



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

UNIDAD DE CIENCIAS DE DESARROLLO REGIONAL

MAESTRÍA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

PROGRAMA INCORPORADO AL PADRON NACIONAL DE POSGRADO DE CALIDAD (CONACyT- PNPC)

Título del proyecto:

Innovación de procesos administrativos, de producción y comercialización para la productividad y competitividad de empresas pesqueras; caso SCPP “La Charrita” SC de RL, en San Pedro Las Playas.

Trabajo de Investigación
Que para obtener el grado de
Maestra en Gestión para el Desarrollo Sustentable

Presenta:

Lizbeth Jaramillo Escobar

Matrícula: 07074227 Generación: 2019 - 2021

Director:

Dr. Ramiro Morales Hernández

Comité Tutorial:

Dr. Artemio López Ríos
Dra. Gloria Torres Espino
Dra. Brenda Ivonne Morales Benítez
Dr. Alejandro Juárez Agis



Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Antecedentes	6
Planteamiento del problema.....	9
Justificación.....	10
Hipótesis	11
Objetivos	11
a) Objetivo general	11
b) Objetivos específicos.....	11
Capítulo I.....	12
Marco contextual.....	12
I. 1. Guerrero, en el contexto de la región sur de México.....	12
I. 2. Población y características de Guerrero	12
I. 3. Características de los sistemas de producción rural en Guerrero.....	13
I. 4. La pesca ribereña y sus características en Guerrero.....	13
I. 5. Fortalezas y debilidades de la empresa pesquera ribereña del estado de Guerrero.....	15
I. 6. Diagnóstico situacional de la sociedad cooperativa	15
I.6.1. La comunidad (Municipio y características).....	15

1.6.2.	Características de la sociedad cooperativa y tipo de productos	18
1.6.3.	Recursos humanos.....	19
1.6.4.	Familias y actividades de los socios	21
1.6.5.	Infraestructura y equipo de producción	23
I. 7.	Análisis de mercado.....	24
1.7.1.	Concepto general	24
1.7.2.	Identificación del producto a estudiar	25
1.7.3.	Delimitación geográfica	25
1.7.4.	Metodología.....	26
1.7.5.	Objetivo específico	27
1.7.6.	Análisis del mercado	27
1.7.7.	Análisis de la demanda.....	28
1.7.8.	Análisis de la oferta	29
1.7.9.	Comercialización	30
Capítulo II.....		32
Marco Teórico		32
II. 1.	Innovación y desarrollo sustentable	33
II. 2.	Innovación y desarrollo organizacional	37
II. 3.	Organizaciones sociales y desarrollo local endógeno.....	39
II. 4.	El cooperativismo.....	40

II. 5. Sistemas de producción pesquera ribereña	43
II. 6. Innovación y manejo de recursos pesqueros	45
II. 7. Innovación administrativa en empresas de producción pesquera.....	46
Capítulo III.....	49
Metodología y Plan de Intervención	49
III.1 Enfoque metodológico	49
III.2 Plan de intervención.....	49
III.3 Impacto y viabilidad del proyecto	51
Capítulo IV	53
Propuesta de innovación administrativa y de producción.....	53
IV.1 Innovación administrativa.....	53
IV.1.1. Cultura e identidad colectiva.....	54
IV.1.2. Desarrollo de capacidades	55
IV.1.3. Microfinanzas	55
IV.1.4. Vinculación institucional.....	56
IV.1.5. Gestión de la innovación	56
IV.2 Propuesta (puestos y funciones).....	57
IV.3 Innovación de la organización para la producción	60
IV.3.1. Incorporación de innovaciones	60
IV.3.2. Incremento y diversificación de la producción	62

IV.3.3. Vinculación con la investigación	63
IV.4 Propuesta (comisiones y funciones)	63
IV.5 Innovación comercial	64
IV.5.1. Análisis de mercados	65
IV.5.2. Modelo de negocio	66
IV.5.3. Redes de empresa	66
IV.6 Aplicación de la propuesta y resultados	67
Capítulo V	69
Conclusiones.....	69
V.1. Alcance de los objetivos.....	69
V.2. Los procesos de innovación como estrategia de desarrollo.....	69
V.3. Rechazo o afirmación de la hipótesis.....	71
Bibliografía	72
Anexos	75
Bitácora fotográfica	75
Instrumento para la elaboración del análisis de mercado	81
Registro de precios	84

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Mapa de punto de reunión	16
Ilustración 2 Estructura por sexo de los integrantes.	20
Ilustración 3 Estructura por edades	20
Ilustración 4 Nivel de escolaridad	21
Ilustración 5 Mapa de aplicación de encuestas	26
Ilustración 6 Precios por punto de venta	30
Ilustración 7 Oscilación de precios por mes	31
Ilustración 8 Esquema de innovación administrativa	54
Ilustración 9 Comisiones y subcomisiones	58
Ilustración 10 Esquema de innovación productiva	60
Ilustración 11 Diseño de la planta	61
Ilustración 12 Esquema operativo	63
Ilustración 13 Esquema de comercialización.....	65

Índice de tablas

Tabla 1 Relación de principales especies marinas	22
Tabla 2 Horarios en que desempeñan la actividad	22
Tabla 3 Infraestructura y equipamiento.....	23
Tabla 4 Datos de la especie	25
Tabla 5 Ubicación de puntos de venta.....	31
Tabla 6 Impactos esperados por línea de acción	51
Tabla 7 Variables restrictivas y su valoración de incidencia	52
Tabla 8 Valorización del grado de restricción	52
Tabla 9 Funciones por subcomponentes	59
Tabla 10 Subcomponentes y funciones	64

Dedicatoria

A Dios por permitirme llegar con vida, quien ha sido mi luz, guía y fortaleza durante esta travesía y que me ha iluminado de conocimientos para hacer menos compleja esta meta académica.

A mis padres Elsa Escobar Adame y Lázaro Jaramillo Jacobo, quienes aún y que decidieron continuar sus vidas de manera separada, inculcaron en mí el ejemplo de esfuerzo y de valentía. Su apoyo y amor incondicional fueron la motivación para superarme constantemente.

A mis hermanos Luis Alberto y Luis Enrique Jaramillo Escobar quienes aún y en la distancia física, depositan en mí sus esperanzas de superación.

A mi hermana Liliana Jaramillo Escobar quien desde mi infancia ha dedicado su tiempo y atención en cuidarme para hacer de mí una mejor persona. La complicidad que nos une en nuestras vivencias ha creado lazos inseparables, aún y cuando nuestras formas de ser son similares, nuestras visiones divergen, sin que ello socavé el amor que nos tenemos.

A mis sobrinos quienes me transmiten alegría y me hacen ver la vida de manera placentera. Espero que mi ejemplo sea su imagen a seguir trazándose metas académicas.

Y a ti, que con tu amor y dedicación me acompañas y me complementas en todo momento.

Agradecimientos

A CONACYT por la beca otorgada, sin la cual hubiese sido difícil cursar la maestría. En tiempos donde la cuestión económica se torna compleja, el percibir un subsidio económico para continuar el desarrollo académico, se vuelve fundamental.

Al núcleo básico de maestros quienes, con la impartición de sus materias, así como sus conocimientos teóricos y empíricos, contribuyeron al análisis riguroso y adecuada formulación de la presente propuesta. En especial a mi tutor y director de tesis, Dr. Ramiro Morales Hernández, por la ayuda y confianza en mí depositada y por su acertada orientación.

A la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera “La Charrita” por su cálido trato hacia mi persona y el compromiso mostrado durante todo el proceso de actividades desarrolladas. Sin duda, sus conocimientos empíricos fueron fundamentales en la estructuración y viabilidad de la presente propuesta.

A la Dirección General de Pesca del estado de Guerrero por compartir la información bibliográfica y estadística con la que disponía. Conocer desde la visión gubernamental el diseño e implementación de las políticas públicas, enriqueció las estrategias planteadas.

A CONAPESCA por facilitarme información documental de marcos jurídicos y normativos de los Programas Federales enfocados a la pesca y la acuicultura, lo que contribuyó a enmarcar la presente propuesta en las leyes vigentes.

Resumen

La propuesta planteada representa una estrategia de desarrollo para un sector económico importante de la economía guerrerense como lo es el pesquero. Tomando como base una sociedad cooperativa, se plantea un cambio estructural en su vida interna y su vinculación con el exterior.

Partiendo de un análisis contextual fue posible identificar la problemática de las sociedades cooperativas en general y el de la SCPP “La Charrita” SC de RL., en particular en cuanto a sus aspectos organizativos, sociales y productivos, así como el comportamiento con su entorno ambiental. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el diagnóstico situacional, fueron aspectos que posibilitaron diseñar una estrategia de innovación que permita a los socios cooperativistas mejorar sus condiciones y calidad de vida.

El marco teórico de referencia es el desarrollo local endógeno, que se basa en el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales y potencialidades de la región. Se pretende dejar de lado la visión economicista donde la obtención de ganancias a costa de todo, es el objetivo único. La propuesta pone énfasis en el desarrollo productivo, social y organizativo sin que la sociedad cooperativa tenga que sustraerse del mercado, sino mantenerse en él a través de un modelo sustentable y sostenible a lo largo del tiempo.

Para lograr los objetivos, se optó por utilizar una metodología mixta con enfoque participativo, donde las aspiraciones y capacidades de los socios cooperativistas sean parte medular del proceso de innovación que se pretende implementar.

Abstract

The proposed proposal represents a development strategy for an important economic sector of the Guerrero economy such as fishing. Taking as a basis a cooperative society, a structural change is proposed in its internal life and its connection with the outside.

Starting from a contextual analysis, it was possible to identify the problems of cooperative societies in general and that of the SCPP “La Charrita” SC de RL., In particular in terms of their organizational, social and productive aspects, as well as their behavior with their environment environmental. The strengths, threats, weaknesses and opportunities identified in the situational diagnosis were aspects that made it possible to design an innovation strategy that allows cooperative members to improve their conditions and quality of life.

The theoretical framework of reference is endogenous local development, which is based on the optimal use of the natural resources and potential of the region. It is intended to put aside the economic vision where obtaining profits at the cost of everything is the only objective. The proposal places emphasis on productive, social and organizational development without the cooperative society having to withdraw from the market, but rather maintain itself in it through a sustainable and sustainable model over time.

To achieve the objectives, it was decided to use a mixed methodology with a participatory approach, where the aspirations and capacities of the cooperative members are a core part of the innovation process to be implemented.

Introducción

El presente estudio aborda desde un enfoque metodológico mixto, la problemática en que se encuentra el sector pesquero ribereño en el estado de Guerrero, específicamente en una comunidad rural del municipio de Acapulco de Juárez. El trabajo se realizó con una Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera, cuyas principales actividades son la captura, comercialización y transformación de especies como actividades de acuicultura.

Para el desarrollo del proyecto se realizaron distintas actividades, en un primer momento se hizo una revisión bibliográfica que permitiera conocer tanto las características del sector, su importancia como impulsor de la economía a nivel nacional y estatal, e identificar trabajos de investigación con antecedentes ligados a la actividad.

En un segundo momento, fue realizar un diagnóstico situacional tanto de las actividades relativas a la organización, infraestructura, sistemas de producción y comercialización de la empresa, así como del entorno en que se desarrolla, lo que sin duda permitió plantear una estrategia sustentada en acciones planificadas que ayudarán a lograr los objetivos de la investigación.

Como resultado de lo anterior, se plantean actividades que lleven a impulsar procesos de innovación en las distintas áreas de la Sociedad Cooperativa y en su caso, proponer nuevos sistemas de organización y comercialización que ayuden a mejorar su productividad.

Antecedentes

La actividad pesquera tiene un valor económico, social y alimentario, ya que genera empleos, forma parte de la cultura de comunidades y brinda proteína animal que es indispensable en la dieta familiar. Sin embargo, hay quienes consideran que esta actividad es altamente vulnerable a distintos factores, tales como el cambio climático, ya que pueden darse variaciones en el nivel y calidad del agua y en la productividad de cuerpos destinados a la pesca extractiva. INAPESCA & INE (2008) pronostican:

Que el cambio climático tendrá impactos considerables en los ecosistemas marinos afectando, entre otros atributos, la estructura, función y diversidad de las comunidades que los integran, así como los patrones de distribución y abundancia de algunas especies. Asimismo, se ha documentado que las fluctuaciones en la temperatura del océano influyen en el ciclo de vida de los organismos, de tal forma que pueden presentarse alteraciones en la mortalidad, reproducción, reclutamiento, crecimiento y comportamiento. (p.14)

Es así como el conocimiento científico conjugado con el saber empírico local, representan una estrategia para actuar de manera preventiva ante las adversidades.

A nivel internacional ante la vulnerabilidad de la actividad pesquera, se han explorado alternativas de producción más controladas por el ser humano como la acuicultura. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), es un organismo que funciona al amparo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) cuyo objetivo es apoyar la seguridad alimentaria a nivel mundial, contribuyendo en la mejora de los niveles de nutrición, la productividad agrícola, entre otros. ONU & FAO (2012) señalan:

La acuicultura seguirá siendo uno de los sectores de producción de alimentos de origen animal de más rápido crecimiento y, en el próximo decenio, la producción total de la pesca de captura y la acuicultura superará a la de carne de vacuno, porcino y aves de corral. (p.III)

Bajo esta premisa es necesario innovar tecnológicamente y socialmente al sector pesquero.

Por lo que corresponde a la industria pesquera en México, algunos de los trabajos que dan cuenta de su importancia y carencias del sector son los realizados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) a través del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INAPESCA), que señalan la importancia económica, social y alimentaria de la actividad pesquera, lo que se refleja en generación de empleos y alimento entre la población dedicada al sector (SAGARPA & INAPESCA, 2014).

La República Mexicana cuenta con 11 592.77 kilómetros de costas, de los que el litoral del Pacífico suma 8475.06 y el Golfo de México y el Caribe 3 117.71; por lo que concierne a la plataforma continental es de aproximadamente 394 603 km², siendo mayor en el Golfo de México; además cuenta con 12 500 km² de lagunas costeras y esteros, disponiendo de 6 500 km² de aguas interiores, como lagos, lagunas, represas y ríos (Cifuentes Lemus et al., 1997).

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2010) da cuenta que en el año 2009 México alcanzó una producción de 1 774 toneladas de productos pesqueros, únicamente por abajo de Perú, Estados Unidos y Chile.

Un tema que ha sido analizado a nivel nacional por distintos autores es el cooperativismo mexicano, en términos generales se ha dicho que a lo largo de la historia éste movimiento no ha alcanzado gran importancia sobre todo por dos factores, uno la desorganización entre quienes tratan de impulsarlo como sistema de trabajo y otro, en virtud de la participación del Estado que las impulsa, sin tener en cuenta el compromiso de la base que formará parte de la organización, factores que muchas veces inhiben el desarrollo de unidades de producción aglutinadas en cooperativas, esencia de este sistema de organización social (Olvera, 2001).

Para comprender el cooperativismo como esquema de asociación laboral en el país y en el estado de Guerrero en particular, se consultó la investigación hecha por Añorve Fonseca et al. (2018) "Sociedades cooperativas pesqueras y praxis ecológica en

el desarrollo regional del estado de Guerrero”, que hace un amplio recorrido sobre las diferentes visiones del cooperativismo y que coinciden como esencia primordial la unión de esfuerzos entre un grupo de personas para mejorar sus condiciones de vida. En específico, plantean que las sociedades cooperativas pesqueras no se han desarrollado plenamente debido a que carecen de esquemas efectivos para mejorar sus procesos de organización, que permita beneficios significativos para la actividad pesquera en lo particular y la población guerrerense en lo general.

A propósito, Mata (2014) en “El impacto del cooperativismo en las comunidades pesqueras de la península de Baja California. Una perspectiva cultural”, explica a través de las relaciones laborales entre patrón y obrero las injusticias salariales y de carga de trabajo a que son sometidos estos últimos. Bajo este marco de producción capitalista y de las injusticias que genera, analiza las posibles alternativas enfocándose en el marco de los proyectos de economía solidaria y, por ende, la estrategia y esencia del cooperativismo.

Planteamiento del problema

La actividad pesquera en San Pedro Las Playas, municipio de Acapulco, Guerrero, se encuentra inmersa en una economía de mercado. Por un lado, existe una competencia desigual entre los pequeños productores que participan en el mercado, y por otro existe un deterioro en el comportamiento de las sociedades cooperativas como forma asociativa de producción y comercialización.

La actividad extractiva se ha vuelto cada vez menos rentable económicamente debido a la baja cantidad del producto que extraen y que no cumple con la demanda que exige el mercado en cuanto a volúmenes, precio y calidad del producto. Sumado a esto se encuentra la sobreexplotación y presunta contaminación del cuerpo lagunar donde realizan la pesca, lo que vuelve a esta actividad económica en altamente vulnerable.

Asimismo, las sociedades cooperativas pesqueras se desarrollan en un contexto de clientelismo político. Su base organizativa, primero en sociedades cooperativas y posteriormente en federaciones de cooperativas, responden a un interés de oferta partidista. Los principios del cooperativismo como estrategia para lograr mejoras en colectivo de sus condiciones y calidad de vida han sido relegados; su autonomía y la capacidad de autogestión que deberían tener, han sido socavadas a grado tal que carecen de vida interna y el marco jurídico sobre el que operan según sus bases constitutivas son violentadas permanentemente.

Ante esta situación, las cooperativas pesqueras se han volcado a la dependencia casi total de los apoyos gubernamentales. La sociedad cooperativa “La Charrita” se desarrolla en este contexto, por tal razón el interés de intervenir en ella con el presente proyecto.

Justificación

Para revertir el actual estado de cosas es imprescindible trabajar los aspectos sociales, culturales, productivos, comerciales y ambientales para transitar hacia la sustentabilidad. De no actuar a través de un enfoque integral y de suma de esfuerzos planeados y estratégicos, los resultados serán parciales e insuficientes, cayendo en el error de la pulverización de recursos humanos y económicos.

Hay experiencias documentadas que demuestran que no es suficiente la sola inversión de recursos económicos a proyectos técnicamente viables, ya que, al no considerarse el comportamiento humano, éstos han fracasado. Lo anterior brinda la clara lección de que toda innovación tecnológica debe ir acompañada también de una cohesión social y organización para equilibrar los aspectos socioeconómicos y ambientales.

Por ello resulta necesario diseñar e innovar los procesos administrativos, de producción y comercialización para el incremento de la productividad y competitividad, que sirvan como instrumento para disminuir paulatinamente la pobreza existente en el sector pesquero de la localidad y que impacta negativamente al medio ambiente. De no intervenir, el círculo vicioso de pobreza que genera más pobreza continuará recreándose en dicho sector, pasando de generación tras generación.

Hipótesis

La innovación en los procesos administrativos, de producción y comercialización propician el desarrollo de las organizaciones sociales.

Objetivos

a) Objetivo general

Diseñar una propuesta de innovación de procesos administrativos, de producción y comercialización para la productividad y competitividad de la empresa pesquera.

b) Objetivos específicos

- ✓ Analizar los procesos de administración y organización de la sociedad cooperativa pesquera.
- ✓ Desarrollar un análisis de mercado que identifique esquemas de rentabilidad de la actividad productiva.
- ✓ Elaborar una propuesta de innovación administrativa y de sistemas de organización para la producción.

Capítulo I

Marco contextual

I. 1. Guerrero, en el contexto de la región sur de México

El sur-sureste es una de las ocho regiones que conforman los Estados Unidos Mexicanos. Su extensión de litorales representa el 38% del total nacional y concentra el 28% de la población en este mismo rubro. De los 125 municipios del país con menos Índice de Desarrollo Humano (IDH), 123 se encuentran en esta región, destacando también la frecuencia de desastres naturales debido a las características regionales y a los efectos del cambio climático principalmente (Rivera, 2014). En este contexto socioeconómico y ambiental se inserta el estado de Guerrero.

I. 2. Población y características de Guerrero

Con base en datos del INEGI, el estado de Guerrero cuenta con 3 388 768 habitantes, de los cuales 49% son hombres y 51% mujeres. La pirámide poblacional por rango de edad se compone de la siguiente manera: 53.9% oscilan entre 0 y 24 años de edad, 36.5% entre 25 y 59 años y el 9.5% restante entre los 60 años y más (INEGI, 2010).

La edad media de la población es de 22.1 años y la esperanza de vida promedio es de 71.9 años. El porcentaje de fecundidad, principal componente del crecimiento poblacional, ha venido a la baja durante los últimos 10 años, llegando a ser en el año 2010 de 2.69 hijos. Se estima que para el 2020 la tasa de crecimiento sea de 0.42 por ciento anual. Otro factor que tiene incidencia directa en la población y la estructura poblacional es la constante migración que prevalece en la entidad, la cual para el año 2010 tuvo una tasa promedio de 0.31 habitantes por cada mil (CONAPO, 2014).

Existen 895 230 hogares, de los cuales 49.7% sólo poseen un cuarto y 28% no disponen de agua entubada, siendo este un servicio básico. El promedio de ocupantes

por hogar es de 4.18, lo que muestra el grado de hacinamiento y falta de privacidad entre los habitantes (INEGI, 2010).

I. 3. Características de los sistemas de producción rural en Guerrero

El estado de Guerrero tiene una extensión territorial de 64 282 kilómetros cuadrados, incluyendo espejos de agua y territorios insulares que representan el 3.2% de la superficie total de la República Mexicana (Morales, 2015).

Es sumamente montañoso, escarpadas serranías y profundos barrancos lo atraviesan en todas las direcciones, lo que lo convierte en poco viable para tecnificar adecuadamente las actividades agropecuarias, por lo que predominan sistemas de producción semi-intensivos con poca tecnificación y, por ende, bajos rendimientos.

La escasez de infraestructura para la captación y disponibilidad de agua hace que la producción agropecuaria sea mayoritariamente de temporal, la cual resulta altamente vulnerable ante el impacto del cambio climático.

Otro factor que restringe el desarrollo de las actividades agropecuarias es el limitado acceso al financiamiento de las bancas de desarrollo, quienes para otorgar créditos demandan requisitos que resultan difícil de cumplir por los pequeños productores.

I. 4. La pesca ribereña y sus características en Guerrero

El sector pesquero proporciona medios de vida e ingresos a familias del estado de Guerrero. ONU & FAO (2012) afirman:

En los últimos 50 años, el suministro mundial de productos pesqueros destinados al consumo humano ha superado el crecimiento de la población mundial; actualmente, el pescado constituye una fuente de alimentos nutritivos y proteínas animales para gran parte de la población mundial. (p.III)

En un estado con contrastes socioeconómicos muy marcados la disposición de alimentos es imprescindible, siendo la pesca y la acuicultura dos alternativas.

Por su ubicación geográfica la actividad pesquera tiene relevancia económica para la entidad ya que, a través de ésta, un importante sector de la población satisface sus necesidades de alimentación e ingresos, sin embargo, aún no se ha desarrollado adecuadamente su potencial productivo. SAGARPA & SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL (2013) argumentan:

El estado de Guerrero posee una gran extensión de litoral, aproximadamente 600 km de costa, cantidad que lo ubica como la octava entidad con mayor longitud en el país, además de una superficie de 70,000 hectáreas de aguas continentales y lagunares. Sin embargo, la producción pesquera extraída no puede considerarse acorde con las posibilidades o capacidades potenciales productivas que la extensión del litoral refiere. Por su aportación a la producción pesquera nacional, Guerrero ocupa apenas el lugar 17 con el 0.43% del total nacional, mientras que los estados de Sonora y Sinaloa ocupan el 1° y el 2° lugar respectivamente, aportando entre ambos cerca del 60% del total producido en la República Mexicana. En el estado existe un déficit de producción-consumo de productos del mar, pues cerca del 60% de los productos pesqueros que se consumen son provenientes de otros estados. La especie que mayormente se captura es la Tilapia, con cerca de 2 millones de kilogramos desembarcados, sin embargo, en cuanto al valor de la captura, el Huachinango es el pez que mayor valor comercial tiene. (p.6)

La pesca ribereña no cuenta con infraestructura especial, usan embarcaciones menores y artes de pesca elemental; los centros de acopio y conservación de productos pesqueros son inexistentes, lo que dificulta la comercialización y la regulación del precio.

Con base en información de fuente secundaria proporcionada por la Dirección General de Pesca y Acuicultura del gobierno del estado, actualmente existen 298 sociedades cooperativas de producción que aglutinan a 8437 pescadores con permisos de escama para la extracción de especies marinas.

I. 5. Fortalezas y debilidades de la empresa pesquera ribereña del estado de Guerrero

Entre las fortalezas están:

- ✓ Cuenta con amplio litoral (cerca de 500 km.), 31 ríos, 4 lagunas y 7 presas, donde pueden desarrollarse la pesca extractiva y la acuicultura
- ✓ Existen zonas turísticas con gran demanda de productos marinos
- ✓ Existen cerca de 126 especies marinas que se producen en el litoral del estado y que cuentan con valor económico

Entre las debilidades están:

- ✓ Bajo crecimiento de estas actividades
- ✓ Pobreza de las familias rurales
- ✓ Degradación de los recursos naturales
- ✓ Entorno económico desfavorable
- ✓ Débil marco institucional para generar políticas que contribuyan al desarrollo
- ✓ Insuficiente e inadecuada infraestructura
- ✓ Existe una demanda no satisfecha por productores locales, teniendo que importarse de estados vecinos cerca del 60% del pescado que se consume

I. 6. Diagnóstico situacional de la sociedad cooperativa

I.6.1. La comunidad (Municipio y características)

El municipio de Acapulco es el más poblado en el estado de Guerrero concentrando el 20% del total de la población de la entidad. En su interior existen localidades rurales que colindan con la zona urbana y turística de este puerto (INEGI, 2010).

La localidad de San Pedro Las Playas es considerada una zona rural del municipio de Acapulco, Guerrero y se encuentra a una altura de 17 metros sobre el nivel del mar, es una de las cinco comunidades del municipio más poblada. En ella predomina ligeramente el sexo femenino y esto se debe a que existe una fuerte migración del sexo masculino hacia el extranjero por motivos de trabajo. En la pirámide poblacional, cerca del 50% de su población es joven menor a 24 años (INEGI, 2010).

Ilustración 1 Mapa de punto de reunión



Fuente: Elaboración propia usando el programa QGIS Noosa 3.4

Esta localidad está considerada por la CONAPO (2014) de alta marginación y su grado de desarrollo humano es bajo según esta misma fuente.

De los 769 hogares que registró INEGI (2010) se estima que cerca del 50% desarrollan alguna actividad productiva, principalmente la actividad pesquera, explotando la laguna de Tres Palos.

Para obtener un diagnóstico inicial del estado de organización, procesos de producción y comercialización de la sociedad cooperativa, en principio se realizó un trabajo observacional que logró apreciar empíricamente tanto las características y comportamiento de la organización.

Posteriormente mediante una encuesta se planteó la obtención de datos que permitieran lograr un conocimiento tanto de las características de los integrantes, de los equipos, procesos de producción y comercialización de la cooperativa, para lo cual se utilizó el cuestionario como herramienta de trabajo, mismo que fue organizado por categorías y su aplicación se realizó de manera aleatoria entre los integrantes de la organización previo a una aplicación piloto para su validación.

Finalmente, se utilizó la entrevista bajo el propósito de obtener información y testimonio de algunos de los socios sobre el devenir de la cooperativa en su proceso histórico de trabajo, además de personas que han trabajado en el sector pesquero y que conocen los problemas inherentes al mismo. Entrevistas que apoyaron en la obtención de información que ayudó a programar actividades para impulsar el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los integrantes del consejo de administración para conocer sobre aspectos conceptuales, principios, valores, anhelos y aspiraciones de la SSCP La Charrita.

Se entrevistó al Director General de Pesca y Acuicultura del Gobierno del Estado para conocer las estadísticas, los programas y las acciones orientados al sector pesquero y acuícola.

1.6.2. Características de la sociedad cooperativa y tipo de productos

Tiene 15 años de haberse conformado legalmente de acuerdo a su acta constitutiva con número de permiso 1201,596, debidamente protocolizada ante notario público y ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT) con RFC PPC0509206A1 y razón social "Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera La Charrita SC de RL.

Es una sociedad cooperativa de producción pesquera, cuyo objeto social estipula la captura, comercialización y transformación de especies marinas que se capturen en el litoral, en aguas interiores o que se produzcan a través de la acuacultura.

En cuanto al sustento jurídico, se rigen a través de la Ley General de Sociedades Cooperativas, que en su Título I, Capítulo Único, Disposiciones Generales, Artículo 2. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2018) especifica:

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (p.1)

El Artículo 6. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2018) que a la letra dice:

Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- II.- Administración democrática;
- III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;

VI.- Participación en la integración cooperativa;

VII.- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y

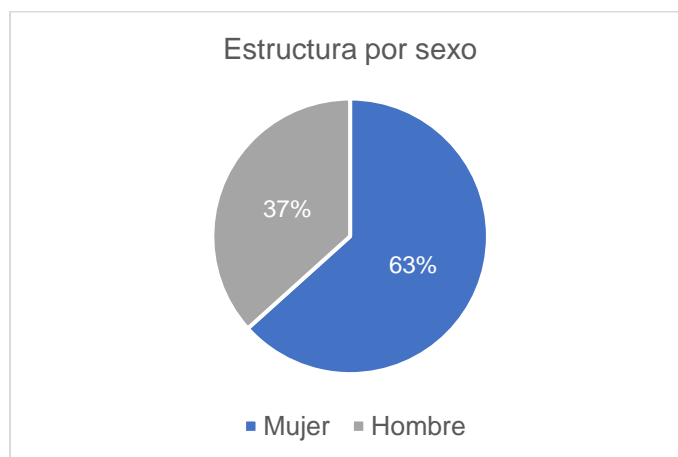
VIII.- Promoción de la cultura ecológica

La figura de sociedad cooperativa por parte de los pescadores ha sido tomada, debido entre otros factores, a la flexibilidad que anteriormente otorgaba el SAT, quien la eximía de algunos impuestos y su fiscalización era flexible. Sin embargo, la función primordial de agruparse libremente y con la finalidad de conseguir lo enumerado anteriormente, ha sido una falacia en la sociedad cooperativa objeto del presente estudio. Entre su problemática tenemos la siguiente:

- ✓ La incorporación, expulsión o salida voluntaria del socio responde a intereses partidistas o económicos.
- ✓ La toma de decisiones se centra en la figura del presidente de la sociedad cooperativa, quien es el que hace vida política y tiene vinculación con los actores políticos.
- ✓ Se desconocen los principios rectores del cooperativismo.
- ✓ No existe vida interna regular, lo que imposibilita un esquema democrático.
- ✓ Las acciones productivas que realizan son en su mayoría a manera personal, pocas veces se hacen de manera colectiva.

1.6.3. Recursos humanos

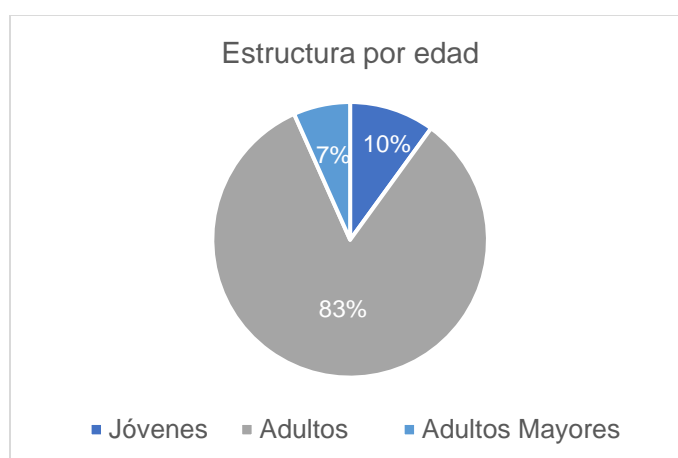
La sociedad cooperativa cuenta con 30 socios, de los cuales 37% son hombres y 63% mujeres.

Ilustración 2 Estructura por sexo de los integrantes.

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Tomando como base el INEGI, para el presente análisis se considera joven de entre 15 a 19 años, en tanto población adulta de 20 a 59 años y población adulta mayor de 60 años y más.

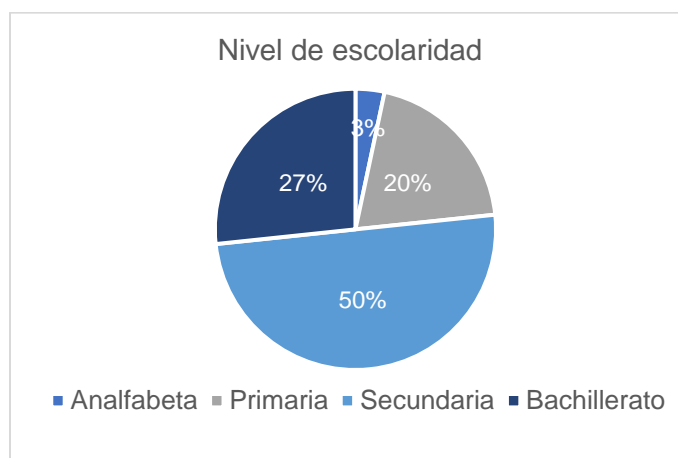
Así se tiene que 83% de los socios son adultos que oscilan entre los 20 y 59 años; en tanto 10% son jóvenes menores de 19 años.

Ilustración 3 Estructura por edades

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

El 70% de los socios cuentan con un nivel de escolaridad básico y desconocen esquemas de control administrativo, por lo que esta deficiencia es solventada contratando a una persona externa quien les hace los trámites ante el SAT, redacta los documentos para hacer gestorías y elabora las actas de sus asambleas ordinarias y extraordinarias.

Ilustración 4 Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Con el nivel de estudio con que cuentan algunos de los cooperativistas, cada uno tiene una visión de la vida como sujeto en lo individual, pero no como un colectivo que pertenece a una sociedad. Su agrupación como socios cooperativistas responde a una costumbre que se tiene en el sector pesquero de agruparse bajo esta figura jurídica, pero desconocen los principios y valores que rigen a esta doctrina, por lo que no cuentan con una visión y misión que dé identidad a la sociedad cooperativa y que sus socios se sientan identificados con ésta.

1.6.4. Familias y actividades de los socios

Cada familia está integrada por 5 personas en promedio, se caracterizan por ser familias nucleares compuestas por el padre, madre e hijos. Se observa que el machismo es una práctica arraigada aún, por lo que la decisión de la mujer es limitada en el hogar. En cuanto a la participación de la mujer en la toma de decisiones de la sociedad

cooperativa es limitada, aun cuando representan la mayoría (63%). Esto contraviene uno de los principios democráticos del cooperativismo donde una persona es un voto y las decisiones se toman por mayoría de votos.

Los socios cooperativistas realizan la conjugación de dos o más actividades productivas (obreros o comerciantes) y algunos de los socios también practican la agricultura y la ganadería en pequeña escala.

En cuanto a la actividad pesquera, manifiestan que en la laguna existen las siguientes especies marinas, según orden de importancia por el volumen de su reproducción:

Tabla 1 *Relación de principales especies marinas*

1. Camarón de castilla	4. Lisa
2. Robalo	5. Charrita
3. Pijolín	6. Chacal de pacotilla
	7. Popoyote

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Con base a la técnica “línea del tiempo”, se identificó la dinámica laboral de los socios cooperativistas que se basa en tres esquemas:

Tabla 2 *Horarios en que desempeñan la actividad*

Esquema 1:	12:00 hrs. del día se embarcan 2 o 3 personas y regresan al día siguiente alrededor de las 5:00 hrs.
Esquema 2:	de 5:00 A 12:00 horas del día
Esquema 3:	de 16:00 a 21:00 horas del día

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

La comercialización la hacen los socios en el atracadero, a orilla de laguna, donde acuden los compradores locales que venden en las banquetas de las calles o intermediarios que provienen de la región Costa Chica y Montaña. Las esposas de los pescadores juegan un papel importante en la etapa de la comercialización ya que son ellas quienes venden el producto en la localidad.

1.6.5. Infraestructura y equipo de producción

Como sistema productivo local, la pesca que desarrollan los socios de la cooperativa objeto de estudio es ribereña y se caracteriza por ser de pequeña escala, posee mínima infraestructura, insumos, seguridad, regulación y nulo acceso a créditos productivos.

Tabla 3 *Infraestructura y equipamiento*

Equipo/Infraestructura	Características
Embarcación	Elaboradas con madera y fibra de vidrio, con una dimensión de 4.85 metros de largo por 2 metros de ancho.
Motor	5 h.p. caballos de fuerza
Equipo y artes de pesca	Atarrayas de 3.5 pulgadas, trasmallos de 3.5 a 4 pulgadas (medidas permitidas por la Ley de Pesca Estatal vigente), hieleras de 60 kilos, remos de madera y chalecos salvavidas
Refrigeración y conservación del producto	No disponen. Son ventas diarias
Medio de transporte para la comercialización	No disponen. Venden a orilla de varadero
Bodegas	No disponen. Los insumos son resguardados en las viviendas particulares

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

I. 7. Análisis de mercado

El presente análisis se realizó en el mes de agosto de 2020, donde los precios de venta pueden considerarse medios, ya que es un periodo donde la demanda y la oferta encuentran un punto estable.

A decir de los propios socios cooperativistas y con base en la observación directa hecha durante la presente investigación, el intermediarismo en la cadena de comercialización juega un papel fundamental. El esquema recurrente de venta de los productos marinos extraídos de la laguna es a través del intermediarismo, siendo la mojarra-tilapia la de mayor por sobre una variedad de siete especies marinas distintas que ofertan, aunque el precio al que le compran este producto no rebasa los \$25.00 (veinticinco pesos 00/100 m.n.) el kg., en fresco y puesto *“a pie de varadero”*.

Si a esto le sumamos que se estima que existe una demanda insatisfecha por productores locales, teniendo que importarse de estados vecinos cerca del 60% del pescado que se consume en el municipio de Acapulco, tal situación obliga a conocer a detalle el mercado para identificar fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas que permitan evaluar la apropiación de la cadena comercial a través de una adecuada estrategia ligada a los periodos de producción.

I.7.1. Concepto general

El fin de un análisis de mercado es medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un programa de producción de productos o servicios en un período determinado, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

En este sentido, el análisis de mercado que se realizó ayudó a conocer:

1. Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se pretende ofertar.

2. Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción de productos y/o servicios que se piensan ofrecer.
3. Que si se cuentan con las bases para utilizar canales de comercialización adecuados.
4. Identificar los efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios.

1.7.2. Identificación del producto a estudiar

Debido a la demanda existente y a las condiciones naturales para producirla, se ha determinado analizar el mercado de la mojarra-tilapia; aquí los datos relevantes de esta especie.

Tabla 4 Datos de la especie

Nombre científico:	<i>Oreochromis Niloticus</i>
Características físicas	Puede medir hasta 60 cm y pesar hasta 2 kg. Es fácilmente reconocible debido a su cuerpo comprimido, a las líneas verticales separadas de color oscuro y a la barra en la aleta caudal
Aporte nutrimental	Bajo en calorías y grasas y es una fuente importante de vitamina D y proteínas de alto valor biológico

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

1.7.3. Delimitación geográfica

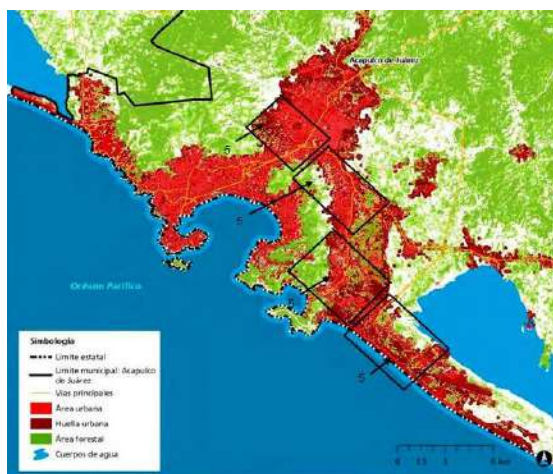
Se ha delimitado geográficamente el municipio de Acapulco como área de estudio para tener un panorama amplio del mercado, poniendo mayor énfasis en los puntos de venta ubicados en la zona suburbana por la cercanía que existe con la localidad de San Pedro Las Playas, que es el sitio donde se encuentra instalada la infraestructura productiva.

1.7.4. Metodología

Se aplicaron 20 encuestas que abordan el análisis de la demanda, oferta y comercialización. El método empleado fue a través de aplicación presencial.

La cantidad de encuestas fue con base en un muestreo aleatorio simple, lo cual consideramos es representativo para los fines que se buscan.

Ilustración 5 Mapa de aplicación de encuestas



Fuente: INEGI (2015)

Para conocer los precios existentes en el mercado, se elaboró una hoja de registro de datos y se acudió a 7 mercados y 1 tienda de autoservicio ubicados en diferentes áreas del municipio, obteniéndose 13 registros.

También se recurrió a información oficial existente la cual conforme a su disposición la podemos clasificar en interna, que fue proporcionada por la Dirección General de Pesca y Acuicultura del estado de Guerrero, y externa, proveniente del INEGI. Esto se complementó con información primaria obtenida por la investigadora a través de encuestas, entrevistas y observación directa en puntos de venta.

Para el procesamiento de los datos se utilizó hojas de cálculo Excel, lo cual facilitó la agrupación de datos y la elaboración de gráficos.

I.7.5. Objetivo específico

Explorar aspectos del mercado objetivo, tales como el tamaño del mercado, información demográfica que comprenda edad, sexo, actividad que desempeña e ingresos familiares, etc., para trazar una estrategia de producción y comercialización considerando la tasa de crecimiento del mercado, el posicionamiento y la cuota de mercado media.

I.7.6. Análisis del mercado

I.7.6.1 Tamaño del mercado

- ✓ El mercado es de libre competencia regulado por la oferta y la demanda.
- ✓ Con datos proporcionados por la Dirección General de Pesca y Acuacultura del estado de Guerrero para el año 2019, se estima que la producción en Acapulco fue de alrededor de 125 toneladas, equivalentes a 125,000 kilogramos.
- ✓ El mercado potencial es de alrededor de 250 toneladas al año, es decir, hay un 50% de demanda insatisfecha y que se aspira a satisfacer al menos un 15% de la misma.
- ✓ La cuota del mercado para la cooperativa se estima en 4.8 considerando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Mercado actual de la cooperativa}}{\text{Mercado actual del municipio}} \times 100$$

Este dato, representa la proporción o porcentaje que la cooperativa tuvo en la venta del producto en relación a las ventas totales de dicho producto en el mercado municipal durante el año 2019.

I.7.6.2 Estructura del mercado

En el mercado existe una estrecha vinculación entre productores, intermediarios y consumidores.

Productores: disponen del recurso agua, la infraestructura productiva y la experiencia en el proceso de producción.

Intermediarios: Cuentan con liquidez monetaria para adquirir el producto en el momento que el productor desee vender, además dispone de parque vehicular para trasladar el producto hasta el consumidor final o a los puntos de venta ubicados en mercados.

Consumidores: Con base en el precio, gustos, necesidad y poder adquisitivo, acude a los puntos de venta.

El mercado meta se segmenta considerando el sexo, edad y ocupación, siendo de interés para el presente estudio las mujeres de entre 18 y 50 años, quienes acuden al mercado a comprar la despensa, principalmente aquellas que fungen el rol de amas de casa y son las tomadoras de decisión de los productos a consumir en la dieta alimenticia.

1.7.7. Análisis de la demanda

- ✓ El 100% de los entrevistados manifestaron consumir mojarra-tilapia.
- ✓ 65% manifestó consumirla una vez a la semana y el 35% restante dos veces a la semana.
- ✓ 45% manifestó adquirir 2 kilogramos cada vez que realiza la compra de este producto, mientras otro 45% adquiere 1 kilogramo y solo el 5% llega a adquirir 3 kilos o más.
- ✓ Los meses de mayor demanda son abril, julio y diciembre.
- ✓ Los que mayormente demandan el producto son restauranteros y amas de casa.
- ✓ Los restauranteros demandan una talla del producto de entre 500 y 600 gramos; las amas de casa entre 300 y 350 gramos.

- ✓ El 80% de los entrevistados al momento de comprar el producto consideran el precio y la calidad; 10% considera la cercanía que hay del lugar de venta y 10% el tamaño del producto.
- ✓ 100% de los entrevistados prefieren el producto entero, no en filetes.

1.7.8. Análisis de la oferta

- ✓ La tilapia que se oferta es un bien de consumo no duradero, ya que requiere mantenerse fresco para evitar su descomposición.
- ✓ 90% de los entrevistados adquieren el producto en los mercados, 5% en supermercados y el 5% restante con los vendedores que van de casa en casa.
- ✓ Al adquirir el producto el 75% de los entrevistados se basa en la textura de la carne al tacto, firme que al tocarla no se quede sumida o se deshaga con los dedos al frotarla; 20% observa que las agallas estén húmedas de color rojo brillante; el 5% restante expresó que es importante que el producto tenga ojos brillantes, saltones, limpios y transparentes, así como que las agallas estén húmedas.
- ✓ Los principales puntos de venta en Acapulco son: central de abastos, mercado Constituyentes y mercado central. Otros puntos donde se oferta en pequeña escala el producto son: mercado La Cima, mercado Pie de la Cuesta, mercado Progreso, mercado La Zapata, mercado La Sabana, mercado Llano Largo, mercado Cd. Renacimiento; así como supermercados Wal Mart y Superama.
- ✓ También se oferta el producto a pie de playa o varadero, en playa Las Hamacas, Playa Manzanillo, Plan de los Amates, Barra Vieja, San Pedro Las Playas, La Estación, El Arenal, Pie de la Cuesta y Laguna del Quemado.
- ✓ 80% de los entrevistados manifestó no tener dificultad para obtener el producto cuando lo requiere, en tanto 20% expreso que sí.
- ✓ 30% de los entrevistados manifestó que el producto que compra lo extraen del mar, mientras que 60% sabe que lo extraen de las

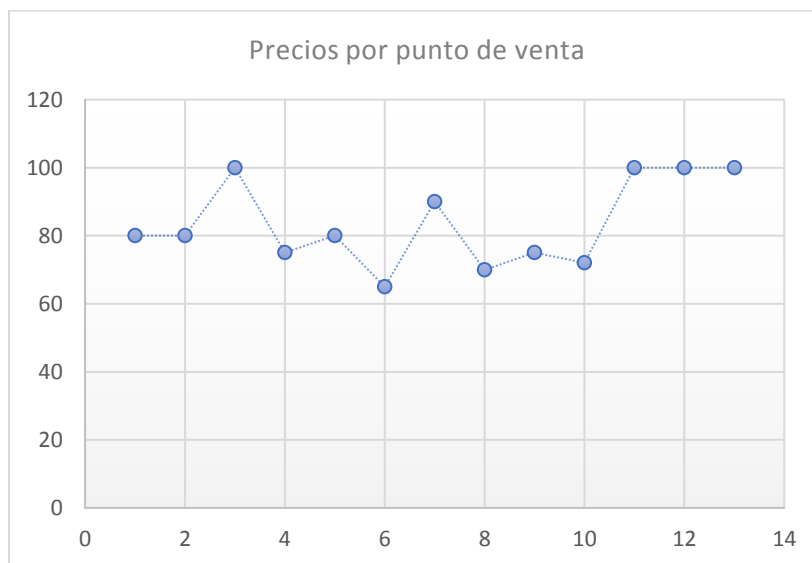
lagunas de Acapulco. 10% comentó que lo traen de otros lugares fuera de Acapulco, como San Marcos y El Papayo, Mpio. de Coyuca de Benítez.

- ✓ Los meses de menor oferta, debido a que el precio es bajo, son: febrero, marzo, septiembre y octubre.

1.7.9. Comercialización

- ✓ En los mercados y a orilla de playa o varadero, el producto es vendido entero, en fresco, por pieza o “montón”.
- ✓ Predomina la venta al menudeo.
- ✓ En los supermercados el producto es vendido por kilo, empaquetado en plato de unicel y envuelto con plástico adherible.
- ✓ El precio promedio de venta es de \$82.00, entero y en fresco.

Ilustración 6 Precios por punto de venta



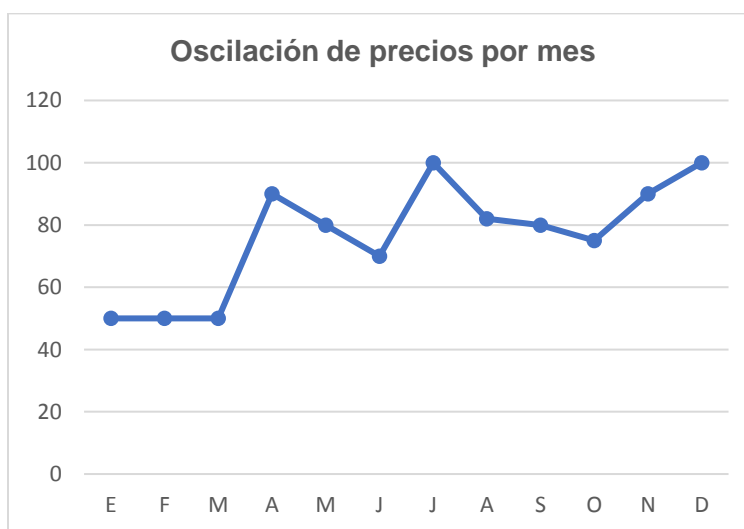
Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de campo.

Tabla 5 Ubicación de puntos de venta

Referencia	Punto de venta	Referencia	Punto de venta
1	Mercado central (área de ambulantes)	8	Mercado Constituyentes
2	Mercado central (área de ambulantes)	9	Mercado de la Progreso
3	Mercado central (área de ambulantes)	10	Mercado La Laja
4	Mercado central (interior de mercado)	11	Wal-Mart
5	Mercado central (interior de mercado)	12	Mercado La Cima
6	Mercado Constituyentes	13	Mercado La Cima
7	Mercado Constituyentes		

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de campo.

- ✓ La talla promedio de venta es de 400 gramos.
- ✓ El mejor precio para el consumidor se consigue en los mercados constituyentes y mercado central.
- ✓ Los mejores precios de venta se logran en los meses de abril, julio y diciembre.

Ilustración 7 Oscilación de precios por mes

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de campo.

Capítulo II

Marco Teórico

El presente trabajo de investigación fundamenta su análisis a través del **modelo de desarrollo local endógeno** ya que permite explicar la problemática identificada y sustentar las propuestas de mejoras que se proponen.

Existen visiones teóricas que plantean no sustraerse de los mercados en un mundo globalizado, sino adecuarse a ellos a través de perfeccionar las fuerzas que, impulsando el desarrollo en un espacio físico determinado, pueden permitir un efecto benéfico hacia adentro. Según Barquero (2007), “Desde esta perspectiva, la política de desarrollo endógeno constituye la respuesta de los actores locales a los desafíos de la globalización”(p.183).

La conceptualización del desarrollo ha venido sufriendo modificaciones a lo largo de los años en función de los requerimientos que las sociedades demandan. En el siglo XVIII, durante la revolución industrial y la expansión de los mercados nacionales, nuevas formas de concebir el desarrollo se fueron exponiendo. De igual manera, en el siglo XX, Schumpeter introduce nuevos elementos de análisis cuando las invenciones y las innovaciones provocaron una reestructuración en los procesos productivos y la integración económica que se suscitó a través del comercio internacional.

Barquero (2007) explica: “En el último cuarto del siglo XX la cuestión aparece, de nuevo, en una nueva fase del proceso de formación e integración de los mercados y la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones” (p.185).

Con raíces en los años ochenta, la teoría del desarrollo endógeno fue surgiendo con dos líneas de investigación. Por un lado, autores como Friedmann y Douglas que intentaban encontrar esquemas que permitieran actuar para lograr el desarrollo de localidades y regiones atrasadas; por otro, autores como Becattini, Brusco, Garofoli y

Vázquez Barquero que analizaban los procesos del desarrollo industrial endógeno en localidades y regiones del sur de Europa.

A diferencia de los otros modelos de desarrollo donde se planteaba que éste debía venir “de afuera”, la teoría del desarrollo endógeno considera el crecimiento económico, pero también, los aspectos sociales, culturales, políticos y las instituciones dentro de un espacio delimitado geográficamente. Barquero (2007) explica:

El desarrollo de una localidad, de un territorio o de un país consiste en un proceso de transformaciones y cambios endógenos, impulsados por la creatividad y la capacidad emprendedora existente en el territorio y, por lo tanto, sostiene que los procesos de desarrollo no se pueden explicar tan solo a través de mecanismos externos al propio proceso de desarrollo. Los procesos de desarrollo suelen producirse de forma endógena; es decir, utilizando las capacidades del territorio a través de los mecanismos y fuerzas que caracterizan el proceso de acumulación de capital, y facilitan el progreso económico y social. (p. 203)

Así, se delimitan cuatro conceptos básicos que se emplearán en el presente trabajo de investigación: Innovación, Desarrollo Sustentable, Cooperativismo y Desarrollo de Capacidades.

II. 1. Innovación y desarrollo sustentable

Existen diversos enfoques que han abordado la innovación como parte del desarrollo. “La innovación no está en la producción en sí misma, sino en la valorización del capital, de la misma forma que la valorización del capital se encuentra entre las causas del proceso de apropiación social de los espacios geográficos” (Jeziorny, 2016, p.5).

Este enfoque considera el territorio como un espacio de lucha de poder político, donde el proceso de innovación está en función del interés que un determinado grupo tiene para promover su aceptación social. “Los procesos innovadores están configurados

por el avance técnico y tecnológico, pero siguen la lógica de acumulación del capital, teniendo por tanto una dimensión económico-política” (Jeziorny, 2016, p.1).

En este mismo orden de ideas, Jeziorny (2016) afirma: “Una determinada innovación tendrá lugar en el sistema productivo de los territorios y en el proceso de apropiación social del espacio si es útil para valorizar el capital y contribuir al avance del proceso de acumulación” (p.1).

La innovación y el progreso tecnológico, son parte fundamental en el crecimiento y cambio estructural de la base productiva, por lo que Barquero (2007) argumenta:

La teoría del desarrollo endógeno es una interpretación útil en este sentido, ya que va más allá de la argumentación en términos de la utilización eficiente de los recursos disponibles, del potencial de desarrollo, y analiza los mecanismos que regulan y controlan los procesos de acumulación y que favorecen la aparición de rendimientos crecientes y, por lo tanto, explican el desarrollo económico. Estas fuerzas, que son endógenas al funcionamiento del proceso de acumulación de capital son, entre otras, la organización de la producción, la difusión de las innovaciones, la dinámica territorial y urbana, y el desarrollo de las instituciones. (p.193)

Barquero (2007) argumenta “La adopción de innovaciones permite a las empresas ampliar la gama de productos, y crear unidades de mayor tamaño y construir plantas de menor dimensión económicamente más eficientes, con lo que se refuerzan las economías internas de escala” (p.195).

Por otro lado, el desarrollo existente entre los países del mundo ha llevado a analizar este concepto desde diferentes ángulos, surgiendo diversas teorías. Garza (2007) explica:

Las teorías del desarrollo implican, por lo mismo, una tensión entre la teoría y la historia, y su evolución conceptual se vincula estrechamente con el acontecer

económico, social y cultural de las naciones, como lo observamos a través de la evolución histórica de la construcción del paradigma del desarrollo. (p.46)

Las teorías del desarrollo parten de las relaciones económicas del mundo y buscan explicar qué factores influyen para que unas regiones logren una mejor distribución del ingreso en comparación con otras, para lo cual han explorado la injerencia que en ello tienen aspectos como la productividad y la ubicación geográfica, acuñando así conceptos como centro y periferia, países desarrollados y subdesarrollados o bien, países de primer y tercer mundo.

Las políticas económicas impuestas por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), apoyadas en la deuda externa como forma de sometimiento, colocaban en el centro de la articulación económica y social al mercado. Garza (2007) plantea:

En el ámbito de la historia, la crisis de la deuda externa constituye la oportunidad de instrumentar políticas neoliberales impuestas por la firma de cartas de intención entre el Fondo Monetario Internacional y gobiernos latinoamericanos, hecho que constituye una inflexión en las estrategias económicas, abandonándose los problemas del desarrollo y la equidad para impulsar, en su lugar, políticas de estabilización macroeconómica y una reordenación de la economía en torno a la propuesta del Consenso de Washington y la globalización. (p.52)

Es decir, bajo esta visión de enfoque de estabilidad macroeconómico, es que se soslayaban aspectos sociales y ambientales, los cuales debían estar incorporados con la nueva visión del desarrollo que se venía gestando.

En la década de los 80's, las teorías del desarrollo humano de Amartya Sen y el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, permitieron transitar hacia una visión holística y multidisciplinaria de ver el desarrollo, incluyendo no solo la dimensión económica, sino también la dimensión social, política y cultural (Garza, 2007).

Poniendo en el centro al ser humano, esta teoría promueve una nueva forma de medir el desarrollo abandonando la forma tradicional basada en el PIB per cápita, que mide la riqueza producida por habitante y que representa un indicador puramente económico que oculta las desigualdades existentes. Garza (2007) plantea:

Un nuevo instrumento de medición que generará una tendencia internacional para que los países se preocuparan por crear las condiciones estructurales a fin de que los individuos puedan tener la libertad de demandar la realización de sus justas aspiraciones. Estas condiciones se articulan en torno al derecho de educación, salud, ingreso digno y el derecho a una vida prolongada, y se midieron en indicadores que integran el Índice del Desarrollo Humano (IDH). (p.54)

Si bien el enfoque de desarrollo iba modificándose, aún faltaban aspectos por incluirse y no es hasta la década de los noventa, que las aportaciones del movimiento social ambientalista en paralelo con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), permiten el surgimiento de una perspectiva holística y multidisciplinaria denominada desarrollo sustentable, la cual integra tres dimensiones: la económica, la ambiental y la social.

Es así como, retomando el postulado hecho en el Informe Brundtland de 1987, Garza (2007) concluye: “Un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas” (p.56).

Para fortalecer el concepto de sustentabilidad, Sachs (2015) sugiere:

El desarrollo sostenible debe tener un enfoque holístico en el sentido de que la sociedad debe perseguir simultáneamente objetivos económicos, sociales y ambientales. Estas ideas se resumen habitualmente diciendo que los ODS promueven un crecimiento económico, socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible. (p.20)

Integrando el análisis de estos dos conceptos, se puede observar que la innovación y el desarrollo sustentable, se entrelazan y complementan en el modelo planteado en la presente propuesta.

II. 2. Innovación y desarrollo organizacional

El conocimiento representa un recurso estratégico para evolucionar las formas de organización de la producción y lo social. El aprendizaje conlleva a la creación de conocimientos que, considerando los saberes locales permite innovar no solo los aspectos productivos, sino también los sociales y la relación con el entorno. Barquero (2007) explica:

El conocimiento, a su vez, se ha convertido en un recurso estratégico para la evolución de los procesos de integración económica y las nuevas formas de organización de la producción, lo que ha dado lugar a que el aprendizaje se haya convertido en el proceso a través del que se genera y transforma el conocimiento. (p.195)

La innovación ha sido analizada por gobiernos y organismos internacionales en décadas recientes. Producto de esta reflexión y del estudio de experiencias, se concluye que no solo debe asociarse a la innovación proveniente de la actividad científica y tecnológica de punta y que tampoco existe correlación absoluta entre la capacidad de innovación y el presupuesto asignado para ello (Flores Urbáez, 2015).

Lo que se busca a través de la constante innovación es fortalecer la competitividad, por lo que resulta imprescindible innovar también en los aspectos organizativos que den sustento a la estructura productiva. Barquero (2009) plantea:

Otro de los ejes principales de la política de desarrollo local es la difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo local, lo que permite la introducción de nuevos productos y la diferenciación de los existentes, los cambios de los procesos productivos, la apertura de nuevos mercados. Todo ello contribuye al aumento de la productividad y de la competitividad de las empresas. (p.127)

Es en este sentido donde se vuelve imprescindible el desarrollo de conocimientos y capacidades de las personas, ya que el cambio en los esquemas socioeconómicos imperantes, debe estar sustentado en las habilidades y la libertad que el ser humano tiene para realizar lo que le satisfaga.

Considerando las teorías modernas de la organización, podríamos considerar la Teoría de los recursos y las capacidades, planteada por Barney, la cual expone la necesidad de construir una ventaja competitiva que represente la clave del éxito de una empresa, así como la eficiencia en que ésta utiliza sus recursos y capacidades.

Esta teoría sostiene que el desarrollo de capacidades distintivas es la estrategia para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado y que los recursos y las capacidades conforman el binomio de identidad de una empresa. En este sentido Tovar (2009) sostiene: “La mejor forma de organización es la que gestiona más razonablemente sus recursos y capacidades” (p.21).

Desarrollar las capacidades del ser humano se convierte en una estrategia para lograr la sustentabilidad. En este sentido varios documentos especifican que de no fomentarse y aprovecharse adecuadamente las capacidades humanas todo proceso social de cambio corre el riesgo de ser frenado. FAO & SAGARPA (2016) dicen:

El desarrollo de capacidades humanas y colectivas es el motor del cambio, entendiendo capacidad como la habilidad de las personas y grupos para tomar decisiones que propicien el mejoramiento de sus condiciones de vida, a partir del análisis crítico de su realidad. (p.9)

Sobre esta misma idea y basándose en la teoría de las capacidades humanas de Amartya Sen que plantea como elementos básicos los funcionamientos y las capacidades del ser humano, es decir el bienestar y la libertad que las personas tienen para hacer lo que realmente quieren (Angarita, 2014).

Aquí delimitamos el enfoque del segundo concepto del presente trabajo de investigación que es el desarrollo de capacidades. Barquero (2007) expresa:

Es decir, el núcleo del proceso de desarrollo residiría en el desarrollo de las capacidades humanas y, en particular, de la capacidad creadora de la población, que es una de las claves del proceso de acumulación de capital y del progreso económico de las sociedades y territorios. (p.191)

II. 3. Organizaciones sociales y desarrollo local endógeno

La incesante pobreza y desigualdades entre diferentes regiones que se suscitó en los años ochenta, generó nuevos esquemas de desarrollos, impulsando políticas basadas en las estructuras económicas y sociales existentes en los territorios.

La base social ahora jugaba un papel determinante en los modelos de desarrollo, ya que lejos de soslayarlos de los procesos productivos, se les consideraba piezas claves para logra un desarrollo integral.

La organización social, podía acelerar o frenar el modelo de un desarrollo basado en el uso de los recursos naturales disponibles, así como la modificación de la estructura económica imperante ya que, ésta moldea el actuar de una sociedad. Barquero (2007) atestigua:

El desarrollo de un territorio es, en definitiva, un proceso interactivo. La cultura y las instituciones económicas y no económicas condicionan el funcionamiento de la economía, la introducción de innovaciones y el cambio tecnológico, así como la transformación de las organizaciones, productivas y monetarias (Polanyi et al., 1957). Pero, el proceso de desarrollo económico produce, a su vez, la transformación de las instituciones y de la cultura, tal como mantiene el pensamiento marxista al argumentar que la estructura productiva determina las creencias y en general la cultura. Así pues, existe una interrelación entre la cultura, las instituciones y el capital social, de una parte, y los factores que dinamizan la productividad y el desarrollo de los territorios, de otra. (p.193)

Lo antes expuesto reviste importancia para comprender el papel que juegan las sociedades cooperativas pesqueras como expresión de un esquema de organización social que existe en la localidad de análisis.

Los cambios que el mercado ha venido sufriendo a lo largo de la globalización, demanda nuevos esquemas de producción para la valorización del capital donde los actores sociales de los territorios juegan un papel importante.

Los actores locales organizados, promueven esquemas de desarrollo desde lo local con una perspectiva de cuidado y aprovechamiento de sus recursos locales buscando disminuir la brecha de la desigualdad y superando la visión meramente economicista para transitar hacia una visión integral donde si bien la productividad y rentabilidad económica puedan ser importante, no más que los aspectos sociales y ambientales. Montenegro (2015) plantea:

La construcción, a partir de la base, de estrategias de desarrollo impulsadas por la sociedad organizada, desde una perspectiva que dé prioridad a los recursos y a las iniciativas locales, a la reducción de las desigualdades, de los desequilibrios y a la satisfacción real de las necesidades humanas fundamentales, por medio de un control democrático directo del proceso, modificaría estructuralmente la concepción actual de desarrollo, reconduciéndolo para el fortalecimiento de lo social y no apenas de lo económico. (p.3)

II. 4. El cooperativismo

Con la revolución industrial que se suscitó en el siglo XVIII gracias al avance tecnológico, también se presentaron serios cambios socioeconómicos. La polarización de los ingresos y la cada vez más marcada división de clases sociales ha sido gracias a la acumulación de capital de quienes ostentan los medios de producción, colocando así a unos pocos con mayor acumulación de riqueza y a la gran mayoría, condenándolos a la pobreza.

Es en este contexto histórico donde surge el cooperativismo como respuesta a las desigualdades económicas que se han venido suscitando. Pero si bien el capitalista cuenta con los medios de producción, es el obrero el que posee la fuerza laboral para echar andar esa maquinaria, por lo que, al saberse explotado por la propiedad privada, opta por un esquema donde los medios de producción pasen a ser de uso colectivo y por ende los rendimientos obtenidos sean distribuidos de manera equitativa entre quienes aportan su fuerza laboral.

Este modelo de cooperación, es el denominado cooperativismo y tiene sus primeros antecedentes conceptuales en el siglo XVII. Rodríguez & Machín (2013) atestiguan:

La Revolución Industrial generó la aparición de alternativas que paliaran sus consecuencias, entre ellas las ideas y realizaciones cooperativas que emergen como resultado de los efectos sociales, económicos y políticos, causados precisamente por el cambio que significó dicha revolución; ésta, sin dudas, se convirtió en la posibilidad real para el surgimiento del cooperativismo. Una vez que surge como fenómeno, la cooperativa se convierte en un importante factor para el desarrollo de las fuerzas productivas. (p.4)

Precusores del cooperativismo como Saint Simon, Charles Fourier y Robert Owen plantearon la idea de socializar los esquemas de producción y la distribución de las ganancias sin eliminar la propiedad privada, esto en pequeñas comunidades. Algo en común que tenían en sus concepciones era la de lograr un incremento en el poder adquisitivo de los salarios. Sin embargo, William King, enriquece estas concepciones con una visión más integral al concebir el cooperativismo como un medio para lograr la reforma social.

A estas ideas del cooperativismo, se sumaron las de Phillipe Buchez quien plantea que ésta forma de organización social debe contar con un sistema de principios fundamentales. Rodríguez & Machín (2013) refieren:

Buchez plantea el principio de la democracia y el de la distribución de los ingresos en proporción con el trabajo de cada socio. Según su criterio, los trabajadores debían ayudarse entre sí y el Estado no debía intervenir ya que, con una buena conducción de la empresa, ésta iría creciendo y obteniendo excedentes hasta formar un fondo común para realizar transformaciones en beneficio de la clase obrera; pero sí mantenía la idea del Banco Central del Estado para administrar los fondos y transformar la sociedad sobre bases cooperativas. Su obra no está exenta de los elementos utópicos de otros pensadores, sobre todo de Fourier. (p.5)

Estos esquemas de organización concebían su permanencia en la línea del tiempo a través de la creación de fondos colectivos que apalancaran el futuro desarrollo de la sociedad a la que pertenecía. Rodríguez & Machín (2013) describen:

El enfoque marxista destaca al cooperativismo como un movimiento social, que puede contribuir a la transformación de la sociedad; Marx, al estudiar el cooperativismo europeo, apunta: “El movimiento cooperativista es una de las fuerzas que transforman la sociedad contemporánea basada en el antagonismo de clases. El gran mérito de este movimiento consiste en que muestra en la práctica la posibilidad de sustituir el actual despótico sistema de subordinación del trabajo al capital, causa del pauperismo, con el sistema republicano y benéfico de asociación de productores libres e iguales. (p.10)

Mata (2014) define: “Los proyectos cooperativistas son asociaciones de trabajadores que deciden dejar de trabajar individualmente en una profesión, para sumar esfuerzos colectivamente y llevar su actividad a una nueva potencialización construida en conjunto, para el mayor beneficio también grupal” (p.9).

El cooperativismo no solo es la constitución de una figura jurídica, sino tiene que ver con la visión y actitudes que debe existir entre los cooperativistas. Olmedo (2017) plantea:

Ser cooperativista necesita una reivindicación de pensamiento y acción respecto a lo que quiere y hace para conseguir sus objetivos, lamentablemente hay cooperativas sin cooperativistas. Es importante mencionar que el cooperativista no solo se desarrolla en la organización, sino en su vida diaria; en otras palabras, ser cooperativista no es solo una forma de actuar y pensar, sino también de vivir. (p.201)

La economía social se considera como la respuesta de la sociedad a las carencias sociales que ni el mercado ni el estado son capaces de atender. (Barquero, 2007) señala:

Se trata de emprendimientos orientados al bienestar social, que realizan las cooperativas, las micro y pequeñas empresas, las cajas de ahorro, y las instituciones sin ánimo de lucro, en las que prima el trabajo realizado por los

miembros que participan en la gestión, y en donde las decisiones se toman de forma democrática entre sus miembros. (p.189)

Conceptualmente el cooperativismo es una figura asociativa sin fines de lucro, por lo que para el presente trabajo de investigación, esta significación es de vital importancia, ya que se busca que el grupo de trabajo cree un esquema de organización administrativo, económico, cultural y social donde el desarrollo de la productividad y la acumulación de capital no se vuelva en el fin único, sino como un medio para lograr el bienestar de los socios cooperativistas.

II. 5. Sistemas de producción pesquera ribereña

El conjunto de requerimientos que son indispensables para llevar a cabo la actividad de captura o pesquería, es lo que conforma un sistema de producción. Como dice Bertolotti (2008), “La combinación de técnicas para capturar, los medios utilizados, las actividades y los propósitos de captura, en relación con las características biológicas y ecológicas de los recursos, constituye un método de pesca”(p.18).

Aun cuando el recurso pesquero es considerado como renovable, éste puede agotarse si el esfuerzo pesquero sobrepasa la capacidad de reproducción natural de las especies marinas, suscitándose así una sobreexplotación que genera daños al entorno acuático.

En la actividad pesquera, en muchos casos, se suscita la Ley económica de los rendimientos decrecientes, la cual consiste en que si aumenta la cantidad de uno de los factores productivos (el trabajo), pero el resto se mantiene constante (el capital), la producción total aumentará de forma cada vez más lenta hasta dejar de crecer, pudiendo incluso disminuir.

Tal situación se presente en la pesquería comercial al sobreexplotar un bien común como son los cuerpos de agua, que tiene como resultado la disminución de volúmenes de captura y la disminución en la talla de las especies capturadas, lo que

conlleva a la caída de los rendimientos a escala. Ante este panorama, se opta por hacer un reemplazo y fijar el objetivo en especies de mayor valor comercial. Bertolotti (2008) destaca:

En resumen: de acuerdo con la naturaleza de los recursos, el sector económico pesquero es una actividad productiva de rendimientos decrecientes, que opera en condiciones de alto riesgo e incertidumbre y en un contexto altamente competitivo y conflictivo. Por estas razones y para preservar el capital natural, la actividad pesquera necesita mecanismos de regulación específicos y constante investigación científica. (p.21)

La actividad pesquera es una interacción entre la naturaleza, la sociedad y la tecnología. Su complejidad radica en lograr un esquema de armonía entre estos tres factores. Bertolotti (2008) señala:

El sistema pesquero se analiza a través de cuatro subsistemas básicos y sus interrelaciones, regulados por un subsistema Jurídico Institucional, que permitirá identificar el campo de actuación de la política pesquera. Se trata de una adaptación del sistema ambiental urbano propuesto por Kullock (1994), basado en el concepto de sistema socio-ecológico propuesto en el proyecto de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, "Evaluación de la Sostenibilidad en América Latina y el Caribe" -ESALC CEPAL- que distingue cuatro subsistemas principales: el social, el económico, el institucional, y el ambiental, (Gallopín, 2006); y con la consideración de las dimensiones propuestas por la FAO (2000) en la elaboración de los indicadores para el desarrollo sostenible de la pesca de captura marina. (p.22)

Siguiendo con su análisis respecto a los cuatro subsistemas propuestos. Bertolotti (2008) enfatiza:

La actividad pesquera, considerada como un sistema, se desarrolla a partir de un Medio Biofísico determinado, que articula un Subsistema Natural (cuenca hidrográfica, estuario, océano, etc.) y un Subsistema Construido (asentamiento, puerto, ciudad, región). Lo social y lo económico se vinculan en lo que Kullock

(1994) denomina Organización Social, que interactúa en el mismo nivel con el Medio Biofísico. El vínculo material entre los factores de la producción son las tecnologías pesqueras; como conjuntos de conocimientos y habilidades aplicados a la explotación de los recursos, su forma de uso depende del conocimiento tecnológico, pero se vincula también con aspectos económicos y modelos sociales y culturales. Cada organización social, entonces tiene una relación diferente con su medio biofísico, en consecuencia, son distintos los impactos de la actividad pesquera y por supuesto, también lo son las consecuencias ecológicas y sociales de estas actividades. (p.23)

II. 6. Innovación y manejo de recursos pesqueros

La incorporación de nuevas tecnologías ha permitido transitar, en algunas regiones, hacia una pesquería ligada al ámbito industrial, donde el incremento de la rentabilidad productiva y económica logran dar empleos a una gran cantidad de personas y, por ende, mejoran sus ingresos. Para la incorporación de la tecnología debe tomarse en consideración los stocks pesqueros a explotar.

Sin duda, la correlación que debe existir entre stocks pesquero y esfuerzo pesquero al momento de incorporar tecnologías es fundamental. Si bien la innovación tecnológica busca incrementar la productividad y rentabilidad de la pesquería, también es fundamental reconocer que las especies marinas son finitas y demandan un proceso natural de reproducción. Bertolotti (2008) destaca:

La mayor eficacia y eficiencia tecnológica resultante de mejoras en las operaciones pesqueras por las nuevas tecnologías, de captura, electrónicas y satelitales, facilitaron a los capitanes o responsables de la pesca un enorme conocimiento sobre los recursos, los factores ambientales y oceanográficos, intensificando las operaciones pesqueras, disminuyendo los costos de explotación y aumentando la vulnerabilidad de los recursos en tiempo y espacio. (p.38)

La innovación es de suma importancia en la competitividad empresarial y la industria pesquera, inmersa en la competencia de mercados, no puede escapar a esta realidad. Barquero (2013) asegura:

La innovación es una de las fuerzas del desarrollo, que se genera como consecuencia de las decisiones de inversión de las empresas insertas en un entorno de creciente competencia en los mercados, y que afectan directamente al comportamiento de la productividad y a los rendimientos de la economía. (p.91)

Continuando con esta línea de análisis, plantea Barquero (2013), “La teoría de los entornos innovadores y los modelos interactivos, en general, sostienen que la innovación de los sistemas productivos locales se basa en la cooperación entre las empresas e instituciones que configuran el tejido social institucional del territorio”(p.88).

Sin embargo, la sobreexplotación de los cuerpos de agua ha obligado a explorar y explotar aguas más profundas, obteniendo mejores volúmenes de captura, pero aún insuficientes para lograr de la empresa pesquera, un esquema de rentabilidad económica óptima, por lo que se ha dado un viraje hacia nuevos esquemas de producción como es la acuicultura. Souto (2014) afirma:

En los últimos años hemos tomado conciencia sobre la sobreexplotación de los mares, observando como el nivel de capturas se ha estancado a pesar de explotar cada vez aguas más profundas; ante la reducción de las existencias el crecimiento de la producción pesquera solamente es posible por una vía, la acuicultura. (p.110)

II. 7. Innovación administrativa en empresas de producción pesquera

Para lograr ser competitivas en el mercado, las empresas no solo requieren innovar en su infraestructura productiva, sino también en su organización y administración interna.

Las empresas deben adaptarse no sólo a un esquema de producción flexible, sino también a nuevas formas de gestión empresarial, para lo cual es necesario desarrollar

las capacidades humanas. Desde el punto de vista de Barquero (2013), “Las innovaciones condicionan la organización interna de las empresas y la organización de los sistemas productivos. La introducción de nuevos productos y nuevos métodos de producción requiere nuevas formas de organización interna de las empresas que las haga más eficientes” (p.145).

Respecto a este mismo tema de la innovación administrativa de la empresa. Varela & Méndez (2017) aluden:

Damanpour, Szabat y Evan (1989) sustentan que para mantener o mejorar el nivel de desempeño, la adopción balanceada de una innovación técnica y una innovación administrativa es más efectiva en la organización que la implementación de solo una de ellas. (p.35)

Lograr una adecuada administración en una empresa resulta imprescindible. Varela & Méndez (2017) destacan:

Otros estudios mencionan que la generación de la innovación se inicia a partir de una serie de factores administrativos que las empresas están ejecutando de forma continua (Daft, 2007; Suñe, Bravo, Mundet y Herrera, 2012), y que los factores contienen una serie de indicadores (Yamakawa y Ostos, 2011), aunque en estos estudios no hacen mención sobre cuáles son los factores y cuáles son los indicadores. Mientras que Adams, Bessant y Phelps (2006) y Ernst (2002), estudiaron que la innovación se genera a partir de un conjunto de elementos administrativos que se ejecutan en las organizaciones y que el éxito o fracaso depende de la forma como es la ejecución en las empresas. (p.33)

La inversión, las invenciones e innovaciones tecnológicas, el entorno institucional, el desarrollo de habilidades del capital humano, la investigación y la adquisición de nuevos conocimientos, el entorno social, económico, político y medioambiental, la infraestructura productiva y vial, son factores que se interrelacionan e inciden directamente en los procesos administrativos y de producción.

En un mundo globalizado, los avances existentes en alguna parte del globo terráqueo, obligan a otras regiones a igualarlos o mejorarlos para mantenerse en la competencia de los mercados.

Aún en un enfoque de desarrollo local endógeno, es indispensable considerar todos los factores antes mencionados en el área geográfica delimitada en el que se desea intervenir con esta visión. Las empresas son parte vertebral del desarrollo local endógeno. Dicho con palabras de Barquero (2013), “Tiene que ver con la organización de la producción, la difusión de las innovaciones, la dinámica urbana y el desarrollo de las instituciones” (p.38).

Conforme a la teoría expuesta en párrafos anteriores, la cual resulta de utilidad para analizar la problemática identificada y diseñar la propuesta de innovación administrativa y de producción, se delimitan los conceptos a emplear en la misma.

Capítulo III

Metodología y Plan de Intervención

III.1 Enfoque metodológico

El proyecto de grado se trabajó a través de metodología mixta con enfoque participativo, lo cual permitió una constante retroalimentación. Durston et al. (2002) plantea “El potencial de la investigación participativa apunta a la producción de conocimientos, articulando de manera crítica los aportes de la ciencia y el saber popular, con el fin de reorientarlos hacia la acción transformadora de la realidad” (p.7). Con ello se dejó de lado la visión simplista donde un grupo de expertos diseñan el rumbo de una comunidad.

Dado que se tuvo como objetivo intervenir en el comportamiento de una sociedad cooperativa integrada por hombres y mujeres, resultó primordial poner en el centro del análisis el actuar de cada integrante en lo individual y en lo colectivo, como sujetos de cambio capaces de transformar su realidad.

El trabajo buscó generar cambios de actitudes y aptitudes entre los socios que pudieran modificar su vida interna como organización socioeconómica, pero también que tuviesen incidencia en la comunidad pesquera de la que forman parte y en la localidad donde radican. Estos cambios debían ser cualitativos por lo que se aplicaron técnicas y herramientas que permitieron medir la incidencia en su entorno.

También se pretendió mejorar la producción y productividad de la Tilapia como mercancía generadora de ingresos, por lo que se emplearon herramientas y técnicas cuantitativas que permitiesen medir la incidencia en el logro de las metas proyectadas.

III.2 Plan de intervención

Todas las acciones realizadas se enmarcaron en la incorporación activa de los socios cooperativistas en las diversas etapas que comprendió el trabajo de grado, como

lo planteado en la Investigación Acción Participativa (IAP). Se realizó un diagnóstico y una planeación participativa haciendo uso de diversas técnicas como “mapeo de actores”, “FODA”, “el teatro de los oprimidos”, “socio drama” y “línea del tiempo”.

Para abordar el tema productivo y comercial se intervino a través de la realización de un análisis de mercado regional (municipio de Acapulco), que marcó la pauta en el diseño de un esquema productivo y de canales de comercialización diferente al que actualmente desarrollan. En esta etapa, se incorporó la participación de técnicos acuícolas con experiencia en acuicultura para la incorporación de innovación al proceso productivo, priorizando la transferencia y conjugación de conocimientos hacia los socios cooperativistas.

Para desarrollar el tema de innovación administrativa de la sociedad cooperativa, todas las acciones se sustentaron en el diálogo como estrategia fundamental en el proceso participativo haciendo uso de las técnicas antes mencionadas. Se formuló conjuntamente con los socios cooperativistas un plan de capacitación sobre temas sociales, ambientales y administrativos, poniendo énfasis en lo que debe ser la esencia de esta figura asociativa como son los principios y valores del cooperativismo.

Entendiendo que todo cambio social debe ser abordado de manera multifactorial y multiespacial, pudieron suscitarse algunas actividades que avanzaron más rápidas que otras, por lo que se exploraron diversas estrategias con alto contenido práctico para la transmisión de conocimientos.

Para los aspectos de innovación de la planta productiva, se priorizó el método de “conocer-haciendo”, ya que el desarrollo de destrezas y habilidades para la construcción y mantenimiento de las jaulas flotantes es un proceso educativo y de transferencia de conocimientos hacia los socios cooperativistas. Asimismo, el desarrollo de habilidades para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado donde comercializan su producto, demanda un desarrollo de su capacidad intelectual.

Se priorizó un esquema de aprendizaje Pasivo a uno Activo, donde se esté en permanente retroalimentación teórica y práctica, similar a lo que se propone en la pirámide del aprendizaje que han empleado autores como William Glasser o Edgar Dale, cuyo grado de asimilación mayor, se da cuando el sujeto realiza las acciones y los transmite a los demás.

III.3 Impacto y viabilidad del proyecto

Se incidió en dos aspectos: mejorar las condiciones de vida de los socios cooperativistas a través del incremento en la producción y el ingreso, así como también mejorar la calidad organizativa y de desarrollo de capacidades como figura asociativa.

Tabla 6 Impactos esperados por línea de acción

Incidencia	Acción	Resultados esperados	Temporalidad de resultados
Mejorar condiciones de vida	Innovación de proceso productivo y comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor volumen de producción por ciclo productivo ✓ Mejor utilidad por venta del producto 	Corto plazo. (1 año)
Mejorar la calidad organizativa y desarrollo de capacidades	Generación y socialización de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acciones inclusivas y autónomas en toma de decisiones ✓ Actitudes solidarias, autogestivas y de corresponsabilidad ✓ Disposición de una visión de desarrollo basada en principios y valores del cooperativismo 	Corto plazo. (1 año)

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

La viabilidad del proyecto estuvo condicionada a que las variables restrictivas identificadas pudieran ser controladas o mitigadas por el grupo de trabajo y la tesista; entre estas variables restrictivas se encontraron:

Tabla 7 Variables restrictivas y su valoración de incidencia

Variable restrictiva	Acción	
	Innovación de proceso productivo y comercial	Generación y socialización de conocimientos
Inseguridad existente en la zona	Alta	Alta
Monopolio del poder político por parte de líderes de federaciones pesqueras	Muy alta	Muy alta
Eventualidades climatológicas	Medio	Bajo
Grado de interés y disponibilidad de tiempo por parte del grupo objeto de estudio	Medio	Alto
Agudización de la pandemia de salud existente.	Bajo	Medio
Disposición del permiso de fomento acuícola para instalar jaulas flotantes en la laguna de Tres Palos	Muy alto	Medio

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Tabla 8 Valorización del grado de restricción

Nivel	Descripción
Muy Alto	Frena la acción
Alto	Es posible que frene la acción de no lograr acuerdo
Medio	Es posible explorar otra estrategia
Bajo	No frena la acción

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Capítulo IV

Propuesta de innovación administrativa y de producción

La presente propuesta se sustentó sobre tres columnas vertebrales que deberán interactuar una con otra para lograr un desarrollo integral de la sociedad cooperativa y, a la vez, lograr un efecto multiplicador en la sociedad donde radican los socios cooperativistas. Estos tres ejes son: innovación de aspectos administrativos, innovación de aspectos productivos y mejora en aspectos comerciales. En síntesis, la presente propuesta tiene como finalidad el desarrollo integral de los socios cooperativistas en lo individual y en lo colectivo, en lo cuantitativo y en lo cualitativo.

Conforme al enfoque del desarrollo local endógeno, se parte de los recursos naturales con que cuenta la localidad y se vincula con los conocimientos empíricos con que cuentan las personas que integran la sociedad cooperativa de producción pesquera, así como sus anhelos y sus objetivos en lo individual y en lo colectivo. Todo ello, en un marco de competencia de libre mercado al cual no puede sustraerse la actividad productiva que han venido desarrollando generación tras generación y que representa el sustento económico familiar.

Se desarrolla de manera desagregada cada uno de los ejes antes mencionados para finalizar con un esquema de interacción que consideramos puede generar un círculo virtuoso, superando el esquema actual en que se desarrollan que, en contraparte a lo propuesto, representa un círculo vicioso.

IV.1 Innovación administrativa

De manera secuencial, se visualiza un comportamiento de los socios cooperativistas, de la siguiente manera:

Ilustración 8 Esquema de innovación administrativa



Fuente: Elaboración propia.

IV.1.1. Cultura e identidad colectiva

Como parte fundamental para una nueva visión del desarrollo que se desea lograr, el fomento a la cultura es una acción transversal, entendida ésta como el conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo. Se trata que los socios cooperativistas conozcan, entre otros temas, sus orígenes y la historia de su entorno regional.

Ligado a esto, se busca fortalecer los lazos identitarios que deben tener como ciudadanos de un territorio, la visión y la misión que deben cumplir como socios cooperativistas agrupados a través de un esquema de apoyo mutuo para mejorar sus aspectos no solo de condiciones económicas y materiales, sino de su calidad de vida (asociatividad).

Los principios y valores del cooperativismo, son una parte medular en esta estrategia, ya que serán el sustento de toda acción consciente y comprometida de los futuros proyectos a emprender.

IV.1.2. *Desarrollo de capacidades*

Si bien, en general los socios cooperativistas no cuentan ni siquiera con la formación académica básica, es viable y necesario desarrollar sus habilidades manuales e intelectuales sustentados en el quehacer cotidiano. A través de técnicas donde impere el “aprender haciendo”, deberá capacitarse a los socios cooperativistas en aspectos de control en las finanzas como organización, búsqueda y gestión de inversión privada y gubernamental para acciones socioeconómicas, nuevas actividades productivas, manejo de tecnología, entre otros temas que demanda el campo laboral.

IV.1.3. *Microfinanzas*

Es común que los socios cooperativistas adolezcan en lo particular y en lo colectivo de liquidez monetaria para afrontar problemas de salud, educación, vivienda, alimentación y de producción, teniendo problemas para ser sujetos de crédito en la banca comercial y la banca de desarrollo gubernamental.

En este sentido, este subcomponente atiende las carencias cotidianas de los cooperativistas y pretende ser el apalancamiento sobre el que se sustente la actividad productiva de la acuicultura que se debe desarrollar de manera intensiva. Esta actividad, demanda de liquidez económica permanente para lograr producción escalonada, por lo que la inversión debe estar garantizada en el momento oportuno para dar respuesta a las exigencias del mercado regional.

La conformación de Grupos Solidarios de Trabajo (GST) o Grupos de Ayuda Mutua (GAM), representan opciones viables de ahorro no solo monetario, sino también en especie, siempre y cuando se cuente con la infraestructura de almacenamiento. Por ello, la relevancia de vincular los dos subcomponentes antes explicados con el presente,

ya que se parte de incentivar y promover el interés en los socios cooperativistas (QUERER), para posteriormente capacitarlos y puedan lograr sus objetivos (PODER).

IV.1.4. Vinculación institucional

Contar con aliados para lograr los objetivos propuestos, es fundamental. El Estado como ente regulador, juega un papel importante y se personifica en sus instituciones. En este sentido reviste importancia que exista un canal de comunicación entre los tres niveles de gobierno y el sector pesquero en lo general, para promover leyes, iniciativas y programas que atiendan temas sociales, económicos y ambientales del territorio.

Se pretende que la sociedad cooperativa sea precursora en esta estrategia a través de un esquema de autogestión y corresponsabilidad, imprimiendo en su actuar principios y valores que dejen atrás el actual esquema de clientelismo político que prevalece.

Se debe tener claro que la fuerza propia con la que cuente la sociedad cooperativa para promover acciones de mejora será limitada, por lo que requiere promover esquemas de incorporación institucional para transitar paulatinamente hacia un desarrollo local. Es decir, con la propuesta de mayor activismo y protagonismo de la sociedad cooperativa, se sustituye paulatinamente el modelo de paternalismo y la creencia de que el desarrollo de una comunidad debe venir “de afuera”.

IV.1.5. Gestión de la innovación

Considerando que la innovación representa una de las nuevas fuerzas del desarrollo, esta propuesta para innovar la administración de la sociedad cooperativa da especial interés a la gestión de los cambios continuos y oportunos a los diversos procesos sociales, administrativos, productivos y mercantiles. De no evolucionar constantemente todos los aspectos de la vida interna y externa de la organización, se corre el riesgo de ser relegada.

Especial atención merece el aspecto productivo, ya que nuevos descubrimientos y saberes van dándose a pasos agigantados con la globalización, por lo que el uso de las telecomunicaciones, será una estrategia para mantenerse informado. Así, este subcomponente tiene como principal objetivo crear una mejora constante de la base productiva para mantener una rentabilidad aceptable y acorde a la permisibilidad ambiental.

No basta con conocer los avances existentes en otras regiones, sino que deben hacerse las gestiones para lograr la incorporación de nuevos métodos y técnicas que permitan lograr los objetivos. Se trata de hacer sustentable y sostenible a lo largo del tiempo no solo los aspectos productivos, sino también, los sociales y ambientales.

IV.2 Propuesta (puestos y funciones)

Para el reajuste de las funciones y la creación de nuevas comisiones, se basó en lo estipulado en el acta constitutiva, específicamente en:

CAPITULO V. Del funcionamiento y de la administración de la cooperativa.
Clausula 37 La dirección, administración y vigilancia de la cooperativa está a cargo de:

D) De las comisiones que la ley en la materia establece y las demás que designe la asamblea general.

Actualmente la sociedad cooperativa cuenta con cuatro comisiones, integrada por tres miembros cada una: Educación Cooperativa, Previsión Social, de Conciliación y Arbitraje y De la Producción.

Sus funciones han sido plasmadas de manera ambigua en el acta constitutiva; en la práctica es disfuncional, ya que sus integrantes desconocen que funciones deben desarrollar.

En este sentido se propone una modificación al esquema administrativo de la sociedad cooperativa. No se trata de generar una mayor estructura de puestos, sino delegar responsabilidades específicas sobre subcomponentes que contribuyen a

desarrollar integralmente al socio cooperativista en lo individual y a la cooperativa en su conjunto.

Así, se propone retomar dos de las comisiones ya establecidas en el acta constitutiva y desprender de allí ocho subcomponentes. También, se crea una comisión denominada Comisión de Comercialización de donde se desprenden tres subcomponentes.

Cada una de estas subcomisiones sesionaran por lo menos una vez al mes junto con los integrantes de sus comisiones respectivas, con la finalidad de dar a conocer los avances que se tengan en las actividades que se les hayan encomendado.

De manera esquemática los puestos y funciones asignados son de la siguiente manera:

Ilustración 9 Comisiones y subcomisiones



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Funciones por subcomponentes

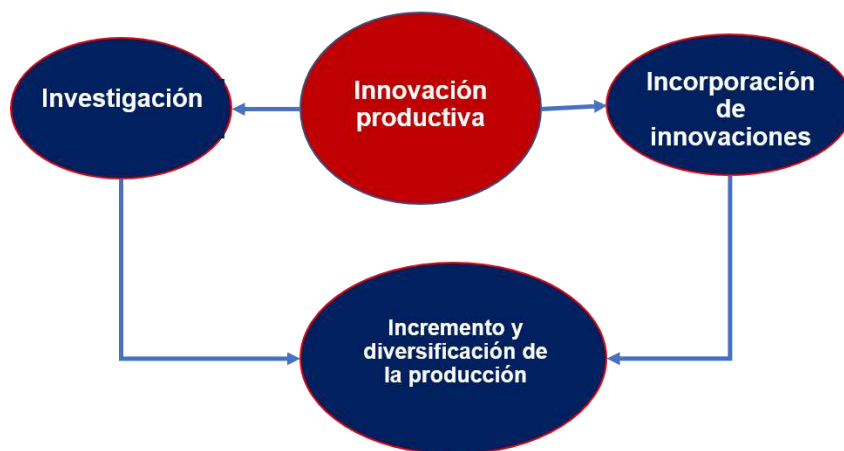
Subcomponente	funciones
Cultura e identidad colectiva	Concientizar, sensibilizar, promover valores del cooperativismo, crear misión y visión colectiva
Desarrollo de capacidades	Potencializar las habilidades manuales e intelectuales
Microfinanzas	Crear una caja de ahorro comunitaria con reglamento y esquema de créditos
Vinculación institucional	Crear los mecanismos de comunicación con las diversas instancias gubernamentales para realizar gestiones diversas
Gestión de la innovación	Conocer y promover nuevas técnicas y métodos de organización social, productiva y comercial, incorporando la tecnología
Incorporación de innovaciones	A través de la caja de ahorro comunitaria y las gestiones ante las instancias gubernamentales, se deberá garantizar nuevos métodos, pero también nuevas tecnologías en la planta productiva.
Incremento y diversificación de la producción	Supervisar que la planta productiva sea aprovechada de manera óptima para garantizar su uso intensivo. A la vez, se debe vincular la producción acuícola con otras actividades productivas (turismo).
Vinculación con la investigación	Crear los mecanismos de comunicación con universidades y centros de investigación para fomentar la investigación científica de nuevas especies marinas factibles de aprovecharse
Estudios de mercados	Disponer de información veraz y oportuna de las condiciones del mercado regional para la toma de decisiones y diseño de estrategias comerciales
Modelo de negocios	Diseñar, ajustar constantemente y ejecutar el modelo de negocio de la sociedad cooperativa acorde a la capacidad de su planta productiva
Redes de empresas	Establecer los vínculos comerciales con los diferentes eslabones de la cadena productiva

Fuente: Elaboración propia.

IV.3 Innovación de la organización para la producción

La sinergia de los subcomponentes propuestos será como se visualiza en el siguiente esquema.

Ilustración 10 Esquema de innovación productiva



Fuente: Elaboración propia.

IV.3.1. Incorporación de innovaciones

Se propone hacer cambios en la parte productiva, pasando de la realización de una pesca extractiva artesanal, a la acuicultura con siembra de tilapia (*Oreochromis Niloticus*) en jaulas flotantes que serán colocadas en la laguna de Tres Palos.

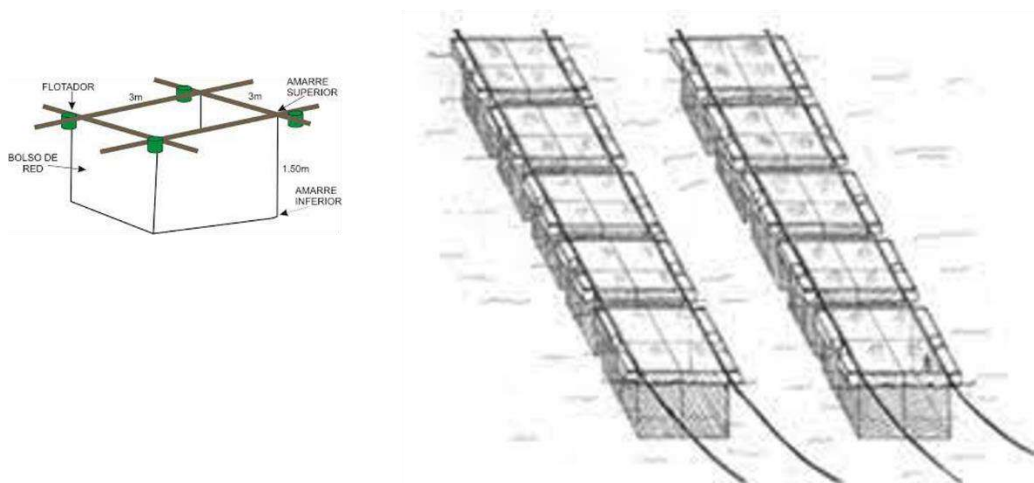
Durante los últimos años la pesca extractiva ha venido a la baja debido a la escasez de productos marinos; en contraparte, la acuicultura ha venido tomando auge como un esquema productivo controlado, planificado y capaz de incrementar la productividad.

Para ello se emplearán nuevos métodos de producción en una planta productiva de jaulas flotantes construidas con material acorde a las condiciones climatológicas de la región. Tomando experiencias exitosas en Honduras, proponemos implementar la metodología “**Producción más Limpia**” (P+L), ya que ha demostrado ser un esquema productivo que procura el entorno natural, con lo que se dará un cambio estructural en la forma productiva que impera actualmente en la zona.

Para el mantenimiento de esta nueva tecnología de la planta productiva, se capacitará a los socios cooperativistas para que sean ellos quienes realicen las actividades.

El diseño de la planta productiva es como se muestra a continuación:

Ilustración 11 Diseño de la planta



Fuente: Instituto Nacional de Pesca (2018)

Estructuras flotantes constituidas por: una bolsa (malla o paño) con antifouling (antiincrustaciones como balanos y mejillones), un marco de soporte, flotadores, tapa (evitar la depredación de aves), lastre y un sistema de anclaje (fijación). La bolsa, puede ser construida de paño pesquero de hilo de seda alquitranado del número nueve de encabalgado a una cuerda de nylon en cada punto de unión, o bien construida con malla de hilo de seda teñido o malla rígida de plástico; actualmente se usa la malla llamada "Tipo Arena", que no requiere ser encabalgada.

El marco, generalmente es cuadrado o circular, hecho de madera tratada, tubería de PVC o manguera de poliducto negro de dos pulgadas. Los flotadores, pueden ser tanques o garrafones de plástico vacíos impermeabilizados, material plástico como el poliuretano expandido, poliéster de fibra de vidrio o bloques de unicel. La tapa, tiene un

marco para sostener la malla plástica o el paño pesquero; y su función es sellar la jaula evitando fugas, o depredación por aves.

El lastre, sirve para mantener estirada la bolsa hasta su máxima capacidad. El sistema de anclaje o fijación, se utiliza para evitar el desplazamiento o arrastre por efecto de las corrientes y pueden utilizarse bloques de concreto. Para el uso de estas estructuras, se debe elegir un sitio con un flujo constante de agua y protegido de fuerte corrientes.

Constan de un marco rígido hecho de acero galvanizado o de madera tratada, del que pende una bolsa hecha de red, con una luz de malla de acuerdo con el tamaño de los peces a cultivar. Los flotadores que mantienen la jaula en la superficie del cuerpo de agua, se sujetan al marco rígido de la misma. Las jaulas flotantes se utilizan para la engorda de organismos acuáticos en embalses, ríos o mar abierto, y pueden estar de manera individual, en módulos y en trenes (en hilera).

IV.3.2. Incremento y diversificación de la producción

La vulnerabilidad de las actividades agropecuarias en el estado de Guerrero, obligan a diversificar la producción y complementar unas con otras para satisfacer las necesidades básicas de alimentación, vestido, educación, salud y vivienda.

Con este fin se busca que la producción sea a través de esquemas permanentes y escalonados, con los cuidados de no sobreexplotación del recurso hídrico, como insumo primordial para realizar la acuicultura.

Vincular la acuicultura con la actividad turística es factible de realizarse, ya que las comunidades que se encuentran a las orillas de la Laguna de Tres Palos, por naturaleza tienen una vocación turística viable de explotarse racionalmente, siendo la actividad pesquera y acuícola un atractivo visual y gastronómico.

IV.3.3. Vinculación con la investigación

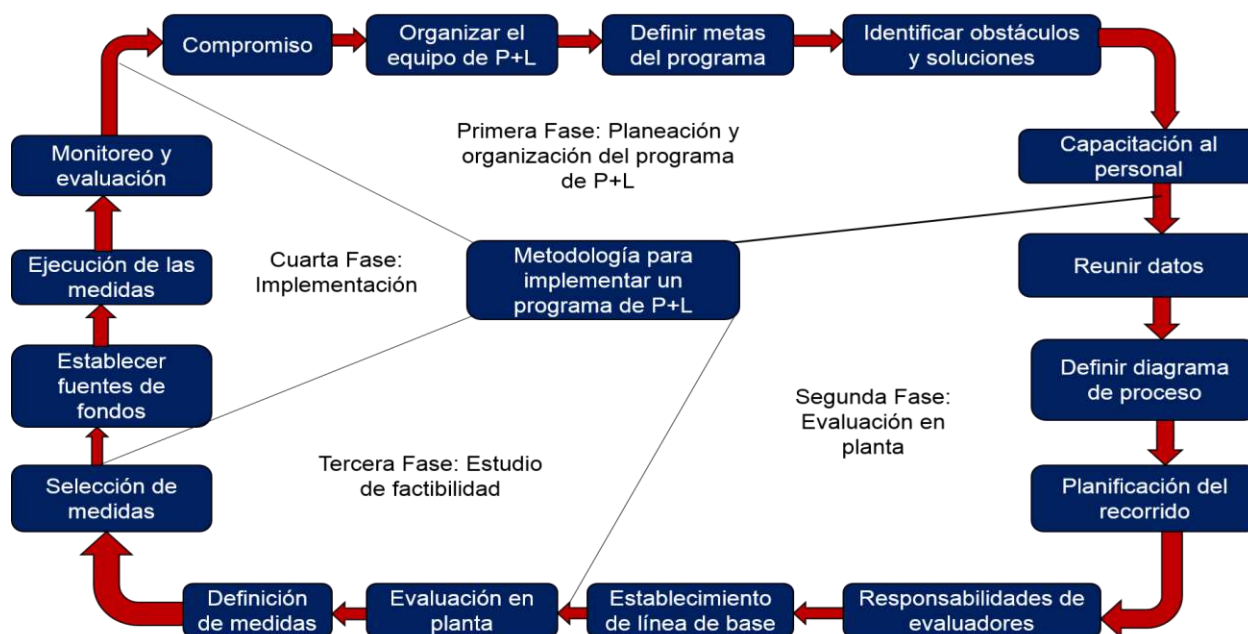
El conocimiento sobre nuevas especies marinas con mayor valor comercial que pueden reproducirse en la laguna de Tres Palos, es una tarea pendiente que los pescadores y acuicultores de la zona han demandado.

Por ello, esta subcomisión tendrá la tarea de construir los canales de comunicación con instituciones académicas afines al tema agropecuario, así como órganos del gobierno dedicados al fomento de la investigación como INAPESCA, CONACYT, entre otros más.

IV.4 Propuesta (comisiones y funciones)

Para la implementación de la metodología Producción más Limpia (P+L) es necesario estructurar un esquema operativo donde cada uno de los participantes garanticen su éxito.

Ilustración 12 Esquema operativo



Fuente: International Resources Group (IRG) y el Centro Nacional de Producción más Limpia de Honduras (CNP+LH), mediante el subcontrato 1190-CPFF-CNP+LH. Tegucigalpa, Honduras, (2009)

Las comisiones y funciones son de la siguiente manera:

Tabla 10 *Subcomponentes y funciones*

Subcomponente	funciones
Planeación y organización de la Producción más Limpia (P+L)	Se establece el compromiso de la empresa, indispensable para su implementación exitosa. También se da a conocer la iniciativa al personal y se definen los grupos de trabajo y sus responsabilidades.
Evaluación en planta	Se determina la situación general de la empresa, los puntos críticos en el manejo de la energía, del agua y materia prima, así como sus efectos financieros y ambientales
Estudio de factibilidad	Se elaboran los análisis económicos, tecnológicos y ambientales de las recomendaciones a proponer, para identificar las que sean factibles
Fase de implementación	se concretan las recomendaciones establecidas mediante la asignación de recursos económicos, tecnológicos y humanos.

Fuente: Elaboración propia

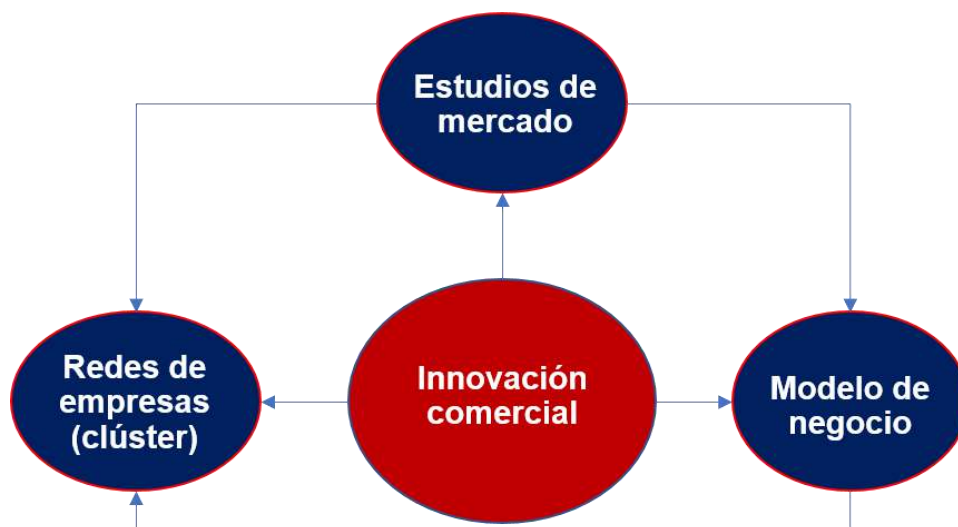
IV.5 Innovación comercial

La creación de la comisión de Comercialización responde a la necesidad de eliminar gradualmente el intermediarismo que prevalece actualmente en la cadena comercial de los productos marinos.

El análisis de mercado realizado en el presente trabajo de investigación, estima que cerca del 45% de las utilidades por producto vendido va dispersándose en los canales de intermediarismo que hay desde la venta del pescado en fresco por parte de los socios cooperativistas hasta llegar al consumidor final.

El esquema propuesto es el siguiente:

Ilustración 13 Esquema de comercialización



Fuente: Elaboración propia.

IV.5.1. Análisis de mercados

Dado que los mercados no son estáticos, es necesario actualizar continuamente los precios y las exigencias que prevalecen en los mismos. Este insumo permite la toma de decisiones oportunas y eficaces.

De no contar con información de primera mano, se corre el riesgo de continuar bajo el esquema de venta al intermediarismo y con ingresos inferiores al esfuerzo laboral que demanda esta actividad económica.

No se trata de elaborar periódicamente estudios de mercados sofisticados, sino esquemas básicos de sondeos de precios, nichos comerciales y exigencias en cuanto a volumen y calidad que permitan a la sociedad cooperativa satisfacer parte de la demanda cautiva existente actualmente.

IV.5.2. Modelo de negocio

La planta productiva de la sociedad cooperativa tendrá una capacidad optima que deberá tomarse en cuenta para diseñar su modelo de negocio. Se busca tener una producción planificada, que garantice ingresos permanentes y suficientes a lo largo del año.

Desde este punto de vista, es importante que se tengan claras las estrategias comerciales para evitar una sobreexplotación de la naturaleza al momento de producir.

Bajo los principios del cooperativismo, se propone “producir para vivir” y a la vez, generar excedentes para comercializar y obtener ingresos. Disponer de un plan de negocios, será la brújula que guiará la estrategia comercial de la cooperativa.

IV.5.3. Redes de empresa

A mediano y largo plazo, se busca ir promoviendo “distritos de desarrollo productivo”. Para ello es necesario crear redes de empresas que permitan encadenar los diferentes eslabones de la cadena productiva y comercial. La visión del desarrollo local endógeno pone énfasis en esta estrategia como un mecanismo de mejora continua entre empresas.

En síntesis, las acciones propuestas deben ser ejecutadas de manera secuencial para que se obtenga un efecto positivo y evitar caer en la suma de actividades de manera desorganizada.

Reorientar la actual forma en que se desarrolla la sociedad cooperativa en su vida interna y en su esquema productivo, requiere dos aspectos fundamentales: querer hacer los cambios y saber cómo hacer esos cambios. Por ello los subcomponentes claves son la innovación administrativa y la productiva. Teniendo estos aspectos consolidados, es posible incursionar y mantenerse en nuevos nichos comerciales. De lo contrario, su permanencia en el mercado será limitada.

En orden cronológico, los tres ejes se desarrollarán de la siguiente manera:

Eje Temático	Año 2021						
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Innovación administrativa							
Cultura e identidad colectiva							
Desarrollo de capacidades							
Esquema de microfinanzas							
Vinculación institucional							
Gestión de la innovación							
Innovación productiva							
Incorporación de innovaciones							
Incremento y diversificación de la producción							
Vinculación con la investigación							
Innovación comercial							
Análisis de mercados							
Modelo de negocios							
Redes de empresas							

Fuente: Elaboración propia.

IV.6 Aplicación de la propuesta y resultados

La propuesta se comenzó a implementar en el mes de Junio de 2021, dado que anteriormente, no era posible el acercamiento físico debido a la pandemia COVID-19.

Se inició desarrollando el subcomponente cultura e identidad colectiva, para lo cual se implementaron técnicas y métodos que ayudaron a sensibilizar, reflexionar y actuar a los socios cooperativistas. El lograr despertar el interés en ellos, como protagonistas del cambio, fue fundamental para iniciar el proceso de transformación del estado actual de cosas.

Se logró que los socios cooperativistas se hayan apropiado de la propuesta de intervención que fue construida conjuntamente. Han mostrado interés en capacitarse y mejorar colectivamente sus aspectos no solo cuantitativos, sino de calidad de vida.

Se observan cambios cualitativos en su comportamiento y en su visión de futuro como colectivo. Asumen el deseo por convertirse en un modelo de organización que sea imitado por sus pares de otras sociedades cooperativas de la zona.

Considero que este primer avance positivo es fundamental para el cambio de actitudes y aptitudes de los socios cooperativistas en lo individual y en lo colectivo, ya que transitar hacia el desarrollo de los otros subcomponentes administrativos y productivos, descansa sobre el estado de ánimo positivo que actualmente presentan. Este elemento anímico es necesario, pero no suficiente, por lo que a la brevedad se debe desarrollar dos subcomponentes: desarrollo de capacidades e implementación de innovaciones en el proceso productivo.

Derivado de los trabajos de cultura e identidad colectiva, se ha logrado que los socios cooperativistas acepten cambiar su esquema productivo. Pasando de la pesca extractiva a la acuicultura, la cual garantiza una producción controlada, planificada y con los cuidados al entorno natural. Actualmente se encuentran en los trámites ante CONAPESCA para la gestión del permiso acuícola para la instalación de una planta de jaulas flotantes en la laguna Tres Palos e implementar un esquema intensivo de producción.

Si bien desde hace tiempo visualizaban un cambio en sus métodos de producción, su debilidad organizativa los limitaba a experimentar nuevos retos. De allí la relevancia que tiene el haber despertado una visión colectiva para emprender nuevos proyectos, siendo el de innovar su base productiva un aspecto insoslayable.

Capítulo V

Conclusiones

V.1. Alcance de los objetivos

Respecto al plan de trabajo de elaboración de la presente tesis, se cumplió a cabalidad lo programado. Contando actualmente con una propuesta completa en cuanto a su concepción teórica y con estrategia clara para su implementación.

Sin embargo, debido a la pandemia COVID-19 las actividades sufrieron cambios en cuanto a la implementación de la propuesta. Se tenía previsto que para el mes de junio de 2021 se estuvieran efectuando conjuntamente las innovaciones en los procesos administrativos y productivos. Sin embargo, a la fecha se ha podido desarrollar parcialmente la propuesta de innovación administrativa, quedando por desarrollar la innovación productiva, la cual puede darse una vez que el semáforo epidemiológico en el estado de Guerrero se encuentra en verde. Por otro lado, existe el ánimo de los cooperativistas y cuentan con los bienes materiales para iniciar en la construcción de la planta productiva como se plantea en el presente trabajo.

Se debe considerar que los cambios en la actitud humana es un proceso multifactorial, donde influyen diversos aspectos que pueden acelerar, estancar o retroceder la estrategia de intervención. Sin embargo, se identificó cuáles eran las fortalezas y oportunidades con que contaba la sociedad cooperativa para de allí partir en el desarrollo de cada línea de acción. Esta estrategia ha sido acertada.

V.2. Los procesos de innovación como estrategia de desarrollo

Reestructurar el proceso administrativo de la sociedad cooperativa resulto necesario para transitar hacia un desarrollo con enfoque integral. Su acta constitutiva plantea un esquema de administración básico ya que, en la práctica, al momento de protocolizar jurídicamente su constitución como organización social, se toma como base documentos preestablecidos sobre temas como el Objeto Social, Estructura Organizativa

y Comisiones que poco o nada responden a la realidad de la cooperativa y al contexto socioeconómico en el que ésta se desarrolla.

Respecto a lo productivo, la innovación de la planta de producción y el giro de la actividad extractiva hacia la acuicultura, resulta ser un acierto.

Los bajos volúmenes de captura y su irregularidad, hacían de esta actividad económica extremadamente vulnerable, poniendo en riesgo la misma alimentación de las familias cooperativistas quienes en ocasiones, no lograban ni satisfacer su dieta alimenticia.

El esquema tradicional de captura resulta poco amigable con el entorno, ya que en aras de lograr volúmenes de captura que satisficieran la alimentación familiar y la venta de los excedentes, se recurren a prácticas como la utilización de redes con malla luz no permitidas por la Ley de Pesca vigente, capturando peces de tamaño pequeño que en el mercado tiene un precio bajo. Otra práctica común de los pescadores y agresiva con el entorno es el conocido localmente como “palear” los manglares con la finalidad de espantar a los peces que se resguardan en estas plantas acuáticas.

Ante este panorama, es aceptable el cambio de métodos más controlados y que, con la incorporación de tecnologías sustentables, se logra incrementar la productividad en una determinada superficie sin castigar los ecosistemas marinos.

Se estima que, con la producción acuícola, se logre incrementar hasta un 50% los volúmenes de cosecha que actualmente tienen los socios cooperativistas, con lo que podría satisfacerse parte de las 100 toneladas que hay de demanda insatisfecha en el mercado regional, según datos arrojados por el estudio de mercado realizado con la presente investigación. Tal situación hace no solo viable el cambio en los métodos productivos, sino también deseable.

V.3. Rechazo o afirmación de la hipótesis

La hipótesis planteada en el presente trabajo se confirma, ya que las innovaciones planteadas no solo en lo administrativo, sino en lo productivo y comercial, son el sustento sobre el que descansa el desarrollo integral de las organizaciones sociales.

Con el esquema actual, las organizaciones sociales no logran visualizar ni trabajar en torno a un desarrollo donde sus capacidades y anhelos sean conjugados para mejorar sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Con este esquema, su atención estaba fijado en la obtención de mayores ingresos sin considerar los daños a su entorno y socavando sus relaciones sociales y comunitarias. Es decir, priorizaba la visión monetaria por sobre todo y el individualismo era una práctica cotidiana donde las condiciones laborales desembocaban en competencias personales.

Con la innovación de los procesos administrativos, se ha logrado un cambio en la visión de los socios cooperativistas, donde mejorar sus ingresos es un objetivo, pero no a costa de la sobreexplotación de su recurso natural. La presente propuesta es una conjugación de una economía planificada y una economía social y solidaria. Es decir, se plantea participar en el mercado a través de un esquema competitivo que les permita mejorar sus ingresos, pero en su vida interna se propone una visión con principios de cooperativismos y de ayuda mutua, similar a lo que plantea la economía social y solidaria.

Bibliografía

- Angarita, M. J. U. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania: estudios y propuestas socio-educativas*, 46, 63-80.
- Añorve Fonseca, N. N., Agatón Lorenzo, D., & Cruz Vicente, M. Á. (2018). SOCIEDADES COOPERATIVAS PESQUERAS Y PRAXIS ECOLÓGICA EN EL DESARROLLO REGIONAL DEL ESTADO DE GUERRERO. En *IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL, TERRITORIOS SOSTENIBLES Y DESARROLLO REGIONAL DESDE EL TURISMO* (Vol. 2). Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores. <http://ru.iiec.unam.mx/4248/>
- Barquero, A. V. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. 29.
- Barquero, A. V. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *APUNTES DEL CENES*, 17.
- Barquero, A. V. (2013). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch editor.
- Bertolotti, M. I. (2008). *Sistema pesquero y políticas pesqueras*. 71.
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2018). *Ley General de Sociedades Cooperativas*.
- Cifuentes Lemus, J. L., Torres García, M. del P., Frías Mondragón, M., & Secretaría de Educación Pública (México). (1997). *El océano y sus recursos* (Segunda edición). SEP : FCE. <http://www.bio-nica.info/Biblioteca/Cifuentes1997b.pdf>
- CONAPO. (2014). *Consejo Nacional de Población* (p. 42).
- Durston, J. W., Miranda, F., & United Nations (Eds.). (2002). *Experiencias y metodología de la investigación participativa*. CEPAL, División de Desarrollo Social.
- FAO, & SAGARPA. (2016). *Metodología pesa México: Manual para agentes de desarrollo rural*. 106.

Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70).
<https://doi.org/10.31876/revista.v20i70.20001>

Garza, E. G. (2007). *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable*. 17.

INAPESCA, & INE. (2008). *cambio climatico pesqueria y acuicultura 2008—Buscar con Google*.

https://www.google.com/search?q=cambio+climatico+pesqueria+y+acuicultura+2008&rlz=1C5CHFA_enMX896MX896&oq=cambio+climatico&aqs=chrome.1.69i59l2j69i57j0l5.9380j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8

INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. INEGI.
https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Datos_abiertos

Jeziorny, D. (2016). Territorio, innovación y desarrollo rural. El caso del territorio brasileño del Vale dos Vinhedos. *Revista Internacional de Sociología*, 74(e041), 13.
<https://doi.org/10.3989/ris.2016.74.3.041>

Mata, C. A. P. (2014). *El impacto del cooperativismo en las comunidades pesqueras de la península de Baja California. Una perspectiva cultural*. 236.

Montenegro, J. G. (2015). *ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL Y MOVIMIENTOS SOCIALES: ASENTAMENTOS DE REFORMA AGRÁRIA PROMOVIDOS POR EL MOVIMIENTO DE LOS TRABAJADORES RURALES SIN TIERRA (MST) EN LA REGIÓN NOROESTE DEL ESTADO DEL PARANÁ, BRASIL*. 7.

Morales, R. (2015). Análisis regional de la marginación en el estado de Guerrero, México. *Papeles de población*, 21(84), 251-274.

Olmedo, R. (2017). El cooperativismo en México. Una alternativa en análisis. *Iberoamérica Social*. <https://iberoamericasocial.com/cooperativismo-mexico-una-alternativa-analisis/>

Olvera, A. (2001). *TESIS*.
<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/OlveraLA/tesis.html>

ONU & FAO. (2012). *El Estado mundial de la pesca y la acuicultura 2012*.

Rivera, L. (2014). *Programa Regional de Desarrollo del Sur-Sureste*. 193.

Rodríguez, C. A. R., & Machín, O. L. (2013). Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 143-154.

Sachs, J. (2015). *La Era del desarrollo sostenible: Nuestro futuro esta en juego: incorporemos el desarrollo sostenible a la agenda política internacional*. Deusto.

SAGARPA, & INAPESCA. (2014). *Sustentabilidad y Pesca Responsable en México Evaluación y Manejo* (Primera edición). Ediciones de la Noche.
<https://datos.gob.mx/busca/dataset/libro-de-sustentabilidad-y-pesca-responsable>

SAGARPA, & SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL. (2013). *Evaluación de Impacto de la componente Acuicultura y Pesca* (p. 56).

Souto, J. E. P. (2014). La innovación en el sector pesquero: Del éxito a la quiebra. *Cuadernos de estudios empresariales*, 24, 107-129.

Tovar, L. A. R. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.

Varela, J. A. L., & Méndez, J. N. M. (2017). Relación entre factores administrativos e innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 83, 31-50.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1826>

Anexos

Bitácora fotográfica



Etapa 1: Presentación ante el núcleo básico del tema de tesis.



Etapa 1: Presentación ante el núcleo básico del tema de tesis.



Etapa 2: Presentación ante la mesa directiva de la SCPP La Charrita.



Etapa 2: Presentación ante la mesa directiva de la SCPP La Charrita.



Etapa 3: Exposición del plan de trabajo a los socios cooperativistas.



Etapa 3: Exposición del plan de trabajo a los socios cooperativistas.



Etapa 4: Elaboración de diagnóstico.



Etapa 4: Elaboración de diagnóstico.



Etapa 5: Elaboración del análisis de mercado.



Etapa 5: Elaboración del análisis de mercado.



Etapa 6: Propuesta elaborada con método de planeación participativa.



Etapa 6: Propuesta elaborada con método de planeación participativa.

Instrumento para la elaboración del análisis de mercado



Universidad Autónoma de Guerrero
Centro de Gestión del Desarrollo
Maestría en Gestión para el Desarrollo Sustentable



Instrumento para la elaboración del análisis de mercado

Buenos días. Podría regalarme unos minutos para hacerle unas preguntas respecto a un producto marino que posiblemente usted consume.

I. Datos generales

¿Qué ocupación tiene? _____

¿Cuántos años tiene? _____

¿Dónde radica? _____

Sexo : F M

II. Análisis de la demanda

1. ¿Consume usted la mojarra-tilapia?

Si No

2. ¿Con qué frecuencia consume este producto?

- a) Una vez a la semana
- b) Dos veces a la semana
- c) Tres veces a la semana

3. Cuando adquiere este producto, ¿qué cantidad compra?

- a) 1 kilogramo
- b) 2 kilogramos
- c) 3 kilogramos o más

4. ¿Hay algún mes del año donde consume con mayor frecuencia este producto?

Si ¿Por qué? _____

No

5. ¿De qué talla aproximadamente compra la pieza?

- a) Entre 250 y 350 gramos
- b) Entre 351 y 500 gramos
- c) Mayor a 500 gramos



6. ¿Cuál de estos aspectos considera al comprar el producto? (puede escoger más de una opción)

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Tamaño del producto
- d) Lugar de venta
- e) Presentación del producto
- f) Atención al cliente
- g) Otro(s)

Cual(es) _____

III. Análisis de la oferta

7. ¿Dónde compra el producto?

- a) Mercado
- b) Supermercado
- c) Directo de playa-laguna
- d) Vendedores de casa en casa

8. ¿Qué es lo que observa al escoger el producto? (puede escoger más de una opción)

- a) Agallas húmedas de color rojo brillante
- b) Ojos brillantes, saltones, limpios y transparentes
- c) Textura de la carne al tacto: firme que al tocarla no se quede sumida o deshaga con los dedos al frotarla
- d) Olor suave
- e) Otro

(Indique cuál) _____

9. ¿Por qué compra el producto en este lugar?

- a) Cercanía
- b) Precio
- c) Calidad
- d) No conoce otro lugar de venta
- e) Otros motivos

10. ¿Tiene dificultad para conseguir el producto cuando lo necesita?

Si

No



11. ¿Sabe usted de qué lugar proviene el producto que compra?
- a) Laguna de Acapulco
- b) Mar de Acapulco
- c) Otros lugares fuera de Acapulco ¿De dónde? _____

12. ¿Conoce usted en qué parte del municipio de Acapulco, extraen o producen la tilapia-mojarra?
- Si ¿De dónde? _____ No

IV. Comercialización

13. ¿A qué precio compra el kilogramo?
- _____

14. ¿Le parece justo el precio que paga por el producto?

Si pasar a la pregunta 16
No pasar a la pregunta 15

15. ¿Cuál es el precio que considera justo por kilogramo de este producto?
- \$ _____

16. ¿Le gustaría que este producto fuera ofertado en otra presentación?

a) Si ¿Cuál? _____
b) No
c) Le es indiferente

17. Usted, ¿prefiere el pescado entero o en filete?

a) Entero
b) En filete

