



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Título de la Ponencia:
Cambio e innovación en la cooperativa

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional
Modalidad de la ponencia: Investigación en proceso

Nombre Completo de Autora:
Marcela Rebeca Contreras Loera ORCID: 0000-0001-7038-2460
Tania Elizabeth Ceballos Álvarez
Arelly Alcázar Guzmán 0000-0002-7981-0260
Ana Gabriela Alvarado Osuna

Nacionalidad: Mexicana

Correo Electrónico:
marcelac25@hotmail.com
tceballo@utescuinapa.edu.mx
aalcaza@upmys.edu.mx
alvarado@utescuinapa.edu.mx

Institución de Afiliación
Universidad Tecnológica de Escuinapa

Dirección Completa de la Institución
Camino al Guasimal S/N, al noroeste de la ciudad, C.P. 82400, Escuinapa, Sinaloa,
México.

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

Cambio e innovación en la cooperativa

Resumen

El cambio es sustancial para todo organismo, si éste se da en el ambiente interno o externo, las organizaciones deben establecer estrategias que permitan la adaptabilidad al nuevo ambiente, si no lo logran desaparecerán; para ello la innovación resulta inexcusable. En Sinaloa, México, las cooperativas pesqueras son el eje motor de una de las actividades productivas más importantes en el estado: la pesca y la acuicultura, estas actividades se encuentran en el marco de la organización social para el trabajo, desde donde se han generado empleos y beneficios para las comunidades rurales. Este documento presenta resultados parciales de una investigación más amplia cuyo objetivo central es analizar el cambio en organizaciones sociales y su contribución en el desarrollo local considerando el rol de la mujer en la actividad económica y las experiencias para el diseño de productos turísticos con modelo cooperativo. La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas, observación y encuesta. Los resultados preliminares señalan que las cooperativas pesqueras en Sinaloa presentan debilidades en la formulación de estrategias que permitan el cambio; la innovación es escasa; la planeación es con visión de corto plazo y por consiguiente los cambios son lentos, identificando la necesidad de implementar innovaciones de manera sistemática que favorezcan su crecimiento y por consiguiente un mayor desarrollo a sus socios y las comunidades rurales en que operan.

Palabras clave: cambio, innovación, cooperativa pesquera.

Abstract

The change is substantial for every organization, if it occurs in the internal or external environment, organizations must develop strategies that allow them to adapt into the new environment, if they don't do it, they will disappear; that is the reason of why innovation is inexcusable. In Sinaloa, Mexico, fishing cooperatives are the driving axle of one of the most important productive activities in the state: fisheries and aquaculture, these activities are part of the social organization of work, from where they have generated jobs and benefits for rural communities. This paper presents partial results of a broader research whose central objective is to analyze the change in social organizations and their contribution to local development considering the role of women in economic activity and experiences for the design of tourism products with a cooperative model. Data collection was conducted through semi-structured interviews, observation and survey. Preliminary results indicate that the fishing cooperatives in Sinaloa have weaknesses in the formulation of strategies of change, innovation is scarce, the visionary planning is short term and therefore the changes are slow, identifying the need to implement innovations in a systematic way to encourage their growth and therefore further development to its members and rural communities in which they operate.

Keywords: Change, innovation, cooperative.

Introducción

Las organizaciones actuales buscan adaptarse al entorno en que operan y para ello consideran la necesidad de administrar el cambio, así como pronosticar su ritmo, su trayectoria y dimensión; sin embargo, el ambiente turbulento en el que se desenvuelven y la incertidumbre son factores que limitan estas posibilidades.

La presente ponencia presenta resultados parciales de investigación que se inscriben en el marco de los trabajos que se llevan a cabo con el proyecto que analiza el cambio en organizaciones sociales y su contribución en el desarrollo local considerando el rol de la mujer en la actividad económica; experiencias para el diseño de productos turísticos con modelo cooperativo. El estudio contempla, en esta fase del proyecto, el caso de sociedades cooperativas en Sinaloa y los cambios que experimentan con el propósito de enfrentar los retos que impone el entorno, así como de cubrir las demandas de la sociedad.

Los cambios se dan de diversas formas, en este documento se aborda el cambio retomando elementos de estrategia e innovación como factor determinante de posición competitiva en las organizaciones, desde el nivel microeconómico para conocer el desempeño de las cooperativas y sus niveles de eficiencia, productividad y calidad.

En el caso de las cooperativas, éstas han buscado estrategias que les permitan enfrentar los retos del proceso de globalización de los mercados ya que su actividad se relaciona

más al desarrollo local y con el beneficio local. La cooperativa como modelo asociativo ha buscado fortalecerse mediante la estrategia de redes cooperativas con el objeto de acentuar la capacidad de acción y defensa de sus asociados; por otro lado la eficacia de las acciones en el espacio local depende de las relaciones de proximidad, de pertenencia al espacio y del capital social así como de la alianza entre los diversos actores de la localidad, sin embargo la generación de un cambio depende de la proximidad y forma en que se relacionan los actores pertenecientes a un espacio local.

Actualmente, las desigualdades regionales del país hacen evidente que no todas las entidades y localidades se han beneficiado de la misma forma del proceso de inserción en los mercados internacionales ni de los profundos cambios que se han emprendido en el país durante las últimas dos décadas. Por ello, se requiere de una estrategia regional que permita afrontar los retos de empleo y bienestar de su población a todo lo largo del territorio nacional.

Por su lado, el coronavirus provoca cambios en el comportamiento tanto de los niveles de producción como del consumidor. Antes de la llegada de la pandemia, el sector tenía una tendencia general al alza.

En 2018, los niveles de producción mundial de pesca y acuicultura (excluyendo las plantas acuáticas) alcanzaron un récord histórico de casi 179 millones de toneladas. La pesca de captura, con 96,4 millones de toneladas, representó un 54% del total, mientras que la acuicultura, con 82,1 millones de toneladas, representó el 46%. Además, durante

las últimas décadas el consumo de pescado creció de forma significativa alcanzando una media de más de 20 kilos por persona. La FAO solicitó la máxima reducción posible de las medidas de restricción fronteriza en el comercio de alimentos en aras de la seguridad alimentaria; y a las organizaciones sectoriales y regionales, les requiere trabajar juntas en la gestión de la pesca y la acuicultura durante la pandemia, implementando medidas que apoyen la protección de empleo y garanticen una rápida recuperación del sector sin perjudicar su viabilidad (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization-, 2022).

Al mismo tiempo, también debe considerarse el impacto que provoca la COVID-19 en las mujeres, de por sí vulnerables como productoras, procesadoras y vendedoras de alimentos, considerando la posibilidad de que reciban apoyo gubernamental a lo largo de toda la cadena de producción.

El esfuerzo debe ser compartido, ya que el éxito de la estrategia de desarrollo regional requiere de acciones por parte del gobierno federal, así como de los gobiernos de los estados y los municipios, alentando la formación de espacios que favorezcan la comunicación, la difusión, la innovación y las actividades productivas creadoras de trabajo y de calidad de vida.

Referentes teóricos

El cambio, la innovación, la estrategia y la cooperativa

En relación a cambio Daft (2000) en su obra Teoría y diseño organizacional, nos dice que las organizaciones enfrentan un dilema. Los directivos prefieren organizar actividades cotidianas en una forma predecible y rutinaria. No obstante, el cambio -no la estabilidad- es el orden natural de las cosas en el entorno global de la actualidad. Así, las organizaciones necesitan basarse en el cambio, así como en la estabilidad, para facilitar la innovación y la eficiencia.

La mayor parte del cambio en las organizaciones es paulatino, pero existe un énfasis creciente en la necesidad de un cambio radical. Existe cuatro tipos de cambio: el tecnológico, el de productos y servicios, el de estrategia y estructura y los culturales, que pueden dar a una organización una ventaja competitiva y mediante ellos, los directivos pueden cerciorarse de cada uno de los ingredientes necesarios para que el cambio esté presente. En cuanto a la innovación técnica, la cual es de interés para la mayoría de las organizaciones, una estructura orgánica que fomente la autonomía de los empleados funciona mejor debido a que contribuye a un flujo de ideas de los niveles inferiores a los superiores de la empresa.

Para cambios en la estrategia y la estructura, el enfoque jerarquizado comúnmente es el mejor. Estas innovaciones son del dominio de los altos directivos quienes tienen la

responsabilidad de la reestructuración, el downsizing y el cambio de las políticas, metas y sistemas de control. Por último, la implementación del cambio puede ser difícil; es necesario un liderazgo fuerte para guiar a través de la turbulencia y de la incertidumbre y construir un compromiso en toda la organización. Existe una gran cantidad de barreras para el cambio que incluye, el enfoque excesivo en los costos, el no percibir los beneficios, la falta de coordinación organizacional y el rechazo fuerte para guiar a los empleados a través de la turbulencia y de la incertidumbre y construir un compromiso en toda la organización con el cambio.

Respecto a innovación, ésta se manifiesta como un cambio o modificación de un producto o proceso, resultado de generar ideas, seleccionarlas y ponerlas en marcha en la organización. Según el autor Allan Afuah (1999) en su obra *La dinámica de la innovación organizacional*, menciona que la innovación es la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes. Es invención más comercialización. Citando a Porter, menciona que innovación es “una nueva manera de hacer cosas (denominada invención por algunos autores) que se comercializa. El proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía.

El nuevo conocimiento puede ser tecnológico o relacionado con el mercado. El conocimiento tecnológico es conocimiento de componentes, vinculaciones entre componentes, métodos, procesos y técnicas que son parte de un producto o servicio. El conocimiento de mercado es conocimiento de canales de distribución, aplicaciones del

producto y expectativas, preferencias, necesidades y deseos del cliente. Otros autores definen la innovación como la adopción de ideas que son nuevas para la organización que la acoge.

Diversos autores establecen una diferenciación entre innovación técnica y administrativa. La innovación técnica es sobre productos, servicios o procesos mejorados o completamente nuevos. Esto contrasta con la innovación administrativa, que pertenece a la estructura organizacional y a los procesos administrativos y puede afectar o no la innovación técnica y ésta puede requerir o no innovación administrativa. Una innovación técnica puede ser un producto o un proceso. Siguiendo a Damanpour, las innovaciones de productos son nuevos productos o servicios introducidos para satisfacer una necesidad externa y de mercado, mientras que la innovación de procesos son nuevos elementos que se introducen en las operaciones de producción o servicios de una organización: materiales, de insumo, especificaciones de tarea, mecanismos de trabajo y flujo de información y equipo utilizado para producir un producto o prestar un servicio (Afuah, 1999.)

Por su parte Daft señala que las empresas de hoy deben someterse a la innovación y al cambio, no sólo para prosperar sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia. Los cambios que se utilizan para adaptarse al ambiente pueden evaluarse de acuerdo con su alcance, es decir, la medida en que son incrementales o radicales para la organización. El cambio incremental representa una serie de avances continuos que mantienen el equilibrio general de la organización y a menudo afecta sólo una parte

de la misma. En contraste, el cambio radical rompe el marco de referencia de la organización y a menudo crea un nuevo equilibrio porque toda la organización se transforma (Daft, 2000).

Para tener conocimiento de cómo innovar en la transformación de las cooperativas se citó al autor Ángel L. Arbonies Ortíz, quien nos dice que el primer paso es convencerse de que necesitamos una nueva mirada porque no hay una relación directa entre la innovación y las técnicas de gestión empresarial que usamos para innovar. De hecho, el proceso de innovación que se utiliza es un proceso de desarrollo tecnológico, el proceso I + D + I, no un proceso innovador citando a Kelly (2006). Innovar es una actividad compleja inmanejable desde el punto de vista de la gestión clásica, que exige la articulación de distintos elementos para alcanzar el éxito. Estos elementos son conocidos: estrategia focalizada, pericia en llevar las ideas a la práctica, una cultura innovadora y una estrategia ágil y flexible.

Herrero (2012) describe a la sociedad cooperativa como sociedades de capital variable constituidas por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, con estructura y funcionamiento democrático, para el desarrollo de una actividad empresarial. Son organizaciones que si bien, por su gestión, son orientadas a resolver las necesidades de los socios que las integran y no solo a obtener un capital, sino también a obtener el mayor beneficio posible para ellos. Las cooperativas nacen con la finalidad

de enfrentar problemas en conjunto, partiendo de la consolidación e integración de acuerdo a la cantidad de socios que las integren (Lara, 2010).

El espacio de interacción donde se desenvuelven es comúnmente nacional. Son organizaciones que se rigen por principios y valores prescritos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2021) en la declaración de identidad cooperativa, y define a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes. Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Se gestionan de forma democrática con la regla de “*un miembro, un voto*”, independientemente de si sus miembros son clientes, empleados, usuarios o residentes. Todos los miembros tienen los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la empresa.

Son empresas basadas en valores y su objetivo no es solamente crear riqueza. Por ello, las cooperativas comparten una serie de principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación. Se basan en la equidad, la igualdad y la justicia social. Gracias a estos valores, las cooperativas de todo

el mundo permiten a la gente trabajar junta para crear empresas sostenibles que generan prosperidad y puestos de trabajo a largo plazo.

Las cooperativas permiten que las personas tomen el control de sus economías futuras, y al no ser propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad permanecen en las comunidades en las que se establecen. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros.

El movimiento cooperativo está lejos de ser un fenómeno marginal, el 12% de la población mundial es cooperativista de alguna de los 3 millones de empresas cooperativas del planeta (ACI, 2021).

Las cooperativas, a lo largo del tiempo, se han caracterizado por operar con base en valores, tales como igualdad, cooperación, ayuda mutua, solidaridad, responsabilidad, entre otros, lo que ayuda una mejor distribución de beneficios, que, al considerar a los socios por el valor de un voto, ejercen control democrático en la organización. Este tipo de organizaciones distribuye equitativamente sus ganancias. Así, la igualdad entre sus miembros se traduce en acciones que buscan alcanzar objetivos comunes, proporcionado bienes o servicios a sus asociados o a terceros y procurando beneficios directos a los cooperativistas.

Una de las características de las sociedades cooperativas pesqueras, es que son creadas en regiones que generalmente se encuentran desfavorecidas económicamente,

con el objetivo de apoyar a la comunidad; están formadas por pescadores de la zona que buscan la forma de mantener sus hogares y se integran a la cooperativa para ayudar al desarrollo y sustento de las familias. Dentro de las cooperativas pesqueras, no hay restricciones en cuanto a la cantidad de familiares que pueden ser socios, en ese sentido, es común ver que familias enteras se dedican a la pesca desde sus inicios, por lo que podemos llamarlas empresas familiares.

Referentes metodológicos

El trabajo de campo se llevó a cabo bajo el enfoque mixto en virtud de que se procedió al levantamiento de datos a través de un cuestionario que se aplicó a los socios y directivos de las organizaciones sociales en Sinaloa, de manera más específica esta investigación aborda el caso de las sociedades cooperativas en el estado de Sinaloa.

De manera adicional se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas a directivos de cooperativas en Sinaloa (presidentes de vigilancia y secretarios de las cooperativas), con el fin de conocer desde la perspectiva del principal actor en este tipo de organización, lo que ellos señalan respecto al fenómeno de la transformación en estas organizaciones y los retos que enfrentan.

Resultados

Sinaloa, México y la actividad pesquera

Las cooperativas pesqueras en México son la base de la economía de miles de familias en el país; son reguladas por Ley General de Sociedades Cooperativas. Las cooperativas pesqueras, principalmente de pequeña escala, son una manera de maximizar los beneficios comunitarios a largo plazo para hacer frente a las amenazas que suponen una mala gestión en el sector pesquero y la inseguridad en los medios de subsistencia y la pobreza.

Este modelo tiene el potencial de dotar a los pescadores, de los medios para hacer frente a las crisis medioambientales y socioeconómicas como pueden ser un descenso de las capturas, la enfermedad y la muerte en las familias, los desastres naturales o el hambre. Además, desarrollan la creación de capacidades para reforzar la tecnología y las prácticas locales que faciliten el uso responsable y equitativo de los productos del mar, así como la base de ingresos de la economía local.

En México existen 10,217 organismos pesqueros, que en su mayoría son sociedades cooperativas pesqueras, de los cuales el 40.95% se ubica en la zona noroeste del país, 1,919 están en Sinaloa, 1,149 en Sonora, 664 en Baja California Sur, 452 en Baja California, asimismo en el estado de Guerrero son 736, Veracruz 593; Campeche 559, y Tabasco con 506. Las principales especies que se procesan en las cooperativas del país, por tonelaje de peso vivo anual, son: sardina con 387 mil 416; anchoveta 143 mil 467;

atún 54 mil 308; macarela 36 mil 600; mojarra 36 mil 326; camarón 15 mil 157; tiburón 11 mil 995; jaiba nueve mil 934; corvina siete mil 642, y jurel seis mil 537 (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020). Las cooperativas pesqueras tienen el potencial de contribuir a la pesca responsable, la seguridad alimentaria, el empoderamiento de las mujeres y la mitigación de la pobreza.

Las cooperativas pesqueras en México son la base de la economía de miles de familias en el país; son reguladas por Ley General de Sociedades Cooperativas. Las cooperativas pesqueras, principalmente de pequeña escala, son una manera de maximizar los beneficios comunitarios a largo plazo para hacer frente a las amenazas que suponen una mala gestión en el sector pesquero y la inseguridad en los medios de subsistencia y la pobreza.

Sinaloa se localiza al noroeste de México, su población es de 3,026,943 habitantes (INEGI, 2020). Es el estado agrícola más importante de México; adicionalmente cuenta con la segunda flota pesquera más grande del país. Sinaloa está ubicado en una región que cuenta con 11 ríos, 12 presas, 12 bahías y 15 esteros (656 kilómetros del litoral).

La producción pesquera de Sinaloa lo ubican en el 2º lugar nacional por volumen y 4º por valor; la mayor parte de la actividad pesquera del estado se realiza con embarcaciones menores (lanchas con motor fuera de borda). La pesca se ha caracterizado por ser una actividad con amplia participación productiva de los sectores social y privado. De esta actividad, se obtiene una gran diversidad de especies,

destacando por sus importantes volúmenes de producción, recursos como atún, camarón, sardina, especies de escama, jaiba, cazón y tiburón.

Sinaloa se distingue por poseer la flota camaronera de 693 embarcaciones, 11 atuneras y 111 de escama, 11 sardineras y 4,717 embarcaciones menores siendo las más importante de la costa del Pacífico, además de 68 yates de pesca deportivo -recreativa para la pesca de picudos (pez vela, marlin y pez espada) y pesca de sábalo y dorado.

En Sinaloa, la mayor parte de las cooperativas se localizan en las comunidades rurales del municipio, dedicándose principalmente a la actividad pesquera, principalmente la captura del camarón (se concentra el mayor número de cooperativas pesqueras -141- en el país). Por su volumen, la industria del camarón en México ocupa el tercer lugar y el noveno en el mundo. En términos monetarios se trata de la pesquería que más beneficios genera, con el 43 % del valor total de la producción pesquera nacional. Las entidades con mayor producción en el litoral del Pacífico son Sinaloa y Sonora.

Las cooperativas en Sinaloa, su origen y transformación

Las cooperativas, en Sinaloa, tienen su origen en la década de los treinta y cuarentas del siglo XX. Su actividad principal es la captura del camarón, así como también la captura de otras especies (pargo, robalo, curvina, entre otros); para decidir sobre la forma de organización que utilizan en el desarrollo de su actividad principal, se reúnen en asambleas de tipo ordinarias en las que participan todos los socios (o la mayoría). Dichas

asambleas se efectúan durante los meses de junio – agosto de cada año, fechas previas al inicio del periodo de captura de camarón, permitido por las autoridades gubernamentales. En México La vigilancia del cumplimiento de la veda está a cargo de la Secretaría de Marina y de la SAGARPA¹ a través de la CONAPESCA², en el ámbito de sus respectivas competencias.

Para el año 2019, los periodos de veda para la captura del camarón en las zonas productoras del mar territorial del Golfo de México y Mar Caribe inician a partir del 25 de abril y concluyen en noviembre, dependiendo de la zona geográfica. Las fechas se establecen con base en estudios biológicos pesqueros, realizados por el Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA) con el objetivo de proteger el desarrollo y reproducción del crustáceo.

Las cooperativas inician con un número de socios que va desde 5 hasta 25 socios fundadores, el cual se ha modificado conforme los cambios que los socios han considerado necesarios a lo largo de su historia. En el caso de las cooperativas que manifiestan aumento sobresaliente del número de socios, éstas plantean que se han visto en la necesidad de aumentar la construcción de un mayor número de instalaciones. Los elementos que consideran para decidir sobre los cambios que se implementan son: el total de socios, la demanda y exigencia del mercado, la temporada de pesca y el cuidado al medio ambiente.

¹ SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

² CONAPESCA: Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca

En relación a embarcaciones para el desarrollo de sus actividades, el 90% de los entrevistados coinciden en que sus embarcaciones son de una capacidad de producción de 150 kilos por socio. Esta capacidad ha aumentado en periodos de auge, alcanzando de 300 a 400 kilos por socio, dependiendo de las condiciones y temporada de pesca.

Respecto al proceso de producción (captura de especies), en el Pacífico las principales artes de pesca utilizadas en esteros, bahías y lagunas son las siguientes: atarraya, red agallera, suripera o dragón, chango y chayo. De éstas, el "chango" es un equipo prohibido y su utilización constituye una de las fuentes más comunes de pesca ilegal. Este equipo es una copia a pequeña escala de la red de arrastre, que por las mismas razones tiene fuerte impacto sobre el medio marino. Para reducir los efectos de los procesos de captura tradicionales, las cooperativas han utilizado programas de apoyo del gobierno federal a través de los cuales actualizan el equipo de trabajo. Los directivos de las cooperativas (80%) señalan que, en los últimos años, éstas no han presentado cambios significativos en relación al uso del equipo; cuando se tiene cambios, éste se determina por la asamblea.

En cuanto a equipamiento, los presidentes de vigilancia señalan que se requiere del apoyo del gobierno para la compra de motores ya que los socios no cuentan con la capacidad para cubrir el costo total; en esta actividad, el rol de la federación es relevante ya que por medio de ellas se efectúan las gestiones ante las instancias gubernamentales, las cuales proporcionan cartas de apoyo para la compra de motores ecológicos. Con el

cambio a motores ecológico el pescador reduce un 50% del costo del combustible que utiliza y contribuye en el cuidado al medio ambiente.

Respecto a estrategias que han implementado, las más sobresalientes han sido de actualización de equipamiento y la comercialización de sus productos. Los cooperativistas reconocen que su principal fortaleza es el conocimiento que se tiene sobre el proceso de captura del camarón, y plantean que requieren analizar con detalle la forma en que colocarán su producto en los mercados.

Para la comercialización de los productos, el 90% de las cooperativas señalan que recurren a empresas a las que se les vende el producto con anticipación, de acuerdo a la calidad, precios y a la mezcla entre los otros productos que vienen del mar, mezclándose con los demás pescados de escamas que no cuentan con estándares de calidad. El resto de las cooperativas señalan que ellos colocan directamente el producto en el mercado. De manera adicional, las cooperativas indican que la producción contempla la actividad de autoconsumo.

Para la venta de los productos, los directivos plantean que es importante definir el precio y para ello realizan un análisis comparativo de precio en el mercado tanto nacional como internacional.

Para el equipamiento, la estrategia que han utilizado las cooperativas sinaloenses, es a través de esquemas de financiamiento de apoyo del gobierno federal; para ello el

gobierno federal convoca a todos los interesados para que presenten sus solicitudes. El apoyo consiste en financiar el 40% de los motores marinos y el resto lo aporta la cooperativa; los directivos indican que este esquema es insuficiente ya que no todos los socios se han beneficiado debido que deben cumplir con el requisito de contar con el 40% del valor de las embarcaciones y anualmente se recibe beneficio para uno o dos motores. A la fecha, indican que en promedio solo cuentan con el 35% del total de motores ecológicos (los motores que se adquieren van de los 50 HP -caballos de fuerza- hasta los 115).

Sobre innovación, se encontró que en las cooperativas sinaloenses, ésta se manifiesta en los cambios en procesos de producción que las organizaciones se han visto obligadas a realizar debido a la competencia y las exigencias de los gobiernos para contribuir en el cuidado del medio ambiente; para ello han tenido que adquirir equipo y herramientas autorizadas por las instancias gubernamentales, quienes supervisan que las cooperativas desarrollen sus actividades sin afectar el ambiente en que operan. Por otro lado, algunas cooperativas señalan que desarrollan proyectos de crecimiento e innovación a través de la implantación de estaciones de llenado de gasolina, construcción de cuartos fríos, entre otros; los cuales se llevan a cabo con apoyo del gobierno federal.

En relación a la pandemia y su efecto, las restricciones provocadas por el confinamiento han provocado la disminución del suministro de pescado, el consumo y la caída de los ingresos; la pandemia ha provocado grandes turbulencias en la pesca y la acuicultura,

alternado la producción, interrumpiendo las cadenas de suministro y reduciendo el gasto de los consumidores debido a las diversas medidas de confinamiento, provocando cambios que persistirán a largo plazo.

Aunque los alimentos en sí mismos no causan la transmisión del COVID-19 a los humanos, todas las fases de la cadena de suministro de la pesca y la acuicultura se han interrumpido o detenido debido a las restricciones que provoca el confinamiento. En la mayoría de las especies comercializadas se ha producido una disminución de precios interanual y el cierre de restaurantes y hoteles en muchos países también ha provocado una caída en la demanda de productos pesqueros frescos.

El impacto ha sido significativo en los países en desarrollo, especialmente en aquellos con sectores informales, en los que los trabajadores y las comunidades de ámbito reducido y artesanales dependen de la pesca para su seguridad alimentaria y su sustento. Ellos se han llevado la peor parte de las restricciones.

También se espera una ligera disminución en el número de capturas mundiales en alta mar debido a las restricciones impuestas a las tripulaciones de los barcos pesqueros por la COVID-19 y a las malas perspectivas comerciales.

La aparición del coronavirus ha provocado un cambio en las preferencias de los consumidores que ahora buscan abastecerse de alimentos no perecederos y consumen menos pescado fresco y más productos congelados y envasados.

En resumen, se identifica que los principales cambios que experimentan las organizaciones cooperativas pesqueras sinaloenses se manifiestan en el uso de tecnología para el desarrollo de su actividad central: la captura de la especie; en relación a cambio en productos, se encontró que el 50% de las cooperativas pesqueras están iniciando con el desarrollo de oferta de servicios turísticos en periodos de veda, impulsando las localidades donde operan a través de la llegada de turistas que les interesa tener un acercamiento con las comunidades rurales y los servicios que ofrecen, principalmente de alimentación de productos frescos del mar. El resto de las cooperativas señalan que en periodos de veda de camarón continúan con la captura de otro tipo de especies y reconocen que, a la fecha, el periodo que ofrece mayores beneficios es el de la captura del camarón.

Conclusiones

En suma, se identifica en lo general que las cooperativas pesqueras en Sinaloa, México recurren a la estrategia de redes cooperativas con el objeto de acentuar la capacidad de acción y defensa de sus asociados; sin embargo, se reconoce que, para la manifestación de un cambio, existen factores que influyen para su transformación, como la proximidad y forma en que se relacionan los actores pertenecientes a un espacio local.

En relación a innovación, las cooperativas reflejan un escaso uso de innovación tanto en sus procesos de producción (captura de especies) como en su actividad normal; los

socios señalan que tienen dificultades para aspirar a innovar ya que no cuentan con recursos suficientes, sin embargo, se reconoce que la innovación se manifiesta no solo en el cambio radical sino en la manera distinta de llevar a cabo el quehacer de las organizaciones.

Otro aspecto a considerar es el caso de las cooperativas pesqueras que paulatinamente transitan hacia otras formas de trabajo como es el caso de las cooperativas que ofrecen servicios turísticos en su localidad y que lo visualizan como una respuesta ante la situación actual de la producción de especies y las condiciones del mar.

Algunos de los beneficios de las cooperativas pesqueras:

- Son un modelo económico con enfoque en la comunidad local
- Están comprometidas con el desarrollo sostenible de sus comunidades, ambiental, social y económicamente
- Contribuye a la eliminación de la pobreza
- Favorece a la seguridad alimentaria en el país
- Es un sistema democrático

A la fecha, se reconoce que las sociedades cooperativas, son organizaciones que representan una alternativa para el desarrollo de las comunidades en que operan, sin embargo, su transformación es lenta debido a diversos factores que limitan el cambio y su evolución.

Referencias bibliográficas

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI, 2021). Definición de cooperativa.

Qué es una cooperativa | ICA

AFUAH, ALLAN (1999). *La dinámica de la innovación organizacional*. Editorial Oxford University Press.

BUGLER.T. DANIEL Y RANZ, J. BRETSCHEIDER STUART (1998). “El impulso de la tecnología o la realización del programa: el interés en nuevas tecnologías de información dentro de las organizaciones públicas”, en Bozeman, Barry coord. *La gestión pública su situación actual*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Tlaxcala, Fondo de Cultura Económica, Primera Edición en Español, México, D.F pp. 365-392

CORONILLA, CRUZ RAÚL (2004). “*Propuesta metodológica para el análisis del cambio organizacional*”. En *Los estudios organizacionales de México*. Luis Montaña Hirose (Coord. Gral.). México. UAM-I.

DAFT, RICHARD (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Editorial Thomson

HAYERBE-MACHAT CÉCILE (2003). “L’application de la théorie de la structuration aux liens technologie/organisation” en Hervé LARCOHE et al, *Perspectives en Management Stratégique*, Editions Management & Societe, Tome IX, 2001-2002, pp. 135-158

HERRERO, G. (2012). *Estudios jurídicos sobre economía social*. España: Marcial Pons.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y GEOGRAFÍA (INEGI, 2020). Censo de población. Número de habitantes. Sinaloa (inegi.org.mx)

LARA, GOMEZ, GRACIELA (2010). *De cajas populares a cooperativas de ahorro y préstamo. Algunas evidencias*. Estudios agrarios.

LARA GOMEZ, GRACIELA, URBIOLA SOLIS, ALEJANDRA (2009). *Visión Global de las cooperativas*. México, D.F. , Plaza y Valdes

LAWRENCE P.R. Y LORSCHI J.W. (1969). *Developing Organization: Diagnosis a Action*.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS (2009). Ley General de sociedades cooperatives. Ley General de Sociedades Cooperativas (www.gob.mx)

HAMMER, MICHAEL Y HAMES CHAMPY (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma. Colombia

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization, 2022). La Covid 19 impacta en el sector pesquero. La COVID-19 impacta con fuerza en el sector pesquero, especialmente en los países en desarrollo | Noticias ONU.

PALMER IAN Y RICHARD DUNFORD (2009). "*Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their uses in the field of organizationale change*", en *Academy of Management Review*, vol. 21, num.3

PETERS, THOMAS J. Y ROBERT H. WATERMAN JR. (1984). *En busca de la excelencia*. Lasser Press, México.

PETTIGREW ANDREW (1996). "*Investigación longitudinal el cambio: teoría y práctica*", en gestión y política pública.

PONCE, CONTI YOLANDA. (2004). *Sociedades cooperativas en Sinaloa* (1ª ed). Universidad Autónoma de Sinaloa.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (2020). Cooperativas pesqueras y seguridad alimentaria. Cooperativas pesqueras: un modelo que aporta

a la seguridad alimentaria | Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural | Gobierno
| gob.mx (www.gob.mx)

STACEY RALPH (1993). *The chaos frontier: creative strategic control for business*.

Londres, Butterborth-Heinemannes

WOODWARD JOAN (1965). *Industrial Organizations: Theory and Practice*.