

COOPERATIVAS PESQUERAS EXITOSAS EN SINALOA:

LECCIONES PARA APRENDER Y COMPARTIR

Nicolás Castañeda Lomas • Sandra Guido Sánchez • Fabiola Medina Colín



COOPERATIVAS PESQUERAS EXITOSAS EN SINALOA:

LECCIONES PARA APRENDER Y COMPARTIR.

Nicolás Castañeda Lomas - Sandra Guido Sánchez - Fabiola Medina Colín

The
WALTON FAMILY
FOUNDATION

CONSELVA
COSTAS Y COMUNIDADES



the David &
Lucile Packard
FOUNDATION



www.gobiernofederal.gov.mx
www.sagarpa.gov.mx
www.conapesca.gov.mx



comisión nacional
de acuacultura y pesca

SAGARPA

GOBIERNO
FEDERAL



2012, Nicolás Castañeda Lomas, Sandra Guido Sánchez y Fabiola Medina Colín.

Derechos Reservados

© The Walton Family Foundation
919 18th Street, NW, Suite 650
Washington, DC 20006

© Conselva, Costas y Comunidades, A. C.
Avenida Olas Altas 66, Centro 82000, Mazatlán, Sinaloa

© Universidad Autónoma de Sinaloa.
Gral. Ángel Flores Pte. S/N, Culiacán, Sinaloa.

© Comisión Nacional de Pesca y Acuicultura.
Av. Camarón Sábalo S/N Esq. con Tiburón Fracc.Sábalo Country Club C.P 82100 Mazatlán, Sin.

Primera edición: agosto del 2012

ISBN: 978-607-9230-29-6

Impreso y hecho en México



Presentación

La pesca marina mundial llegó a un tope de 80 millones de toneladas de peces en 1988, pero desde entonces ha estado en declive. A pesar de que las capturas permanecen elevadas, los números no reflejan el incremento en el esfuerzo de captura, los avances tecnológicos que hoy se emplean y el hecho de que los pescadores viajan cada vez mayores distancias para lograr sus capturas. No es de extrañar que muchas pesquerías importantes y numerosos científicos marinos estén preocupados porque la mayoría de los stocks de peces a nivel mundial están siendo capturados a niveles dramáticamente insostenibles.

El problema es aún más agudo en países en desarrollo, donde miles de personas viven de la pesca y donde las capacidades institucionales y gubernamentales para implementar reformas están acotadas por una escasa información científica y la carencia de capital financiero para mejorar su manejo. En ausencia de una sólida gestión pesquera de tipo vertical, las cooperativas pesqueras emergieron como un medio desde la base para mejorar la organización de la pesca, fortalecer su manejo y proveer de una voz a los pescadores de pequeña escala. Reconociendo la importancia de este modelo de manejo, las Naciones Unidas han declarado el 2012 como el Año de las Cooperativas para destacar el papel que juegan las cooperativas en el avance de los objetivos de manejo de las pesquerías (y otros sectores) y en la generación de beneficios económicos para la gente local.

La Fundación de la Familia Walton siempre ha apoyado el uso de incentivos económicos para

mejorar el manejo y la sustentabilidad de las pesquerías. Hemos visto numerosos ejemplos donde un fuerte liderazgo local ha conducido a la innovación en pesquerías – en mejoras tecnológicas, reglamentos y reglas de pesca más sólidos y en el mejoramiento de la calidad de los productos pesqueros-. Estos cambios tienen dos resultados importantes. Primero, hacen la pesca más sustentable, permitiendo a los pescadores mantener sus fuentes de ingreso al mismo tiempo que conservan sus recursos evitando la sobrepesca. Segundo, frecuentemente conducen a una mejoría económica del pescador – reciben una mayor valor por su producto y obtienen un mejor acceso al mercado.

Este importante reporte, Cooperativas Pesqueras Exitosas en Sinaloa, provee de un profundo análisis de los factores que han hecho que algunas cooperativas pesqueras sean más exitosas que otras en Sinaloa, el Estado pesquero más productivo de México. Los hallazgos son impresionantes y proveen de un modelo para todas las cooperativas pesqueras sobre cómo ser exitosas en el fortalecimiento de sus pesquerías y en el mejoramiento de sus ingresos. Aunque el análisis del libro está enfocado en las cooperativas pesqueras mexicanas, es evidente que los factores que contribuyen a un buen manejo cooperativo son universales. Yo los animo a todos aquellos que están buscando maneras de fortalecer el manejo de pesquerías de pequeña escala a leer este texto e incorporar sus recomendaciones en sus programas. Seguramente, tanto los recursos pesqueros como las comunidades pesqueras se beneficiarán.

Peter Bryant
Senior Program Officer
Marine Initiative
Walton Family Foundation



Agradecimientos

A la Fundación de la Familia Walton, en particular a Peter Bryant y Martin Goebel, cuyo apoyo hizo posible la realización de este trabajo. A las Directivas y socios de las Cooperativas participantes y de manera especial a Germán Chaparro, Presidente de la Federación de Cooperativas Siglo XXI y Evelio Félix Barraza, Presidente de la empresa Desarrollo Integral de Bacurato S.A. de C. V. por haber compartido con nosotros su gran experiencia y saberes, que significaron un gran aporte al trabajo y un importante aprendizaje para nosotros.

A la Fundación David and Lucile Packard, por su generoso apoyo a CONSELVA.

Al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) por el apoyo recibido.

A CONAPESCA por su apoyo en la impresión del presente libro.

A Luis Alberto Bojórquez (CONSELVA), por su participación en la primera etapa de este proyecto, que sentaron las bases del trabajo posterior. Al Dr. Albert van der Heiden (CIAD) por su asesoría en la identificación de las especies que capturan las cooperativas. A los estudiantes de licenciatura Rosa María de Jesús Saucedo, Belén Rendón, Misael Audeves y la estudiante de maestría Perla Jannett Rivera, que colaboraron con este proyecto.

Tabla de contenido



Introducción	6
Objetivo general del estudio	9
¿Qué es una cooperativa pesquera exitosa?	9
Metodología	9
¿Cómo se eligieron los casos de estudio?	10
Las Variables	11
Matriz de variables	12
Factores básicos para que una cooperativa pesquera sea exitosa	17
Los estudios de caso	18
Casos consolidados	18
Cooperativas Ribereña de Dautillos y Baradito y Altamura	19
Cooperativa Jaibera Callinectes tortugus	25
Cooperativa Cerro San Carlos	29
Cooperativas Bacurato, Bacubirito, Chicorato y Vasobuena; Federación de Sociedades Cooperativas Gustavo Díaz Ordaz y la integradora Desarrollo Integral de Bacurato S.A. de C.V.	33
Casos en proceso de consolidación	38
Cooperativa Silvia Ramírez	39
Cooperativa Del Jipón	43
Cooperativa Auténticos de Jitzámuri	46
Cooperativas, Punta Zuquitita, Río Évora y Chunarito	49
Conclusiones	53
La reorganización y revitalización del cooperativismo pesquero	53
Lecciones aprendidas y recomendaciones	55
Bibliografía	56



Introducción

La pesca es una de las actividades económicas más importantes en los cinco estados que rodean al Golfo de California (Sinaloa, Sonora, Baja California, Baja California Sur y Nayarit). Estas entidades producen el 72% del volumen de producción pesquera total nacional (SAGARPA, 2010) que en términos de valor económico representa el 57% de la producción pesquera del país. Adicionalmente, concentran el 51% del total nacional de las embarcaciones mayores, por lo que no es de extrañar que en esta región se desarrolle poco más del 51% de la industria pesquera nacional. En sus costas se ubica más del 89% del total nacional de las granjas productoras de camarón, que es la acuacultura de mayor valor económico.

Sinaloa es uno de los Estados del Noroeste que más contribuye a esta enorme riqueza pesquera del noroeste. El Estado concentra poco más del 24% nacional de la flota mayor, más del 18% de la industria pesquera de procesamiento; el 53% de las granjas productoras de camarón; el 13% de las cooperativas pesqueras ribereñas y poco más del 15% de la población pesquera nacional. La pesca en Sinaloa se desarrolla en sus 640 kilómetros del litoral, en 18 sistemas lagunares que ocupan 221,600 hectáreas y en 11 presas que representan 57,000 hectáreas de aguas continentales. Esta actividad económica genera más de 45 mil empleos directos y un número considerable de empleos indirectos en la entidad.

Desde el punto de vista social, Sinaloa cuenta con 554 cooperativas, lo que representa el 17% del total nacional, además de 110 organizaciones pesqueras consideradas como Otras Formas de Organización Social (OFOS) diferentes a la cooperativa. La población pesquera de Sinaloa incluye a 43,453 miembros, de los cuales 35,438 se dedican a la captura y pesquerías acuaculturales y 8,015 la-



boran en sistemas controlados (granjas de cultivo de peces). Se tienen registradas 12,590 embarcaciones de las cuales 11,828 son embarcaciones ribereñas y 762 embarcaciones de altura (SAGARPA, 2010). Estas cifras generales, no incluyen el elevado número de “pescadores libres”, (que no están registrados en una cooperativa ribereña), tampoco integran a los pescadores que trabajan en el sector privado, que es particularmente relevante para la pesca de altura.

Sin lugar a dudas, para la población pesquera de Sinaloa y del país, la cooperativa es la forma de organización más arraigada y conocida para llevar a cabo su actividad económica. Esta figura organizativa cuenta con más de 80 años de existencia en el país por lo que se ha convertido ya en una institución social y económica de profundas raíces culturales en los campos pesqueros. La solidez y prestigio que tuvo en las primeras cinco décadas de su historia se han ido debilitando en las últimas tres, como resultado de políticas públicas, cambios económicos y ecológicos, así como factores internos a la cooperativa. Hoy el cooperativismo pesquero está sumergido en una profunda crisis.

La política pública de mayor impacto para el cooperativismo fue la apertura de la pesca de camarón a la inversión privada, que generó una fuerte competencia entre los inversionistas privados y las cooperativas. Otros cambios externos a la cooperativa fueron el deterioro de los ecosistemas costeros, ocasionado por la proliferación de la agricultura y acuicultura en la zona costera. Ambas actividades descargan sus drenes en las lagunas costeras ocasionando el azolvamiento y contaminación de las lagunas y con ello una reducción en la productividad pesquera ribereña. A la par que se redujo el volumen de capturas, se permitió el incremento -estimado en un 100%- del esfuerzo pesquero ribereño con la incorporación de nume-

rosos pescadores libres. Esta compleja situación ha detonado una serie de conflictos intersectoriales (pesca vs. acuicultura vs. pesca de altura) que hoy se viven y que se agudizan periódicamente.

Entre los factores internos responsables de la crisis del cooperativismo, se tiene un débil desarrollo organizacional que ha facilitado el comportamiento oportunista de muchos dirigentes de las cooperativas. En consecuencia, persiste la desconfianza de los pescadores en sus dirigentes, lo que se traduce en la falta de interés y participación de los socios en el bienestar colectivo, en una baja capacidad de gestión de apoyos gubernamentales y en mecanismos deficientes de administración económica de los ingresos de la cooperativa. La debilidad organizativa también ha facilitado el que numerosas cooperativas sean manipuladas con fines político-partidistas y se diluyan sus objetivos como organización productiva. No menos importante es el hecho de que prevalece el intermediarismo como la forma más común de comercialización de la producción pesquera, lo que favorece que los pescadores, en lugar de entregar su captura a la cooperativa, se la vendan a un intermediario y con ello se reducen los ingresos de la cooperativa. Estos factores en conjunto mantienen a las cooperativas en una economía de subsistencia y al cooperativismo en crisis.

A pesar de todas estas situaciones adversas que prevalecen y dominan el escenario del cooperativismo pesquero de Sinaloa, se tienen casos de cooperativas que han superado sus crisis internas, que han logrado organizarse y con ello alcanzar una estabilidad y hasta prosperidad económica y laboral. En contraste con las demás, se podría decir que estas cooperativas son exitosas. De manera natural surge la pregunta ¿Cómo lograron estos grupos sociales salir de su crisis? ¿Qué soluciones han implementado para mantener la organización



y cohesión social y al mismo tiempo mejorar su productividad? ¿Cuáles son los factores clave de su éxito? Y quizás la pregunta más importante ¿Qué lecciones se pueden aprender de estas cooperativas exitosas que se pudieran implementar en otras cooperativas?

El presente trabajo contesta estas preguntas en ocho casos de estudio de cooperativas y Federaciones de cooperativas pesqueras de Sinaloa. El análisis se enfoca en los **factores internos** -los únicos que cada organización es capaz de controlar con el fin de cambiar su curso de acción- que impulsaron a estas cooperativas y Federaciones a salir de su crisis y a mantenerse como organizaciones sociales productivas. El

aprender las lecciones que nos ofrecen estos casos de estudio y reconocer las posibilidades de reproducir estas lecciones en otras cooperativas es, sin duda, el primer paso de un camino que busca modernizar el cooperativismo pesquero a la luz de los retos sociales, ambientales y económicos que enfrenta hoy.

A escala mundial la cooperativa, como figura organizativa, ha perdurado por más de 150 años a diversos regímenes políticos, crisis y guerras, con lo cual ha demostrado que es una forma organizativa efectiva para la producción que puede adaptarse favorablemente a los cambios y transformaciones de la actualidad y por tanto constituye una alternativa para el desarrollo económico local en el contexto global de la economía de mercado.

¿Qué se puede aprender de estas cooperativas exitosas?

Las soluciones que han implementado las cooperativas que hoy prosperan a pesar del entorno adverso que les rodea abren la posibilidad de reproducir estas soluciones en otras cooperativas. Este es el primer paso de un camino que busca modernizar el cooperativismo pesquero a la luz de los retos sociales, ambientales y económicos que enfrentan hoy.

Por esta razón, la crisis del cooperativismo pesquero y específicamente en Sinaloa, representa a su vez una oportunidad de transformación, de modernización y readecuación de esta forma organizativa a las exigencias de los mercados globales sin la necesidad de sacrificar el carácter social que le caracteriza. Pero ¿hacia dónde debe dirigirse esta modernización del cooperativismo? La respuesta se encuentra en las soluciones que han implementado aquellas cooperativas que hoy prosperan a pesar del entorno adverso que les rodea. De ahí la importancia de comprender cabalmente las claves de éxito de estas y analizar las posibilidades de reproducirlas en otras cooperativas para así brindar la oportunidad de mejorar su contexto.



Objetivo general del estudio

Promover la organización y revitalización del sector pesquero ribereño mediante la identificación de los factores clave que han llevado a la operación exitosa de ocho casos de estudio de cooperativas pesqueras de Sinaloa.

¿Qué es una cooperativa pesquera exitosa?

Para fines del presente trabajo, una cooperativa exitosa es una organización productiva en donde el interés colectivo predomina sobre el individual, cuenta con capacidad de generar ingresos económicos, mantiene la cohesión social, genera empleos locales, fortalece la identidad pesquera y alcanza niveles de eficiencia y productividad que impactan el bienestar del socio y de su comunidad, al mismo tiempo que desarrollan y fortalecen a la propia organización.

Metodología

El presente estudio es una investigación con un enfoque cualitativo, ya que se guía por el tema de investigación desarrollando preguntas durante o después de la recolección y análisis de datos. Se basa principalmente en estudios de caso.

Para llevar a cabo la investigación, se recopiló información por medio de visitas a los campos pesqueros realizadas a lo largo del año (2011). Como mínimo, se realizaron 3 visitas por cooperativa dando un total de 42 exploraciones. Para analizar el funcionamiento de las diferentes cooperativas se emplearon entrevistas semi estructuradas¹ con informantes clave, observación participativa, registros fotográficos, grupos de enfoque con los dirigentes y socios de las cooperativas con quienes se analizó desde la perspectiva social, económica, de funcionamiento interno, dirección y buenas prácticas.

¹ Las entrevistas semi estructuradas se aplican fundamentalmente a “*personas clave*”, en estas entrevistas se busca que el sujeto entrevistado esté en su ambiente natural, de tal modo que pueda contar sus deseos y opiniones con referencia a los problemas en los cuales el investigador está interesado, actuando de la manera más natural posible. De este modo el resultado de la entrevista es bastante más confiable.



¿Cómo se eligieron los casos de estudio?

La selección de los casos de estudio de cooperativas consideradas como exitosas, se basó en el análisis comparativo del desempeño interno de las cooperativas pesqueras ribereñas de Sinaloa elaborado por Castañeda-Lomas (2010). De los numerosos resultados de su trabajo, destaca la identificación de cooperativas con el mayor nivel de funcionamiento de la Entidad. De los ocho casos de estudio, *cinco analizan el desempeño de una cooperativa*, porque su éxito se debe a las medidas que han implementado de manera individual; las cooperativas Silvia Ramírez, Cerro de San Carlos, Del Jipón, Auténticos de Jitzámuri y Callinectus tortugus son de este tipo. En *los otros tres casos de estudio, se analiza el desempeño de un grupo de cooperativas* que se ubican en una población, sistema lagunar o embalse y cuyo éxito se debe

al trabajo coordinado entre ellas. En este último caso se ubican los casos de las 3 cooperativas de la comunidad de Playa Colorada²; las 4 cooperativas de la presa Gustavo Díaz Ordaz (Bacurato)³ integradas en una Federación⁴ y que cuentan además con una empresa integradora que les da soporte⁵ y las dos cooperativas de Dautillos⁶ que están integradas en una Federación. En este sentido, si bien los casos de estudio se refieren al cooperativismo pesquero de Sinaloa, no se refieren exclusivamente a casos de cooperativas.

Los ocho casos de estudio, involucran a 14 cooperativas que abarcan un universo de más de mil pescadores de nueve comunidades, tres sistemas lagunares, un embalse, dos federaciones y una integradora de productos pesqueros.

Los ocho casos de estudio involucran a 14 cooperativas que abarcan un universo de más de mil pescadores de nueve comunidades, tres sistemas lagunares, un embalse, dos federaciones y una integradora de productos pesqueros.

² Punta Zuquitita, Río Évora y Chunarito.

³ Bacurato, Bacubirito, Chicorato y Vasobuena

⁴ Federación de Soc. Coop. Gustavo Díaz Ordaz

⁵ Desarrollo Integral de Bacurato S.A. de C.V

⁶ Ribereña de Dautillos y Baradito y Altamura

Las Variables



En total se estudiaron 20 variables, agrupadas en cinco grandes temas:

1. *Sociales*
2. *Económicos*
3. *Funcionamiento interno*
4. *Dirección*
5. *Buenas Prácticas*

Para la presentación de resultados, se diseñó una matriz que muestra el nivel de consolidación de las diferentes cooperativas y el nivel de fortalecimiento en cada variable, adjudicando un color de acuerdo al nivel de desarrollo que representa cada cooperativa respecto a cada variable de análisis.

Del análisis preliminar de los ocho casos, se observó un nivel mayor de consolidación en cuatro de ellos, de tal manera que para el análisis se concentraron en dos grupos de cooperativas: consolidadas y en proceso de consolidación.

Los valores que se asignaron fueron:

Completamente desarrollado



Casi desarrollado



En proceso de desarrollo



No desarrollado



La gráfica muestra el nivel de consolidación de las diferentes cooperativas

VALORES	
Completamente desarrollado	
Casi desarrollado	
En proceso de desarrollo	
No desarrollado	

MATRIZ VARIABLES							
Cooperativa							
Cooperativas Consolidadas				Cooperativas en proceso de consolidación			
Ribereña de Dautillos y Bazadito y Altamura	La Jajbera Callinectes Tortugus	Cerro San Carlos	Desarrollo Integral de Bacurato	Silvia Ramirez	Del Jipón	Auténticos Jitzámuri	Playa Colorada

Variable

SOCIALES

El papel de la identidad con la cooperativa y el sentido de pertenencia a la comunidad							
La participación de la mujer en la actividad productiva y el reconocimiento formal de su importancia.							
Relevancia de la actividad económica: dependencia de la comunidad de los empleos y beneficios generados							
Relación de la organización con la comunidad: participación en actividades de comunitarias							
Percepción del individuo sobre el mejoramiento de su calidad de vida a partir de su pertenencia a la cooperativa							

ECONÓMICO

Formas de comercialización de la producción y acceso a mercados nacional e internacional							
Nivel de desarrollo empresarial, políticas de reducción de costos de operación, estructura contable administrativa e independiente de la directiva y modernización de procesos administrativos y financieros							
Resultados económicos, ingresos diarios respecto al nivel de producción y reparto de utilidades producto de la comercialización							

FUNCIONAMIENTO INTERNO

Mecanismos de regulación efectivos, del ejercicio de los directivos y de la conducta de los asociados: existencia de reglamentos formales e informales y aplicación de sanciones.							
La capacidad de resolución de conflictos internos: creación de soluciones negociadas que evitan la rupturas internas							
Funcionamiento de órganos de decisión colectiva: coordinación entre asamblea general, consejo de administración y directiva							
Relación entre el nivel de funcionamiento y el tamaño de la organización							
La visión colectiva de largo alcance sobre el futuro de la organización: claridad y consenso sobre las metas							
Elaboración de planes de desarrollo: capacidad de organización operativa y administrativa, para alcanzar las metas.							
Incentivos a la productividad y al compromiso colectivo: distribución de beneficios económicos con base en la productividad individual y de oportunidades conforme los meritos de cada socio							
Apertura a la asesoría externa y a procesos de innovación							
Intereses individuales y colectivos, prevalencia del interés colectivo sobre el individual.							

DIRECCIÓN

Capacidad de gestión de los dirigentes: obtención de subsidios y apoyos gubernamentales							
Presencia de liderazgos democráticos incluyentes en las organizaciones							

BUENAS PRÁCTICAS

La sustentabilidad en el uso de los recursos naturales: plan de manejo (limpieza bahía y desechos), inocuidad y salubridad (producto).							
--	--	--	--	--	--	--	--



Sociales

El factor *identidad con la cooperativa* resultó fundamental para el buen funcionamiento de ésta. Al parecer, este factor está asociado al éxito económico de la organización y a un sentido de pertenencia hacia la comunidad en donde está ubicada la cooperativa, especialmente si ésta es pequeña y se encuentra alejada de grandes centros poblados. Este factor se manifiesta en un gran orgullo por pertenecer a la cooperativa, sentimiento que no solo es laboral sino social y aspiracional ya que al ser parte de una organización exitosa económicamente, el pescador adquiere una *mejor calidad de vida que lo distingue de los pescadores* de otras cooperativas menos exitosas.

La *relación estrecha de la cooperativa con la comunidad* también resultó en un factor importante porque actúa como un catalizador del compromiso de los socios con el desarrollo de la organización. Este factor resalta cuando existe una fuerte dependencia de la economía comunitaria con el desempeño de la cooperativa, pero también cuando la cooperativa se convierte en un actor socialmente importante que apoya festividades locales y gestiona recursos de beneficio social como la construcción de caminos de acceso, centros de salud y servicios.

Otro factor social importante que se analizó fue la *participación laboral de la mujer en las actividades de la cooperativa*. Históricamente, los sistemas productivos de las comunidades dependientes de la pesca se han distinguido por una marcada división entre las tareas masculinas, dominadas por

actividades en el mar y las tareas femeninas, dominadas por actividades en tierra (construcción y reparación de artes de pesca, actividades del hogar, venta y transformación del producto, como el descabezado de camarón). A pesar de que la mujer participa en la actividad pesquera principalmente descabezando camarón, su participación no está formalizada y muchas veces carece de retribución económica, ya que se considera como un apoyo al pescador por parte de sus esposas e hijos. En algunos casos se retribuye su trabajo con algunos kilogramos de camarón para el consumo familiar o su venta local, pero esto no es la regla. La formalización del papel de la mujer en las actividades de la cooperativa es un indicador de la madurez y responsabilidad social de la cooperativa así como del potencial de la organización para otorgar un mayor valor comercial a su captura (valor agregado).



Económicos

Los casos estudiados demuestran el enorme impacto de la *comercialización directa de la producción pesquera*. La eliminación del intermediario no sólo genera mayores utilidades por producción pesquera, sino que fortalece la organización interna ya que estimula el que los socios entreguen el total de su captura a la cooperativa, mejora la inocuidad en su manejo y les obliga a ser más selectivos en la extracción.

Los resultados económicos con respecto al nivel de producción y reparto de utilidades producto de la comercialización, la producción individual y la comercialización directa en los mercados más atractivos generan los mejores resultados económicos y es la fórmula para que el socio entregue su producción y contribuya al interés colectivo.

Las cooperativas más consolidadas cuentan con reparto de utilidades, fundamentalmente como re-

sultado de la comercialización directa en mercados atractivos, lo que redunda en mayores beneficios económicos para el pescador y su comunidad.

En cuanto al *nivel de desarrollo empresarial*, el caso de Bacurato cumple con un manejo excelente en todos sus procesos, ejemplo que le siguen Cerro San Carlos y Dautillos. Las demás cooperativas se encuentran en un proceso de desarrollo de capacidades administrativas y financieras, como, por ejemplo la modernización de sus sistemas contables y administrativos para incrementar la transparencia y rendición de cuentas de cada socio.

Un elemento más es el acceso a diferentes recursos pesqueros de algunas cooperativas, ya que permite alcanzar una ocupación laboral para los socios durante buena parte del año, condición que favorece la obtención de ingresos y la estabilidad económica de la comunidad.

Los casos estudiados demuestran que el sentido de pertenencia a la cooperativa y la estrecha relación de ésta con la comunidad, aunado a los resultados económicos satisfactorios, forman parte del éxito de la cooperativa.



Funcionamiento interno

En todos los casos estudiados *prevalece el interés colectivo sobre el individual*. Sin embargo, esto no ocurrió de manera espontánea: aparentemente este interés colectivo es el resultado en gran medida de la implementación de mecanismos de regulación efectivos de la conducta de dirigentes y socios que afectaban negativamente el beneficio común. La existencia de reglamentos (formales y en algunos casos informales) así como la aplicación de sanciones en caso de violación a las reglas, minimizan los conflictos internos y evitan rupturas en la organización. Cada cooperativa ha desarrollado su propio reglamento interno y sanciones, con base en sus necesidades como en su historia.

La existencia de *reglas y sanciones claras que se aplican tanto a directivos como socios*, propicia el buen funcionamiento de los órganos de decisión colectiva de la cooperativa, como son la asamblea general, consejo de administración y directiva. Este factor es igualmente efectivo tanto si se trata de organizaciones pequeña como grande (>550 socios).

No obstante, no hay reglamento que cubra todos los casos que se presentan en una cooperativa, de ahí que también resultó sumamente importante la capacidad de la asamblea y los directivos de *resolver los conflictos mediante soluciones negociadas que eviten la ruptura interna*. En esta capacidad contribuye la madurez de la asamblea, la participación de mediadores con autoridad moral y los mecanismos que cada comunidad ejerce para resolver conflictos al interior de su tejido social.

La construcción de una *visión colectiva sobre el futuro de la cooperativa* es un factor fundamental para guiar la toma de decisiones de la directiva.

La claridad y consenso en cuanto a las metas a lograr por parte de la directiva incrementa el nivel de efectividad y cohesión entre el consejo de administración y la directiva. Esta visión colectiva se aprecia fácilmente en las cooperativas consolidadas en tanto que esta visión es incipiente o de muy corto alcance aún en las que se encuentran en proceso de consolidación.

En cuanto a la *elaboración de planes de desarrollo de la organización*, sólo las cooperativas de Bacurato cuentan con la capacidad operativa y administrativa para desarrollarlos e implementarlos. Las demás cooperativas se encuentran en un proceso de desarrollo de capacidades hacia este objetivo; en tanto que para los grupos en proceso de consolidación estos planes todavía son una asignatura pendiente.

En relación a *los incentivos a la productividad y al compromiso colectivo*, las cooperativas han optado por otorgar bonos económicos y oportunidades para ser beneficiario de programas de gobierno con base en la productividad individual de cada socio. Esta fórmula es cada vez más frecuente para la asignación de incentivos, pues actúa como una especie de evaluación de la productividad por socio al mismo tiempo que premia su contribución al interés colectivo.

Evidentemente la apertura a la asesoría externa y a procesos de innovación son elementos clave para el éxito de las cooperativas como se aprecia en los casos de las cooperativas de Bacurato, la Jaibera Callinectes tortugas y Dautillos, en menor medida se encuentran Cerro San Carlos y las cooperativas en proceso de consolidación.



Dirección

En todos los casos se puede apreciar la presencia de liderazgos incluyentes en las cooperativas, elemento que fortalece la cohesión y confianza de los socios en el manejo de la organización.

La capacidad de gestión y negociación de los líderes de las cooperativas es fundamental. Un dirigente que posee estas capacidades, aunado a una amplia visión, metas claras y consensuadas que guíen sus capacidades hacia objetivos específicos, es un im-

pulso muy poderoso para cualquier organización. De esta manera, una cooperativa puede obtener beneficios gubernamentales como los subsidios al combustible y a los motores, programas de construcción y activos productivos, de capacitación técnica, administrativa y de buenas prácticas del manejo del recurso pesquero, por mencionar algunos. En este sentido, todos los casos de estudio reflejan en resultados concretos el desempeño y capacidad de gestión de sus directivos.

Se identificaron factores de funcionamiento interno de las cooperativas que constituyen la base de su éxito.

Buenas Prácticas

Las cooperativas consolidadas tienen una mayor madurez para asumir buenas prácticas de manejo sustentable de sus recursos pesqueros, porque tienen una mayor claridad sobre la importancia de este manejo, para el futuro de su organización. Respecto a las buenas prácticas, destacan Bacurato y Dautillos por las medidas que regulan el aprovechamiento de los recursos en su área de pesca y la adecuada manipulación que asegura la calidad del producto. Bacurato, Dautillos, El Tortugo y Cerro San Carlos, destacan por haber implementado buenas prácticas en el manejo de los residuos de la pesca.



Factores básicos para que una cooperativa pesquera sea exitosa

Como resultado del análisis de los casos de estudio, se identificaron diez factores básicos para el funcionamiento exitoso de una cooperativa. La selección de estos factores es el resultado del consenso entre el equipo de investigación con los representantes de los ocho casos de estudio. Se enlistan con la intención de retomarlos como guía en futuras investigaciones sobre el cooperativismo ya que son los elementos imprescindibles para el desarrollo de estas organizaciones sociales.

1. Identidad con la cooperativa y el sentido de pertenencia a la comunidad.
2. Funcionamiento coordinado de los órganos de decisión colectiva.
3. Mecanismos efectivos de regulación del ejercicio de los directivos y de la conducta de los asociados.
4. Capacidad de resolución de conflictos internos y creación de soluciones negociadas que evitan rupturas.
5. Predominio del interés colectivo sobre el individual.
6. Presencia de liderazgos democráticos y visionarios.
7. Resultados económicos satisfactorios para sus socios durante una buena parte del año.
8. Comercialización directa de la producción y búsqueda de mercados más atractivos.
9. Transparencia en el manejo administrativo.
10. Nivel de desarrollo empresarial.
 - Políticas de reducción de costos de operación
 - Separación contable – administrativo de la dirección de la cooperativa
 - Modernización de procesos administrativos y financieros
 - Uso eficiente de insumos

El funcionamiento exitoso de una cooperativa es una mezcla de factores sociales, de funcionamiento interno y de dirección de la organización.

Los estudios de caso



Casos consolidados

Los más consolidados en cuanto a su nivel de organización interna, social y administrativa son los siguientes:

- *Cooperativas Ribereña de Dautillos y Baradito y Altamura en Dautillos, Navolato*



- *Cooperativa Jaibera Callinectes tortugas en El Tortugo, Guasave*



- *Cooperativa Cerro San Carlos en Topolobampo, Ahome*



- *Cooperativas Bacurato, Bacubirito, Chicorato y Vasobuena; Federación de Sociedades Cooperativas Gustavo Díaz Ordaz y la integradora Desarrollo Integral de Bacurato S.A. de C.V. en Bacurato y Bacubirito, Sinaloa de Leyva.*





Cooperativas Ribereña de Dautillos y Baradito y Altamura

Las cooperativas Ribereña de Dautillos y Baradito y Altamura destacan por haber logrado una excelente coordinación en los procesos productivos, de gestión, comerciales y conductuales en relación al uso de los recursos pesqueros, así como por poseer altos niveles de funcionamiento interno ante el reto de su gran membresía.

La comunidad de Dautillos se ubica entre el mar y la Bahía Santa María de La Reforma, en el municipio de Navolato, Sinaloa. Cuenta con una población de 2,109 personas y un total de 512 viviendas habitadas. Dautillos es un pueblo típico de pescadores en donde la vida familiar transcurre en relación íntima con las actividades asociadas a la pesca. En la Bahía Santa María, la pesquería más importante es la de camarón; pescan camarón azul (*Litopenaeus stylirostris*), blanco, (*L. vannamei*) y café (*Farfantepenaeus californiensis*), pero también se practican otras pesquerías importantes como la jaiba café (*Callinectes bellicosus*) y jaiba azul (*C. arcuatus*), la escama⁷, botete diana (*Sphoeroides annulatus*), manta tecolota (*Myliobatis californica*) y manta (*Dasyatis spp.*), lisa blanca o liseta (*Mugil curema*), lisa macho (*M. cephalus*) y sierra (*Scomberomorus sierra*), entre otras de menor importancia.

La cooperativa Ribereña de Dautillos cuenta con 270 socios, en tanto que la cooperativa Baradito y Altamura tiene 285 miembros. A pesar de gran membresía, las dos organizaciones cuentan con una larga tradición de trabajo y gestión conjunta que les ha permitido adquirir una importante infraestructura. Las dos organizaciones tienen sus locales adjuntos y con frente de playa, donde disponen de espacios bien acondicionados para el atraque y desembarque, área de recepción y selección del producto, mesas de descabezado y/o fileteado, cuarto frío, bodega, depósito de combustible, oficina, área de estacionamiento y un vehículo para trasladar la mercancía y para el servicio de la directiva.

Los pescadores de Dautillos se distinguen por su profunda **identidad con la cooperativa y sentido de pertenencia a la comunidad**. Existe un arraigado sentimiento de orgullo por formar parte de alguna de las cooperativas, contribuir con el bienestar de las familias y el desarrollo de la comunidad. Por esta razón, procuran mejorar cada día la relación entre cooperativas, que ya de por sí es muy buena. Los socios de Dautillos son los más conscientes del cuidado de los recursos pesqueros de toda la bahía.



⁷ Las especies son las siguientes: pargo colorado (*Lutjanus colorado*), pargo prieto, (*L. novemfasciatus*), robalos (*Centropomus spp.*), cochito (*Balistes polylepis*) y mojarras (Gerreidae).



Todos los integrantes de las dos cooperativas pertenecen a la comunidad de Dautillos debido a que no se admiten como socios a pescadores de otras comunidades. Los pescadores consideran a las cooperativas *como patrimonio de la comunidad*. De hecho, las dos organizaciones son actores clave en el crecimiento y desarrollo de Dautillos, contribuyendo con recursos económicos y gestión para lograr obras que mejoren la infraestructura comunitaria, apoyan las iniciativas de grupos de jóvenes y deportistas, además de ayudar en la consolidación del tejido social de la comunidad.



Funcionamiento interno

La característica más sobresaliente de estas dos cooperativas con una membresía tan elevada, es que *funcionan como una sola*, lo que implica un *funcionamiento coordinado de los órganos de decisión colectiva entre las cooperativas*, que es adicional al reto que significa la coordinación al interior de cada cooperativa. Este caso sin duda, desafía el paradigma dominante de que una organización de éxito sólo es posible con grupos pequeños.

El nivel de integración funcional de estas cooperativas se fundamenta en su origen común; la cooperativa Baradito y Altamura acordó dividirse para crear la cooperativa Ribereña de Dautillos, como una forma de reducir el tamaño y hacer más funcional las tareas de recepción de los recursos pesqueros, pero también para preservar una relación cercana entre los socios de la organización y los dirigentes.

A pesar del tiempo transcurrido, las dos cooperativas han mantenido la tradición del trabajo conjunto y se *coordinan para todos los procesos de gestión, productivos y comerciales*: comparten, proveedores, cartera de clientes, empresa congeladora y comercializadora, transporte y realizan sus gestiones juntas. Con todo ello reducen costos y maximizan oportunidades pues manejan volúmenes elevados de producto.

Otro aspecto relevante de estas cooperativas es la *cultura de respeto hacia reglamentos y normas de conducta*. Las dos cooperativas han desarrollado *mecanismos similares para regular la conducta de directivos y socios*, que se aplican sin excepción.



Algunos de ellos son los siguientes:

- Para garantizar que los socios contribuyan con el **interés colectivo** y no vendan su captura a otra cooperativa o intermediario, se establece una cuota mínima de captura por socio de 250 kilos. Si el socio no entrega esta cuota, se le sanciona una o dos temporadas restringiéndole la entrega de materiales, combustible y préstamos, hasta que cumpla con su cuota mínima. Si el pescador reincide y no entrega su cuota mínima en dos temporadas, se le puede dar de baja de la cooperativa.
- El socio que vende su captura fuera de la cooperativa se le sanciona con la restricción de derechos a materiales, combustible y préstamos y pierde su derecho a participar en la rifa de los puestos de dirección. Si reincide también puede causar baja de la organización.
- En caso de que un socio se ausente durante una temporada, debe solicitar permiso ante la Asamblea, de lo contrario podría causar baja de la organización.
- Únicamente los *hijos de los socios pueden ingresar a la cooperativa*, pero para asegurar que el recién llegado sea buen cooperativista y no se desvíe de los objetivos de la organización, se requiere de un “padrino” que se hará responsable de su buena integración. Si el nuevo socio no cumple con las cuotas y reglamentos establecidos, entonces los cargos y deudas deben ser asumidas por el “padrino”.
- Para el reingreso de un socio expulsado, se requiere de un periodo de prueba por cuatro años, si cumple y es tan productivo como cualquier otro socio activo durante ese tiempo, se le restablecen por completo todos sus derechos.
- El cambio de las directivas de las dos cooperativas es en forma alternada, de esta manera la directiva en función capacita a la entrante y con ello se reduce considerablemente la curva de aprendizaje y se asegura el cumplimiento de las metas trazadas de las dos cooperativas.
- Los puestos de la directiva se sortean, por lo que cualquier buen socio tiene la oportunidad de tener este puesto, que es considerado un privilegio.
- El nivel de madurez y estabilidad que han alcanzado las Asambleas de estas cooperativas, es una prueba de la gran capacidad desarrollada de resolución de conflictos internos y creación de soluciones negociadas.

Con este sistema de reglas internas han trabajado desde que se inició la cooperativa con muy buenos resultados. El pescador ha comprendido que la pesca es su fuente segura de empleo y la cooperativa la mejor forma de organizar su actividad.



Con este sistema de reglas internas han trabajado desde que se inició la cooperativa con muy buenos resultados. El pescador ha comprendido que la pesca es su fuente segura de empleo y la cooperativa la mejor forma de organizar su actividad.



Aspectos económicos

Las cooperativas *comercializan de manera directa* su producción. El camarón de altamar lo exportan, en tanto que el camarón de bahía lo comercializan en el mercado nacional, lo que les genera importantes beneficios económicos no sólo a la cooperativa sino a la comunidad. Esta pesquería genera más de 500 empleos directos y un número considerable de empleos indirectos, de manera tal que una gran parte de la población de Dautillos obtiene beneficios de esta pesquería.

Los *beneficios para los socios no solamente son económicos*, sino también incluyen el equipamiento que obtienen gracias a las gestiones de la cooperativa: lanchas, motores, subsidios de diesel,

préstamos etc. Este equipamiento es de suma importancia porque cuando el camarón está en veda, los socios lo emplean en la captura de otros recursos pesqueros de bahía y litoral. De esta manera, los pescadores cuentan con el equipo, tradición y conocimiento de su oficio para pescar y tener ingresos económicos durante todo el año.

Gracias a la tradición y cultura de vigilancia del ejercicio de los dirigentes, existe una gran *transparencia en el manejo administrativo*, que se facilita debido a que todos los socios conocen el proceso de producción y existe una gran claridad en las responsabilidades que debe asumir cada uno de los cargos directivos.



Nivel de desarrollo empresarial

Desde su fundación, las dos cooperativas tienen *políticas de reducción de costos de operación* sumamente efectivas. Para ello, han formado su propia federación, lo que les facilita la coordinación efectiva de sus actividades operativas y de las gestiones comerciales y administrativas.

Las cooperativas de Dautillos han construido un *buen prestigio* con proveedores, clientes y comercializadoras. Por esta razón, toda empresa relacionada con el sector pesquero como proveedora de

insumos o comercializadora está abierta a tratar con estas cooperativas.

Dentro de los *planes de trabajo* que se plantean las directivas destacan la consolidación de la infraestructura de las cooperativas, el cuidado los recursos pesqueros de la bahía, respetar las vedas y medidas prohibitivas y mantener el grado de organización logrado. El objetivo final de las directivas es que cada socio cuente con un *empleo* que le brinde el mayor beneficio económico respetando las reglas internas de la cooperativa.

Lo que destaca en este caso

Además de los factores básicos para su éxito, las cooperativas de Dautillos destacan lo siguiente:

El énfasis en el manejo sustentable de sus recursos pesqueros. Las cooperativas han definido una “zona exclusiva de pesca” de Dautillos en la Bahía Santa María. En esta zona, han prohibido el uso del chinchorro y contribuyen en el mantenimiento de un consejo de vigilancia de la Bahía. Si se sorprende a un socio de cualquiera de estas dos cooperativas violando esta disposición, se le aplica una multa de 5,000 mil pesos (pagaderos en la temporada de camarón) y se le decomisa el arte de pesca. Si es un socio de otra cooperativa, sólo se les decomisa el arte de pesca. Esta disposición es aceptada y respetada por las demás cooperativas que pescan en la Bahía.

Las cooperativas de Dautillos han definido una “zona exclusiva de pesca” en la bahía Santa María. En esta zona han prohibido el uso del chinchorro y contribuyen en el mantenimiento de un consejo de vigilancia de la bahía.



Oportunidades de desarrollo

- Identificar las oportunidades de darle un valor agregado a su producción y abrir estas oportunidades a la **participación formal de la mujer**.
- Trabajar alternativas de **comercialización** directa de productos pesqueros distintos al camarón en mercados importantes.
- Consolidar su **nivel de desarrollo empresarial**, en cuanto a la modernización de procesos administrativos y financieros.
- Impulsar la construcción de una **planta procesadora de los productos** de las dos cooperativas y gestionar la asesoría y capacitación necesaria para un manejo eficiente de todos sus procesos.
- Trabajar **alianzas estratégicas** con empresas distribuidoras en el mercado nacional.





La Cooperativa Jaibera Callinectus Tortugus

La cooperativa “Callinectes tortugus” se encuentra en la comunidad de El Tortugo, Guasave en el Sistema Lagunar San Ignacio-Navachiste-Macapule. Es una pequeña empresa social rural, conformada por 15 socios, de los cuales 11 son mujeres y 4 hombres, y es uno de los raros casos de formalización del papel de la mujer en la pesca ribereña. Está dedicada al procesamiento de la pulpa de jaiba, pescan la jaiba café (*Callinectes bellicosus*) y jaiba azul (*C. arcuatus*), para lo cual cuentan con infraestructura para su cocimiento y despulpado (mesas, taras, latas, charolas, cuchillos para el descarte), así como cuarto frío para mantener y conservar el producto, empaquetado al alto vacío y una camioneta para el traslado del producto a los cen-

tros de venta cercanos. Esta infraestructura la han adquirido poco a poco, como resultado del interés y trabajo de los socios y socias por gestionar apoyos gubernamentales para invertirlos en incrementar y/o mejorar la capacidad de la empresa.

Las socias y socios comparten un fuerte sentimiento de identidad con la cooperativa y con la comunidad. En particular las socias se sienten orgullosas de los logros económicos y laborales que han obtenido al crear la jaibera, para ellas, sus familias y su comunidad, por ser un ejemplo de mujeres emprendedoras que otras cooperativas quisieran reproducir en sus comunidades.



La cooperativa jaibera “Callinectes tortugus” es una empresa social rural, con un fuerte arraigo y vínculos con la comunidad. La mayoría de sus socias son mujeres, que generan un producto con valor agregado y crean empleos para la comunidad en la época más crítica del año

“para nosotras es un orgullo la jaibera, gracias a Dios ha funcionado muy bien, la mayoría de las que trabajamos ahí somos mujeres, pero no nada más señoras, también trabajan jóvenes y estudiantes, para mí es un gran orgullo ser parte de la jaibera, como mujer te ayudas, te sientes mejor, le ayudas a tu esposo a tu familia a la economía y sacas adelante a tus hijos, que es lo primordial para mí, tenemos seis años trabajando y hemos trabajado muy bien....” Alma Isabel L. socia de la cooperativa

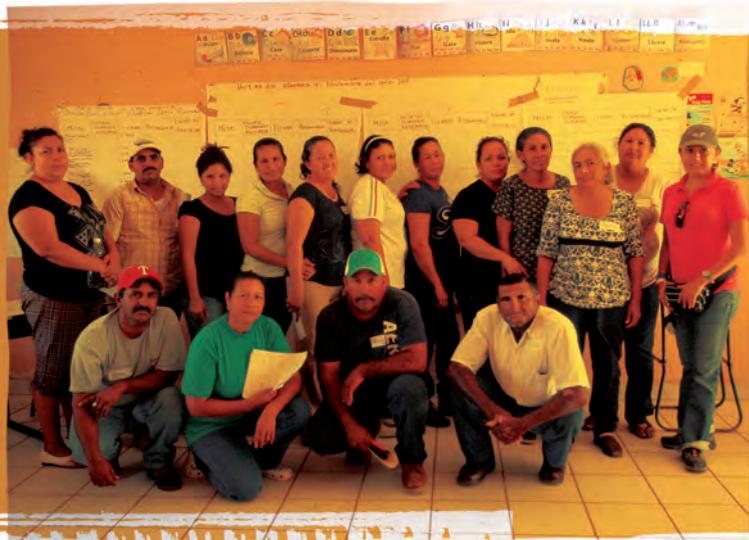


La operación de esta cooperativa y su impacto en la vida comunitaria es un reflejo de la visión de este grupo de mujeres que le han dado mayor énfasis a la generación de empleos para la comunidad que a la obtención de beneficios económicos para los socios. Orgullosamente, las socias comentan que “*la jaibera no produce dinero sino empleos*”. Este énfasis es relevante, porque la cooperativa gene-

ra hasta 150 empleos directos e indirectos justamente en la época más crítica del año para los pescadores (mayo a agosto) cuando los recursos pesqueros son escasos y la pesca artesanal del camarón está en veda. Por esta razón, **la cooperativa cumple un papel comunitario** muy importante: mantiene la cohesión social y fortalece el sentido de pertenencia a El Tortugo.

“Cuando iniciamos nosotras se vio un cambio porque generamos empleos y se detuvo la emigración de las personas de la comunidad y antes se quedaba sola la comunidad antes de que nosotras empezáramos, pero con este cambio se ha beneficiado mucho hasta la propia comunidad, el pertenecer al grupo es un aliviane ya que se ayudan mucho porque generan más empleos y pues se ayudan dentro del hogar” Alma Isabel L. socia de la cooperativa

La cooperativa jaibera es considerada como un patrimonio de la comunidad de El Tortugo.



La relación familiar de las socias con los pescadores de las dos cooperativas pesqueras de la localidad, Macapule y Vinorama, ha facilitado el que las tres cooperativas estén muy interesadas en la construcción de una Planta Procesadora y Comer-

cializadora de productos pesqueros, que opere todo el año, genere empleos directos e indirectos, que potencie las capacidades que se tienen y eficiente la infraestructura instalada que tienen en conjunto las Cooperativas pesqueras y la Jaibera.



Funcionamiento interno

La *organización interna* de la cooperativa es muy básica. Se realizan asambleas informativas en las que se discuten los problemas y se toman acuerdos de manera colectiva, lo que implica que en el grupo hay una *gran capacidad para la solución de conflictos internos*. Cuentan con una *complementariedad de liderazgos masculino y femenino*, el primero enfocado al trabajo de gestión de los asuntos de la cooperativa hacia el exterior; el segundo enfocado en el trabajo al interior de la organización.

El funcionamiento coordinado de estos dos liderazgos y los acuerdos que se toman en las asambleas han sido suficientes para la operación eficiente de la cooperativa.

Cuentan con un reglamento tácito al interior de la cooperativa para todos los socios y un reglamento de higiene para el proceso de descarte de la jaiba, el cual deben respetar estrictamente o de lo contrario se les da de baja en la jaibera como trabajadoras.

Aspectos económicos

En cuanto a los resultados económicos, los socios reciben un sueldo semanal que oscila entre \$1,500 y \$2,000 pesos, y si la producción es abundante, asignan una cantidad para la re-inversión del próximo año como parte de su plan de crecimiento y con los excedentes realizan reparto de utilidades que en el 2011 fue de \$10,000 pesos para cada socio, al final de la temporada. Sin embargo, es claro que el principal beneficio socioeconómico es la generación de empleos principalmente para las mujeres de la localidad.

La cooperativa *comercializa de manera directa toda su producción* con la planta “Desarrollo Integral de la Jaiba”, con quien tienen un contrato de exclusividad. Sin embargo, están en la búsqueda de mercados más atractivos.

Existe una separación entre las responsabilidades de la directiva y el manejo financiero. Cuentan con mecanismos para el *rendimiento de cuentas entre los socios* y toman decisiones consensuadas sobre la administración de los recursos que poseen.

En cuanto a su *nivel de desarrollo empresarial*, el objetivo primordial de la cooperativa es fortalecerse como empresa social, con el registro de su marca, código de barras, aporte nutrimental e imagen empresarial para poder comercializar directamente (independiente de la comercializadora con la que actualmente trabajan) y alcanzar otros mercados. Parte de la planeación de la jaibera, es su buena organización financiera y la cultura del ahorro que realizan para empezar cada temporada.

Cuentan con una política expresa de captura sustentable de jaiba, **énfasis en la calidad e higiene del producto**. La calidad del producto es vigilada por las socias y forma parte de su ventaja competitiva de la cual se sienten muy orgullosas.



Los socios han demostrado una gran apertura a la innovación y mejora en sus sistemas productivos. La capacitación recibida les ha permitido establecer metas claras y han aprendido a desarrollar un *Plan de Negocios* para guiar sus pasos, tomar decisiones y lograr consolidarse como la mejor opción en productos pesqueros procesados del municipio, garantizando calidad, frescura y sustentabilidad en las capturas y en su procesamiento.



Oportunidades de desarrollo

- Ampliar y ***diversificar su mercado*** para venta directa y poder mantener activa la cooperativa la mayor parte del año.
- ***Consolidar su desarrollo empresarial***, mejorar su organización interna y recibir capacitación en cuanto a la estructura contable administrativa y reducción de costos de operación.
- ***Concretar su plan de negocios*** y llevarlo a cabo para alcanzar las metas.
- Mejorar el ***manejo integral de los desechos de jaiba***.
- ***Conformar una Planta Procesadora y Comercializadora*** de productos pesqueros en coordinación con las cooperativas Macapule y Vinorama.



Cooperativa Cerro San Carlos

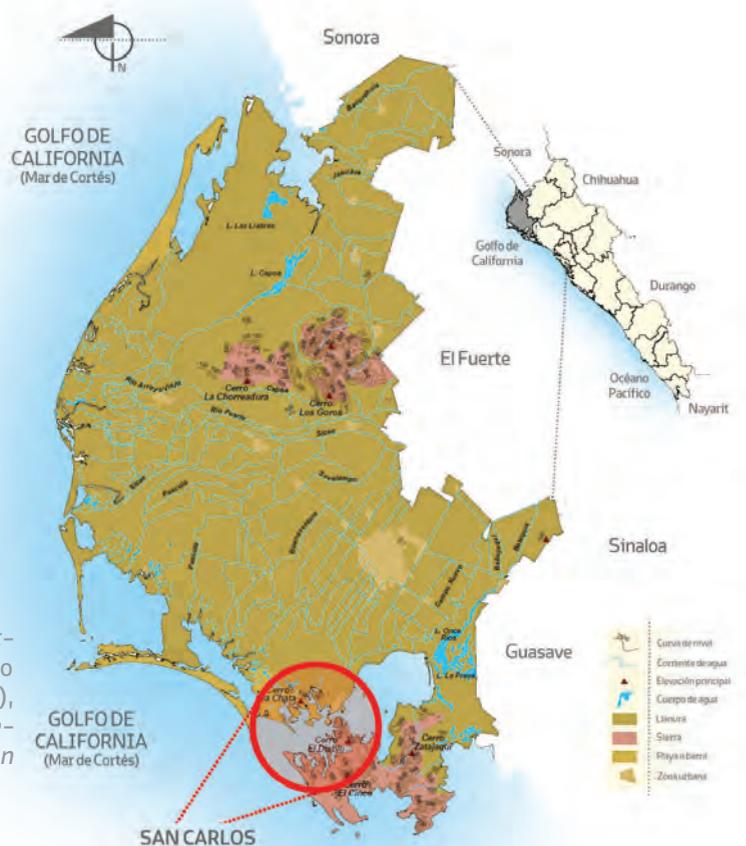
La cooperativa pesquera “Cerro de San Carlos” se encuentra ubicada en la ciudad y puerto de Topolobampo, en el Sistema Lagunar Topolobampo–Santa María–Ohuira. La ciudad cuenta con una población de 6,361 habitantes y es el único caso de estudio que se encuentra en una zona urbana, por lo que sus miembros gozan de una mejor calidad de los servicios públicos y niveles superiores de educación.

La cooperativa integra a 27 socios que han logrado adquirir una importante infraestructura para el desarrollo de su actividad. Poseen 27 pangas con motores y radio de comunicación, un cuarto frío y 5 vehículos para el transporte del producto pesquero, de los cuales tres poseen cajas refrigeradas; en proceso de construcción se encuentran una planta productora de hielo, ampliación del área de procesado, oficinas, bodega y espacio para juntas. Actualmente producen y comercializan las siguientes especies: camarón azul (*Litopenaeus stylirostris*), camarón blanco (*L. vannamei*) y camarón café (*Farfantepenaeus californiensis*) escama⁸, calamar gigante (*Dosidicus gigas*), jaiba (*Callinectes bellicosus*), sierra (*Scomberomorus sierra*) y lisa macho (*Mugil cephalus*) gracias a que cuentan con permisos de captura estas especies tanto en bahía como en altamar.

La cooperativa se distingue por contar con una visión colectiva sobre el futuro de la organización, que se refleja en una gran claridad y consenso sobre las metas que desean alcanzar. Esta característica, aunado al hecho de que comparten una misma filosofía y cultura de trabajo, facilita la comunicación entre los socios y la toma de decisiones, lo que se traduce en una gran cohesión interna al grado de que hacia el exterior se consideran como una sola entidad.

La cooperativa Cerro San Carlos es altamente productiva ya que labora durante todo el año, cuenta con un alto grado de organización y cohesión entre sus miembros que comparten una visión empresarial. Mantienen una producción diversificada que le permite comercializar de manera directa en el mercado nacional e internacional.

⁸ Las especies son las siguientes: huachinango (*Lutjanus peru*), pargo colorado (*L. colorado*), pargo amarillo (*L. argentiventris*), coconaco (*Hoplopagrus guentherii*), constantino (*Centropomus robalito*), paleta (*C. medius*), cochito (*Balistes polylepis*), corvinas (*Cynoscion spp.*), mojarras (Gerreidae).





Funcionamiento interno

Esta cooperativa se caracteriza por el funcionamiento coordinado entre todos los socios, incluyendo la directiva. Todos los socios son pescadores en activo y conocen perfectamente todas las fases del proceso productivo, desde la pesca hasta la comercialización, gracias a que en algún momento han desempeñado todos los puestos de la cooperativa. Esta experiencia, aunado al hecho de que la cooperativa cuenta con metas claras y consensuadas sobre lo que desea alcanzar convierte a los 27 socios de esta cooperativa en un *liderazgo funcional colectivo*, en el cual los socios se coordinan y comunican las responsabilidades de trabajo, manejo de la producción y comercialización a fin de mantener una alta productividad. Todos los socios han asumido la necesidad e importancia de ser altamente productivos y eficientes tanto en la captura como en el procesamiento y comercialización de sus productos en beneficio de la cooperativa. En esta cooperativa *el interés individual está por completo supeditado al interés colectivo*.

Para ello, en la cooperativa se han impuesto *mecanismos de regulación del ejercicio de los directivos y la conducta de los asociados*, mediante reglas y vigilancia orientadas en mantener la productividad de forma permanente, resolver conflictos internos y evitar que los socios entreguen su producción fuera de la cooperativa. Para lograrlo, los socios mantienen una vigilancia permanente no solo del desempeño del trabajo de todos los socios, sino también del papel desempeñado por la propia directiva en turno.





Aspectos económicos

La comercialización de su producción pesquera, es a nivel de exportación y al mercado nacional. El camarón de tallas grandes lo exportan a Estados Unidos y Europa a través de una comercializadora. Los demás productos pesqueros los envían a bodegas en las ciudades de Guadalajara y México. La cooperativa conoce perfectamente las características del mercado y saben qué vender, cuándo y en qué momento enviar el producto ya que monitorean los precios, lo que les permite obtener mayores ingresos.

El manejo administrativo es vigilado por todos los socios, lo que asegura una total transparencia. Mantienen de manera separada los aspectos contables-administrativos de la operación de la organización, contratando personal específico para llevar la administración y contabilidad y eso les ha permitido enfocarse en la parte operacional y en la calidad del producto.

Con todas estas medidas, obtienen resultados económicos altamente satisfactorios para sus socios. Además de un salario ajustado a su producción, cada socio recibe, por concepto de reparto de utilidades, entre 8 y 12 mil pesos cada tres meses, en función de los niveles de producción. El socio que más trabaja y más produce, es el que más gana.

Además la cooperativa ha implementado un mecanismo muy eficaz para aumentar la producción

sin aumentar su membresía. Creó una categoría especial llamada “socios administrativos”⁹, que también son pescadores con la obligación de entregar el producto exclusivamente a la cooperativa Cerro San Carlos. Estos “asociados” tienen los mismos beneficios económicos y sociales de los miembros titulares, a excepción del reparto de utilidades generado por la comercialización de las capturas. Sin embargo, en función de su nivel de compromiso y producción, alguno de estos socios administrativos puede ser considerado en el reparto de las utilidades o recibir bonos de productividad generados por la comercialización.

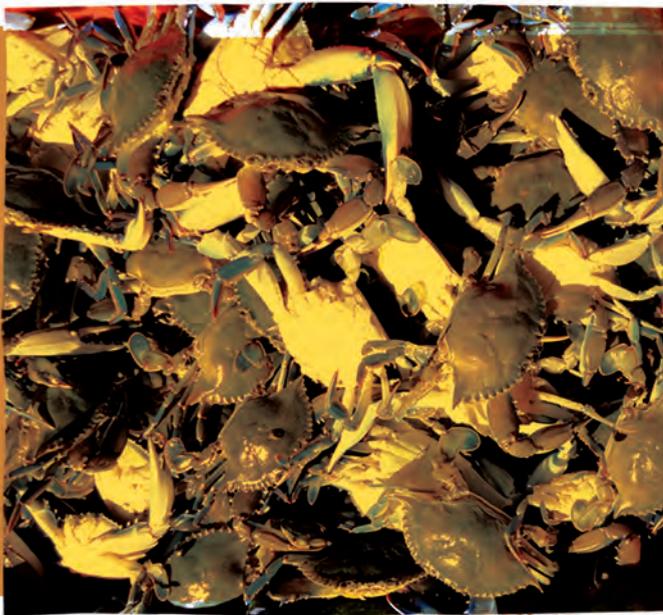
Evidentemente, la cooperativa Cerro San Carlos posee una gran visión empresarial, que se basa en una cultura de trabajo compartida por todos sus socios, para quienes el único objetivo de la cooperativa es “producir, producir y producir”. Para decirlo en sus propias palabras “si no hay producción, no hay nada.” Trabajan los 365 días del año y solo los fenómenos meteorológicos extremos como ciclones y marejadas evitan que salgan a pescar. Esta cultura de trabajo los ha llevado a diversificar su producción pesquera, lo cual constituye un factor decisivo para su éxito: tienen mayor acceso a diversos recursos para un período de tiempo más largo, en comparación con las cooperativas que pescan por temporadas y dentro de la bahía.

⁹ La figura de “socios administrativos”, es una forma de pertenecer a la cooperativa y obtener algunos de los beneficios como trabajador, ya que legalmente no son parte de la cooperativa, en términos laborales es como si fueran empleados externos.



Oportunidades de Desarrollo

- Identificar las oportunidades de darle un mayor valor agregado a su producción y abrir estas oportunidades a **la participación formal de la mujer.**
- **Consolidar su desarrollo empresarial,** mediante la modernización de sus procesos administrativos y contables así como estrategias para reducir los costos de operación.
- **Elaboración de planes de desarrollo para:** potencializar su capacidad de organización operativa hacia metas más elevadas.
- **Desarrollar buenas prácticas sanitarias y manejo de residuos sólidos**





Cooperativas Bacurato, Bacubirito, Chicorato y Vasobuena;
Federación de Soc. Coop. Gustavo Díaz Ordaz y la empresa
Integradora Desarrollo Integral de Bacurato S.A. de C.V.



Es el ejemplo más exitoso del país como empresa integradora pesquera. Posee un alto nivel de organización y desarrollo empresarial que le imprime un carácter gerencial a todos los ámbitos de la producción. Los liderazgos de la federación y la integradora las han encaminado hacia el éxito en la producción, organización y comercialización de su producto.

Los pueblos de Bacubirito y Bacurato, en Sinaloa de Leyva, Sinaloa, son el hogar de las cuatro cooperativas Bacurato, Bacubirito, Chicorato y Vasobuena que conforman la Federación de Sociedades Cooperativas Gustavo Díaz Ordaz. La Cooperativa de Bacurato cuenta con 40 socios, las otras tres poseen un total de 32 socios cada una, lo que arroja un total de 136 socios para la Federación. Las cooperativas pescan Tilapia azul (*Oreochromis aureus*) y Bagre de canal (*Ictalurus punctatus*) en el embalse de la presa Gustavo Díaz Ordaz. La Federación ha formado una empresa integradora denominada Desarrollo Integral de Bacurato, S. A. de C. V. que es la figura jurídica para la comercialización de los productos de todas las cooperativas, que junto con la Federación constituyen el ejemplo más exitoso de empresa integradora de productos pesqueros del país.

La infraestructura con la que cuentan es la siguiente: embalse de aproximadamente 5,000 hectáreas de espejo de agua, 136 lanchas y motores, centro de reproducción y mejora de crías de Tilapia, laboratorio de hormonización de crías, planta de producción de hielo para su abastecimiento, tráiler con tres cajas refrigeradas utilizadas para la distribución del producto, instalaciones para el procesamiento del producto, cámara de congelación con capacidad de 25 toneladas, dos cuartos de conservación cada uno con una capacidad de almacenaje de 25 toneladas, 60 jaulas flotantes para la engorda de peces en el embalse, edificio para oficinas, camioneta doble rodada para transportar hielo al atracadero y el alimento a los estanques, camioneta pick up para trabajos ligeros y una camioneta pick up para al servicio de los directivos.





En Bacurato y Bacubirito la actividad pesquera es la fuente de empleo más importante, pues genera tres de cada cuatro empleos durante los seis u ocho meses que dura la pesca, por lo tanto existe una dependencia de las comunidades y su población de la actividad pesquera. La empresa además, brinda importantes servicios comunitarios como

es la gestión de proyectos y apoyos sociales a los pobladores de ambas comunidades. Por todo ello, los pescadores comparten un *fuerte sentido de identidad y orgullo de pertenecer a alguna de las cooperativas* y éstas se han convertido en parte importante del tejido comunitario.

Los elementos clave en el mantenimiento de altos niveles de comercialización son, una excelente infraestructura y estricto cumplimiento de su plan de manejo pesquero, basado en el establecimiento de cuotas individuales de captura.



Funcionamiento interno

La creación importante de empleos y el impacto social de la actividad pesquera en Bacurato fue posible gracias a la *excelente organización interna de las cuatro cooperativas, su federación y la empresa, así como la capacidad que han desarrollado para trabajar de manera coordinada entre ellos*. Las decisiones más importantes se toman de manera colectiva entre los representantes de las cuatro cooperativas, la federación y la integradora. Los directivos de cada cooperativa comunican a los pescadores sobre estos acuerdos, para que todos estén informados sobre las gestiones que realizarán sus líderes en beneficio de las organizaciones y la empresa. Esta manera de trabajar constituye el reto más importante de toda empresa social; y es una muestra de la madurez lograda por todas las partes, de la capacidad de los dirigentes de resolver los conflictos internos y de encontrar soluciones que eviten la ruptura social.

La integradora y la misma federación motivan a los socios por medio de incentivos y pagos justos por sus capturas, además de crear un ambiente laboral integral en donde todos son parte de los planes futuros como organización. El líder de la federación considera importante concientizar aún más a los socios respecto a la necesidad de respetar las políticas establecidas con las cuales se podrá conservar de manera sustentable la



producción, igualmente recalca no descuidar la parte afectiva, sobre todo mantener motivado a los socios y considerarlos siempre en la toma de las decisiones en conjunto. A partir de los resultados obtenidos, los socios declaran estar muy satisfechos con la gestión de sus representantes. Los resultados económicos y sociales hablan por sí mismos de lo atinado de su gestión, lo que refuerza la confianza e identificación del pescador con la cooperativa, la federación y la empresa.

Lograr este nivel de organización ha requerido que tanto cooperativas como federación y empresa desarrollen una serie de *mecanismos para regular la conducta de socios y dirigentes*. Estos mecanismos incluyen no sólo reglamentos y sanciones, sino también órganos responsables de la vigilancia y la aplicación de los reglamentos. Por ejemplo, se tiene una Comisión de vigilancia que controla el embalse para evitar que los socios y sobre todo los extraños pesquen en horarios no permitidos y no extraigan la lobina. Las sanciones que llegan a recibir los socios pueden ser desde la suspensión de una quincena de producto, decomiso del producto, o incluso puede llegar a la expulsión dependiendo de la gravedad de la falta (aunque nunca se ha llegado a esta situación). Los dirigentes mencionan que en general los socios de las cooperativas cumplen con las reglas sobre todo porque han asumido la cooperativa como su patrimonio.

Los *liderazgos visionarios y complementarios* de la federación y la integradora son las que han encaminado hacia el éxito a Bacurato. En particular, la visión de líder de la empresa ha sido clave en lograr la coordinación y organización interna necesaria para lograr los éxitos alcanzados en la producción, organización y comercialización de la Tilapia.

Aspectos económicos

Con el plan de manejo para la pesquería de Tilapia, se establecieron cuotas de captura individuales de 400 kilogramos por pescador cada quince días, con las que se producen aproximadamente 800 toneladas de Tilapia cada temporada. Se producen además alrededor de 200 toneladas de Bagre; la Lobina (*Micropterus salmoides*), que es la especie reservada para pesca deportiva y recreativa, solo se captura de manera incidental y constituye una pequeña proporción. De esta manera, el ingreso neto de un pescador por quincena es en promedio de 3,000 pesos, lo que representa un salario modesto pero estable que le permite vivir dignamente a una familia rural promedio.

La empresa ha eliminado a los intermediarios y *comercializan toda su producción en la ciudad de México*. En la búsqueda de mejorar sus beneficios, supervisan constantemente los precios de mercado y ajustando su captura con base en el precio de mercado. De esta forma, es el precio del mercado el que determina el inicio del período de captura (demanda del mercado y precios altos) así como también determina el momento en el que se debe dejar de pescar porque el mercado está saturado y el precio es bajo. La diferencia en el precio del producto que obtienen manejándose de esta manera les otorga substanciales beneficios económicos adicionales por su producto pesquero.



Con el propósito de mantener la confianza de todos los pescadores, los directores y la empresa, se ha establecido una serie de *medidas de transparencia* para comunicar los resultados de la captura por cooperativa y los precios del mercado, de tal manera que todos los miembros y empleados de la empresa conocen plenamente los resultados económicos de la empresa y ratifican su identificación con los objetivos, visión y misión de la organización.

Los elementos clave en el mantenimiento de altos niveles de comercialización son una excelente infraestructura que les permite operar de manera eficiente y el estricto cumplimiento de su plan de manejo pesquero, basado en el establecimiento de cuotas individuales de captura, lo que garantiza en principio el abasto suficiente y permanente durante la mayor parte del año y el reparto equitativo de los beneficios económicos generados por la comercialización.

Cooperativas, Federación y la empresa integradora poseen un *alto nivel de organización y desarrollo empresarial* que se permea a todos los ámbitos de la producción: desde la transparencia en el manejo de las finanzas y gestiones realizadas por los líderes y representantes, la constante comunicación con los socios, la reducción de costos, plan de manejo de la pesquería por cuotas de captura, reparto equitativo de beneficios, programa de vigilancia, objetivos, visión y misión compartidos, el carácter gerencial de la producción y gran capacidad de gestión, reflejado en los apoyos obtenidos y la infraestructura que poseen.



Oportunidades de Desarrollo

Finalmente, a pesar de que en la actualidad la manera de organización y relación con los socios es provechosa y efectiva pues se observan buenos resultados, hay nichos de oportunidades para desarrollar y lograr una mayor productividad, tales como la mejora permanente de la calidad en todo los procesos y productos, el reconocimiento de la empresa en el ámbito estatal y regional, así como el posicionamiento del producto en el mercado regional, expandir el mercado hacia Durango, Torreón y Monterrey, respetar y mejorar las políticas orientadas a conservar el recurso y lograr que siga produciendo ingresos para los socios en el largo plazo.



El reto para Bacurato es identificar las oportunidades de darle un mayor valor agregado a su producción y abrir estas oportunidades a la participación formal de la mujer.

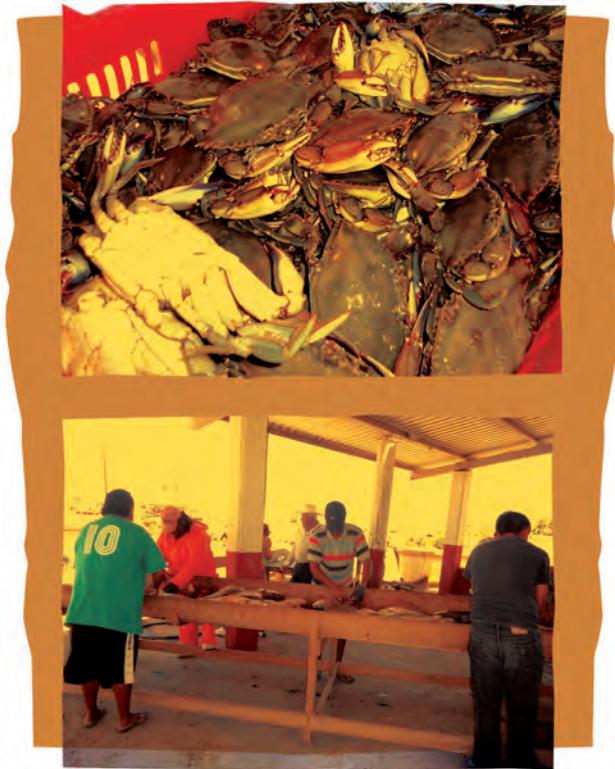




Casos en proceso de consolidación

Los casos en proceso de consolidación son los siguientes:

- **Cooperativa Silvia Ramírez**, Bacorehuis, Ahome
- **Cooperativa Del Jipón**, Lázaro Cárdenas, Ahome
- **Cooperativa Auténticos de Jitzámuri**, Jitzámuri, Ahome
- **Cooperativas Punta Zuquitita, Río Évora y Chunarito**, Angostura





Cooperativa Silvia Ramírez

La cooperativa pesquera “Silvia Ramírez” destaca por la fuerte cohesión social entre sus socios, por el compromiso sólido con los objetivos de la cooperativa, por sus mecanismos eficientes de control interno y una buena organización para la producción.

La cooperativa pesquera “Silvia Ramírez” cuenta con 69 socios, se encuentra en la comunidad de Bacorehuis, en las inmediaciones del Sistema Lagunar de Agiabampo- Jitzámuri- Bacorehuis, muy cerca de la frontera con el estado de Sonora. Los pescadores de la cooperativa radican en Bacorehuis y El Campito, ambas poblaciones pequeñas (Bacorehuis es la más grande, con 1,182 habitantes y 400 viviendas) cuya economía depende de la pesca y la agricultura. Dispone de un buen equipamiento con el cual pescan principalmente; camarón azul (*Litopenaeus stylirostris*), blanco (*L. vannamei*) y café (*Farfantepenaeus californiensis*), jaiba café (*Callinectes bellicosus*) y azul, (*C. arcuatus*), de manera esporádica se dedican al callo de hacha o hacha china (*Atrina maura*), sierra (*Scomberomorus sierra*), lisa macho (*Mugil cephalus*), lisa blanca (*M. curema*), botete o botete diana (*Sphoeroides annulatus*), manta (*Dasyatis spp.*) y escama¹⁰.



Funcionamiento interno

Un rasgo distintivo de esta cooperativa es la profunda *identidad de los socios con la cooperativa*. Los socios se sienten orgullosos del prestigio logrado por la cooperativa y participan en la supervisión del funcionamiento de lo que ellos consideran como “su negocio”. El nivel de apropiación de los pescadores para con los objetivos y metas de la cooperativa se refleja en su expresión “*cuidar y defender a la cooperativa, es cuidar nuestra fuente de ingreso*” ya que la pesca es una actividad que mantienen durante todo el año.

La cooperativa mantiene lazos muy estrechos con la comunidad. La mayoría de los socios radican en las localidades de Bacorehuis y El Campito, por lo que los directivos apoyan a la comunidad por ejemplo, gestionando obras de infraestructura comunitaria, programa de becas y materiales para la construcción de pies de casa para las familias; además de que colaboran en todas las actividades y celebraciones de las comunidades.

¹⁰ Las especies son las siguientes: pargo raicero (*Lutjanus aratus*), huachinango (*L. peru*), coconaco (*Hoplopagrus guentherii*), corvinas (*Cynoscion spp.*), cochito, (*Balistes polylepis*) y robalos (*Centropomus spp.*).



El funcionamiento coordinado de los órganos de decisión colectiva se facilita por que todos los socios son pescadores en activo y han participado en cierto momento en algún órgano de decisión colectiva. El conocimiento de las responsabilidades de los puestos directivos, la claridad y consenso en cuanto a los objetivos y metas de la cooperativa, favorece una comunicación fluida entre socios y los distintos órganos de decisión colectiva.

El predominio del interés colectivo sobre el individual se expresa en el elevado nivel de participación y compromiso con los objetivos de la cooperativa. Los pescadores saben que su responsabilidad es entregar toda su captura a la cooperativa porque esto se traduce en un beneficio colectivo. Sin embargo, esta responsabilidad es vigilada de manera conjunta por todos los socios y en caso de detectar desvíos del producto, se avisa inmediatamente a la directiva para que resuelva el problema y así seguir trabajando.

Mecanismos de regulación efectivos del ejercicio de los directivos y de la conducta de los asociados. Con el fin de “tener un buen funcionamiento de la

cooperativa” los socios han desarrollado una serie de mecanismos de control interno, tales como: el monitoreo permanente de la eficiencia de su directiva; la contabilidad de los ingresos y egresos de cada socio; la necesidad de contar con el aval de algún directivo para que se le siga surtiendo insumos a un socio deudor o a un pescador libre; la prohibición del uso de bebidas embriagantes y drogas dentro de la cooperativa; la obligada disposición a colaborar con las inspecciones y vigilancia; así como reglas para no capturar jaiba de talla chica y en desove. Para asegurar que los asociados no entreguen la captura fuera de la cooperativa, la directiva mantiene un registro de insumos y capturas individuales, de manera que si un pescador reporta cantidades menores que otros y consume la misma cantidad de combustible, se le da un seguimiento especial y se le solicita la corrección de su actitud, de no hacerlo, se hace acreedor a alguna sanción. Las *sanciones* por no respetar estas disposiciones, van desde un simple llamado de atención, establecimiento de multas, la confiscación de equipo de pesca y hasta la expulsión definitiva de los asociados de la cooperativa.

El nivel de apropiación de los pescadores para con los objetivos y metas de la cooperativa se refleja en su expresión “*cuidar y defender a la cooperativa es cuidar nuestra fuente de ingreso*”.





Aspectos económicos

Como resultado de una operación eficiente, *los beneficios económicos que reciben los socios son altamente satisfactorios*. Los ingresos que obtiene un pescador por captura de camarón varían entre \$1,500 y \$2,000 pesos semanales al inicio de la temporada. La pesca de jaiba representa el 65% de los ingresos de la cooperativa y aunque se captura durante todo el año, los meses de mayor abundancia son de mayo a agosto. Durante este tiempo los ingresos de un pescador pueden variar entre \$3,000 a \$4,000 pesos por semana. Toda la captura lograda por los socios se *comercializa directamente al mercado local o bien a una planta procesadora*, lo que ha permitido eliminar totalmente a los intermediarios y obtener mayores beneficios económicos para sus socios.

La transparencia en el manejo administrativo es fundamental en esta cooperativa. Esta transparencia la han logrado separando a la directiva del control de la administración financiera de la cooperativa. Los aspectos contables – administrativos se manejan por parte de un contador y una secretaria, cuya responsabilidad es brindar la información financiera únicamente a la Asamblea. La separación de estas entidades y funciones ha demostrado ser crucial para el éxito financiero de la cooperativa.

El manejo de cuentas individuales por socio es uno de los mecanismos de transparencia más efectivos que ha implementado la Asamblea. Le permite tomar decisiones sobre socios en particular con bases en información sólida y evitar así los conflictos personales.



Oportunidades de desarrollo

- Es necesario *fortalecer la visión empresarial* de la cooperativa, con objetivos claros y un plan de acción de mediano y largo plazo.
- Se requiere desarrollar condiciones para el ejercicio de buenas prácticas en el *manejo de desechos sólidos* y en el manejo de productos.
- Identificar las oportunidades de darle un mayor valor agregado a su producción y abrir estas oportunidades a la participación formal de la mujer.
- Necesidad de capacitación para mejorar los asuntos organizativos de la cooperativa.
- Fortalecimiento de la figura de la cooperativa en el marco de la transición a empresas sociales.





Cooperativa Del Jipón

La cooperativa de pescadores “Del Jipón” se encuentra en la comunidad de Lázaro Cárdenas, ubicada en el Sistema Lagunar Topolobampo-Santa María-Ohuira, muy cerca del puerto de Topolobampo. Lázaro Cárdenas tiene una población de 794 habitantes, en su mayoría pertenecientes a la etnia mayo, cuya economía depende en gran parte de la pesca.

La cooperativa Del Jipón se dedica a la pesca de las siguientes especies: camarón azul (*Litopenaeus stylirostris*), blanco (*L. vannamei*) y café (*Farfantepenaeus californiensis*); jaiba café (*Callinectes bellicosus*) y azul (*C. arcuatus*) y se distingue por la excelente relación que guarda con su comunidad. Cuenta con un total de 34 socios, de los cuales

sólo 27 son pescadores activos; además cuentan con la participación de 20 pescadores libres, en su mayoría originarios de Lázaro Cárdenas. Todos los socios de la cooperativa tienen un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad.

Gracias a la buena gestión por parte de los directivos y la federación, la cooperativa Del Jipón cuenta con una infraestructura que consiste en una oficina, 20 pangas con motor ecológico y en proceso de construcción se tiene la obra en proceso de un edificio para oficinas, bodega, hielera, salón de juntas y recepción, dos camionetas para transportar el producto y comercializarlo y un auditorio para las asambleas.

En una comunidad fundamentalmente pesquera e indígena como Lázaro Cárdenas, Del Jipón se caracteriza por ser la mejor cooperativa y por mantener muy buenas relaciones con su comunidad.





Funcionamiento interno

El tamaño pequeño de la organización favorece la comunicación constante entre socios y directivos lo que se traduce en un *funcionamiento coordinado de la cooperativa*. Realizan asambleas cada seis meses para presentar los resultados de la producción y ventas, así como tomar acuerdos en relación a la organización.

Cuentan con un reglamento interno que regula el comportamiento de los socios y que estipula las sanciones a aplicar en caso de incumplimiento. Por ejemplo, han establecido una cuota mínima de captura por socio equivalente al 40% de la captura obtenida por el mejor pescador; si algún socio no cumple con su cuota y no justifica la falta, se le da de baja definitiva de la organización. Con medidas como esta, la cooperativa busca evitar que los socios entreguen su captura a intermediarios y con ello perjudiquen el beneficio común.

La cooperativa y su federación cuentan con dirigentes cuyos liderazgos se complementan para la gestión de apoyos y programas. En particular el líder de la cooperativa ha creado un ambiente participación y transparencia en todas las gestiones que realiza para la organización, por lo que cuenta con el total apoyo de sus socios.

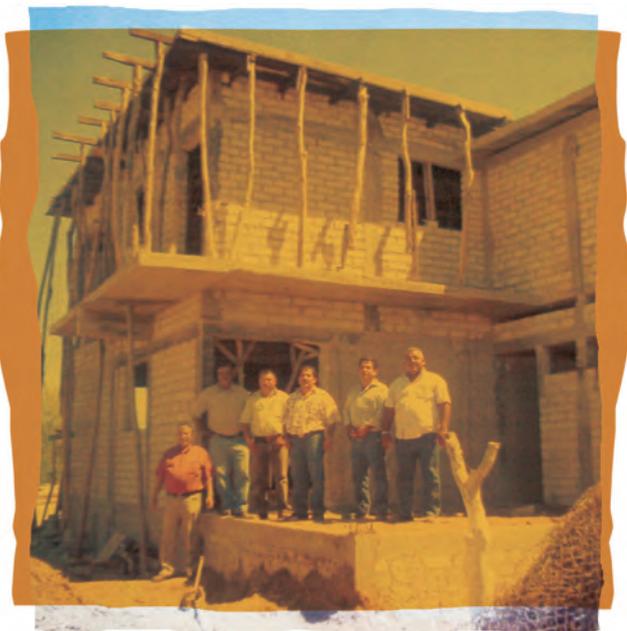
Aspectos económicos

La cooperativa ha implementado el sistema de cuentas individuales que le permite tener información sobre la producción (captura) y los insumos que utilizó cada socio y así calcular el pago diario que recibirá. En un buen día de pesca, un pescador y su ayudante puede ganar un máximo de \$2,000

a \$2,800 pesos y como mínimo entre \$400 a \$600 pesos, libres de gastos, lo que significa un ingreso bastante satisfactorio para una familia rural.

La cooperativa *comercializa directamente* su producción en la cercana ciudad de Los Mochis, gracias a lo cual pueden obtener entre \$5 y \$10 pesos más por kilogramo. Con este ingreso extra, la cooperativa puede mantenerse activa, solventar sus costos y garantizar un mejor ingreso a sus asociados. Los socios consideran que el monitoreo constante del desempeño de la directiva y la búsqueda de mejores precios de comercialización han sido factores determinantes para su éxito. En este sentido, una de las estrategias que emplean para obtener mejor precio por su producto es congelar los excedentes de camarón y venderlo cuando el precio es mayor. A la fecha de la entrevista, tenían congelado aproximadamente tres toneladas y media, que venderían en el mes de diciembre.

Del Jipón es un ejemplo de cómo una cooperativa, bajo una fuerte y sabia dirección, puede convertirse en una empresa exitosa.





Oportunidades de desarrollo

- **Diversificar su producción** e identificar las oportunidades de darle un mayor valor agregado a su producción pesquera y abrir estas oportunidades a la **participación formal de la mujer**.
- **Crear alianzas** con otras cooperativas para obtener y garantizar la producción.
- **Consolidar su nivel de desarrollo empresarial** mediante la capacitación en temas de eficiencia, reducción de costos de operación así como la modernización de su estructura contable – administrativa.
- **Mejorar la comercialización**.

Lograr una **visión colectiva de largo alcance** sobre el futuro de la organizaciónorganización que

le otorgue claridad y consenso sobre las metas a lograr por la organización.

- **Elaboración de planes de desarrollo de la cooperativa**, en torno a la visión colectiva desarrollada para canalizar la organización, energía y talentos de sus integrantes en el logro de metas comunes.
- Buscar **asesoría externa** administrativa y técnica para mejorar sus procesos.
- Lograr la **sustentabilidad en el uso de los recursos natrales**, mediante un programa de manejo de residuos sólidos y desechos de la pesca, limpieza de las playas y sitios de atraque, así como es el desarrollo de prácticas que garanticen la calidad y salubridad del producto.

Del Jipón es un ejemplo de cómo una cooperativa bajo una fuerte y sabia dirección, puede convertirse en una empresa exitosa.



Cooperativa Auténticos del Jitzámuri

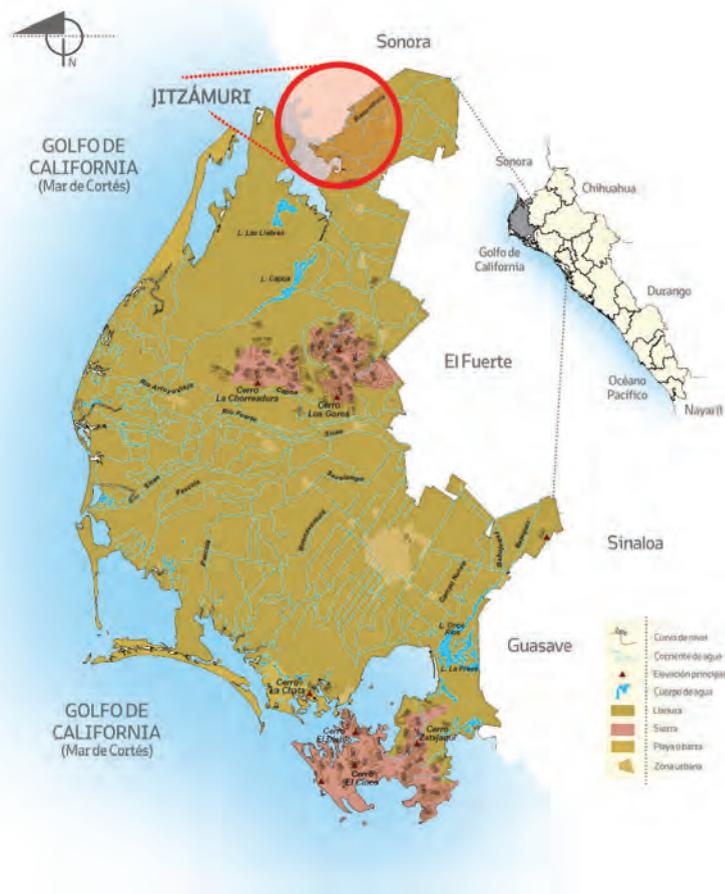
Se caracteriza por contar con recursos humanos de gran honestidad y arraigo en la comunidad lo que ha logrado una fuerte cohesión entre sus socios. Por su grado de organización, posee el potencial para implementar medidas de modernización que incrementen su eficiencia.

La Cooperativa “Auténticos del Jitzámuri” se encuentra en el pequeño poblado de Jitzámuri que cuenta con 1,259 habitantes y se ubica en el Sistema lagunar de Agiabampo-Jitzámuri-Bacorehuis localizado en el municipio sonorense de Huatabampo y el municipio sinaloense de Ahome. Para Jitzámuri, la pesca representa la única fuente de trabajo todo el año.

La cooperativa está integrada por 22 socios activos y 15 pescadores libres que se dedican de tiempo completo a la pesca de las siguientes especies: camarón azul (*Litopenaeus stylirostris*), blanco (*L. vannamei*) y café (*Farfantepenaeus californiensis*); jaiba café o jaibón (*Callinectes bellicosus*), azul (*C. arcuatus*), lisa blanca o lebrancha (*Mugil curema*), botete diana (*Sphoeroides annulatus*), sierra (*Scomberomorus sierra*), manta tecolota (*Myliobatis californica*), manta (*Dasyatis spp.*), chucho pintado (*Aetobatus narinari*) y escama¹¹. Cuentan con una importante infraestructura integrada por 18 motores, permiso para pescar de 23 pangas, camioneta con caja fría para transportar el producto y en proceso de construcción se tiene una fábrica de hielo, un cuarto frío, un espacio para recibir la captura y otro para su procesado así como un espacio para oficinas y reuniones.

Los socios de la cooperativa se distinguen por tener un fuerte sentido de identidad con la cooperativa y de pertenencia con la comunidad. Los socios y trabajadores encuentran en la cooperativa un ambiente de trabajo bastante agradable y beneficios laborales que no tendrían de otro modo y que fortalecen el sentido de identidad y orgullo por la cooperativa, que según su testimonio “es un motor que hace que todos trabajemos por el mismo objetivo”.

Los miembros de la cooperativa son originarios (“auténticos”) de Jitzámuri, y el sentido de pertenencia a esta comunidad ha hecho que la cooperativa apoye las festividades tradicionales y participe de diversas maneras en obras de beneficio comunitario.



¹¹ Las especies son las siguientes: pargo colorado (*Lutjanus colorado*), pargo prieto (*Lutjanus novemfasciatus*), coconaco (*Hoplopagrus guentherii*), robalos (*Centropomus spp.*), corvinas (*Cynoscion spp.*), cochito (*Balistes polylepis*) y berrugas (*Sciaenidae*).



Funcionamiento interno

En esta cooperativa, el nivel de cohesión social y compromiso para con los objetivos de la cooperativa han sido suficientes para resolver las situaciones conflictivas y tomar decisiones adecuadas y de beneficio común. Por esta razón, no cuentan con un reglamento escrito, sino tácito que regula el buen comportamiento de socios y directivos. Cuando se presenta un problema recurren al diálogo para resolverlo; estrategia que hasta el momento ha sido suficiente ya que no se han presentado situaciones que impliquen el uso de medidas más drásticas. El hecho de que todos los socios sean pescadores de la comunidad y mantengan buenas relaciones personales facilita la negociación y resolución de conflictos.



Capacidad de gestión. El líder principal en coordinación con la federación gestionan fondos para el desarrollo de proyectos que les permita mejor equipamiento, infraestructura y desarrollar actividades complementarias a la pesca.

La madurez, honestidad y transparencia, con la que dirige la cooperativa le han valido el respeto de sus socios. De manera complementaria, la capacidad de gestión del presidente de la federación también han sido claves en lograr la infraestructura con la que cuenta hoy la cooperativa.

Aspectos económicos

Gracias a la gestión de sus dirigentes, la cooperativa cuenta un sistema de alianzas comerciales que les proporcionan créditos para insumos de la pesca, servicios como congeladoras, empacadoras y distribuidoras de combustibles, para el inicio de sus actividades los cuales se liquidan conforme tienen resultados económicos.

La cooperativa recibe toda la producción pesquera de sus socios y lo *comercializa directamente en el*

mercado local. En cuanto a su manejo contable-administrativo, la cooperativa también ha establecido la separación de la directiva del control de las finanzas así como otras medidas de transparencia y honestidad en los aspectos financieros.

Los socios se consideran copropietarios de la cooperativa, por lo que no se estipulan horarios de trabajo, cuotas de captura ni se establecen límites mínimos o máximos de captura como requisitos



para su permanencia en la organización. Se tiene una sana competencia entre los pescadores que ellos expresan de la siguiente manera “*quien produce más, gana más*”.

Otro elemento medular es que **la cooperativa tiene producción todo el año**, ya que han diversificado su producción, durante todo ese tiempo la mayoría de sus integrantes laboran en la captura de jaiba, camarón y escama. De esa manera la población de Jitzámuri tiene ocupación e ingresos todo el año y no tiene necesidad de emigrar fuera de la comunidad.

Oportunidades de desarrollo

- Identificar las oportunidades de darle un mayor valor agregado a su producción y abrir estas oportunidades a la participación formal de la mujer.
- **Diversificar su mercado**, lo cual generaría mejores ganancias para los socios y más fuentes de empleo.
- Un reto importante para Jitzámuri es **lograr una visión emprendedora**.
- Mayor apertura a la **asesoría externa** por parte de dependencias como Conapesca y a procesos de innovación.
- El fuerte sentido de identidad y pertenencia de la cooperativa con la comunidad la puede conducir a ejercer un importante liderazgo en iniciativas de desarrollo comunitario sustentable.

“El profundo sentido de identidad y pertenencia de la cooperativa con la comunidad puede conducir a esta cooperativa a ejercer un sólido liderazgo en el desarrollo rural sustentable de Jitzámuri”



Cooperativas Punta Zuquitita, Río Évora y Chunarito

Las cooperativas pesqueras Punta Zuquitita, Río Évora y Chunarito se destacan por la excelente coordinación lograda en los procesos de gestión comerciales y administrativos, así como por su buena relación con la comunidad.

La pequeña comunidad de Playa Colorada cuenta con 878 habitantes se ubica al norte de la Bahía Santa María de la Reforma, en el municipio de Angostura y es el poblado en el que se asientan las cooperativas Punta Zuquitita, Río Évora y Chunarito. Las tres cooperativas comparten un origen común que se remonta a finales de los años 70's, cuando la cooperativa fundadora Río Évora se dividió para formar las cooperativas de Punta Zuquitita y Chunarito. A pesar de esta separación, las tres organizaciones han logrado coordinar sus actividades y funcionan como si fueran una sola cooperativa.

Entre las tres cooperativas abarcan un universo de poco más de 280 socios activos que se dedican a la pesca de camarón azul (*Litopenaeus stylirostris*), blanco (*L. vannamei*) y café (*Farfantepenaeus californiensis*). Al final de la temporada, entre el 30 y 50 por ciento, aproximadamente se mantienen como pescadores dedicándose a otros recursos pesqueros como jaiba café o jaibón (*Callinectes bellicosus*), jaiba azul (*C. arcuatus*) y escama. Los demás socios se contratan como empleados, en la planta procesadora de camarón ubicada en la comunidad o como trabajadores operarios en las granjas de camarón localizadas en el campo pesquero.

Los socios comparten una fuerte identidad y compromiso con las cooperativas, producto de la convicción de las grandes ventajas que tiene el formar parte de la organización: el oficio de pescador legalmente registrado en un padrón; un ingreso económico seguro; el acceso a subsidios para la renovación de su equipo de pesca; mayores ingresos por la comercialización y contar con seguro médico, entre otros. Estos beneficios sólo se pueden lograr al pertenecer a una de las cooperativas.



¹² Las especies son las siguientes: pargo colorado (*Lutjanus colorado*), prieto (*L. novemfasciatus*), coconaco (*Hoplopagrus guentherii*), robalos (*Centropomus spp.*), corvinas (*Cynoscion spp.*), cochito (*Balistes polylepis*) y berrugas (*Sciaenidae*).



Al ser una comunidad tan pequeña, todos los socios son originarios de Playa Colorada o al menos tienen lazos estrechos con la comunidad. *Las cooperativas juegan un papel muy importante en el tejido comunitario*: participan en eventos y gestionan obras de beneficio social como la introducción de agua potable y el servicio de energía eléctrica, así como la construcción de la carretera de acceso a la comunidad.

Funcionamiento interno

Las cooperativas Río Évora, Zuquitita y Chunarito tienen una gran claridad y comparten sus objetivos, que son: a) cuidado de la bahía, b) cuidado de las pesquerías, c) respetar las vedas, d) evitar la pesca furtiva, e) elevar la calidad del producto y f) mejorar la comercialización.

Estos objetivos fueron diseñados para obtener el mayor beneficio económico para la comunidad, para los pescadores y para la cooperativa. Guían la toma de decisiones hacia el interior de cada cooperativa y son la base de la excelente coordinación entre ellas. Los pescadores están convencidos en que si respetan y aplican las reglas internas y los objetivos de la organización, esto se verá reflejado en los resultados de captura.

Para ello, las tres cooperativas han desarrollado *mecanismos de regulación de la conducta de los directivos y asociados*, que incluyen el uso de un reglamento interno y sanciones en caso de incumplimiento. Los castigos son severos, variando desde una sanción de 10 a 15 días sin permitirles salir a pescar, hasta quitarles su equipo de trabajo

(embarcación, arte de pesca, gasolina, motores). Algunas otras son multas que se imponen por ejemplo se les cobra \$500 pesos en caso de faltar a una asamblea.

En cuanto al cuidado de la bahía, a los pescadores se les sanciona si usan artes de pesca prohibidas en la bahía, como el chinchorro y medidas de mallas no permitidas. Los pescadores son conscientes de que la basura no se debe de tirar en la bahía y cada vez que regresan de la jornada de trabajo cada pescador debe de traer en su lancha su bolsa de basura para depositarla en el muelle donde cada día el personal del ayuntamiento recoge la basura.

Al mismo tiempo, las tres cooperativas se han *coordinado para implementar medidas* que les permite reducir costos. Por ejemplo comparten el uso de un solo contador y con ello eliminaron el puesto de tesorero o vocal financiero de sus respectivas organizaciones; procuran coordinar sus actividades de gestión (viajes a los centros poblados) y algunas partes del proceso de producción para hacer un uso eficiente de insumos como hielo y combustible.



Las tres cooperativas han desarrollado diversos mecanismos de coordinación entre sí que redundan en un funcionamiento más eficiente.



Aspectos económicos

La transparencia en las finanzas, la confianza, el buen manejo administrativo, la toma de decisiones compartida y los acuerdos colectivos son la filosofía de trabajo en la que se basa el éxito organizativo de estas cooperativas.

Durante la temporada de camarón, *los beneficios económicos para los socios son sustantivos*. En los primeros días de pesca, un pescador puede producir de 50 a 60 kilos en la bahía lo que representa un ingreso entre \$2,000 a \$3,000 mil pesos. En altamar, un pescador puede capturar de 100 a 200 kilos de camarón con lo que obtiene entre \$5,000 a \$10,000 pesos en una semana.

Las cooperativas exportan una gran parte de su producción de camarón a Estados Unidos a través de una comercializadora. Hacen uso de la planta congeladora ubicada en la comunidad que pertenece a uno de los socios y con ello obtienen mayor retribución económica.

Además de los ingresos económicos satisfactorios, las tres cooperativas se caracterizan por un *manejo financiero transparente*, que fortalece la confianza de todos los socios. El contador de las tres cooperativas ha recibido capacitación que le permite mejorar la transparencia en los aspectos contables y administrativos.

La transparencia en las finanzas, la confianza, el buen manejo administrativo, la toma de decisiones compartidas en la que participa las directivas completas de las tres cooperativas, los acuerdos que se adoptan de manera colectiva, son la filosofía de trabajo que son la base del éxito organizativo de estas cooperativas.



Oportunidades de desarrollo

Algunas de las oportunidades para el mayor progreso de estas cooperativas son:



- En cuanto a su funcionamiento: elaboración de planes de desarrollo y fortalecimiento institucional mejorar su capacitación técnica y ampliar capacidades organizativas.
- Aplicar buenas prácticas en el aprovechamiento de los recursos naturales, en manejo de los desechos y en los aspectos de higiene e inocuidad del producto.
- Comercializar directamente en el mercado local y regional, fortalecer redes de distribución y darle valor agregado a los productos.

Además de los ingresos económicos satisfactorios, las tres cooperativas se caracterizan por un manejo financiero transparente, que fortalece la confianza de todos los socios.

Conclusiones



La reorganización y revitalización del cooperativismo pesquero

El presente estudio se inició con la firme convicción de que la crisis actual del cooperativismo pesquero representa a su vez una oportunidad de transformación, de modernización y readecuación de esta forma organizativa a las exigencias de los mercados globales sin necesidad de cambiar el carácter social que le caracteriza.

Pero ¿hacia dónde debe dirigirse esta modernización del cooperativismo? El análisis de los casos de estudio señala claramente que las cooperativas más consolidadas están avanzando hacia su transformación como empresas sociales, en tanto que las cooperativas menos consolidadas están fortaleciendo su organización interna para poder transitar en esa dirección. Este hallazgo significa retos muy importantes no sólo para las cooperativas sino para las agencias gubernamentales, instituciones académicas y organizaciones civiles interesadas en un manejo pesquero competitivo y sustentable.

Los factores básicos para que una cooperativa sea exitosa identificados en el presente estudio demuestran el enorme poder transformador de una sólida organización interna. En un entorno por demás adverso, estas cooperativas han logrado eliminar sus intermediarios, separar los aspectos administrativos de la dirección de la cooperativa e implementado medidas de regulación del comportamiento de dirigentes y asociados. Estos pasos han tenido como resultado una mayor transparencia en el manejo financiero, mejores resultados económicos para los socios, una menor incidencia de conflictos internos graves, lo que en conjunto ha fortalecido el interés colectivo sobre el individual. Los pescadores que participan en una cooperativa que funciona eficientemente se identifican con la organización, se sienten orgullosos de formar parte de ella y tienden a par-

ticipar activamente en el mantenimiento de los niveles de eficiencia de la cooperativa. Este nivel de organización interna es posible lograrlo tanto en cooperativas pequeñas como en cooperativas con membresías muy elevadas, como es el caso de Ribereña de Dautillos y Baradito y Altamura que en conjunto tienen 555 socios. Al ser factores internos a las cooperativas está en sus manos lograr el implementar estos cambios.

Pero ¿cómo impulsar estos cambios en otras cooperativas? En el marco de este trabajo, tuvimos la oportunidad de invitar a los representantes de los ocho casos de estudio a una reunión para reflexionar de manera colectiva sobre el significado y aplicación de los hallazgos que encontramos en sus organizaciones. La reunión se denominó “Taller de Intercambio de experiencias exitosas” y se llevó a cabo el día 28 de noviembre de 2011, en la ciudad de Los Mochis, Ahome, Sinaloa. En esta reunión los pescadores aprendieron sobre sí mismos, revaloraron los logros alcanzados y validaron los resultados obtenidos en el presente estudio. Sin embargo el resultado más importante fue que identificaron las oportunidades de aprendizaje y capacitación que les ofrecían las otras cooperativas. Aprovecharon la oportunidad de diálogo que les ofrecieron las mesas de trabajo para establecer acuerdos de intercambio y colaboración entre ellas, mediante visitas recíprocas y asesorías puntuales.

La formación espontánea de alianzas entre cooperativas para el intercambio de capacidades es una de las vías de promover los cambios que se necesitan. Es fundamental que los propios pescadores sean los protagonistas principales de la reorganización y revitalización de su sector. Ellos deben decidir **qué** quieren cambiar, **cómo** quieren hacerlo y **hasta dónde** permiten la intervención externa.



Es fundamental que los propios pescadores sean los protagonistas principales de la reorganización y revitalización de su sector. Ellos deben decidir **qué** quieren cambiar, **cómo** quieren hacerlo y **hasta dónde** permiten la intervención externa.

Otro resultado de este encuentro fue la reflexión colectiva en torno al paradigma de que la única manera de elevar el ingreso económico de los socios es incrementar el volumen de captura. Los ejemplos de las cooperativas de Bacurato y la Cooperativa Callinectes tortugus, que han creado empresas sociales mediante las cuales comercializan o le dan un valor agregado a su captura, detonaron la discusión abierta sobre su potencial de crear empresas asociadas a la cooperativa como una estrategia para incrementar sus ingresos económicos, crear empleos y generar una mayor derrama económica en sus localidades. La posibilidad de que estas empresas sean impulsadas por los hijos de los pescadores –que poseen un mayor nivel educativo–, fue muy inspiradora porque es una forma de mantener la cohesión familiar y asegurar el carácter social de la actividad pesquera, los cuales son valores importantes para estas cooperativas.

Estos resultados hablan por sí mismos del valioso papel que puede desempeñar el intercambio de experiencias y capacidades entre pescadores. Sin embargo, lograr implementar los cambios requerirá asesoría especializada en ciertas áreas y so-

bre todo, el seguimiento en la implementación de las nuevas capacidades adquiridas. La mentoría a lo largo de este proceso es fundamental si se quieren resultados permanentes.

La revitalización del sector pesquero es un proceso necesario y urgente. La pesca es una de las actividades económicas que genera un elevado número de empleos directos e indirectos, mantiene la estabilidad económica y cohesión comunitaria y es una parte muy importante de la cultura sinaloense. Como actividad económica, tiene el potencial de crear un número mayor de empleos si se realiza una inversión mucho mayor en el fortalecimiento organizacional, la creación de microempresas sociales que le otorguen un valor agregado a la producción, el encadenamiento productivo entre cooperativas y microempresas y la diversificación del mercado, entre muchas otras oportunidades de modernización de la actividad pesquera y su adecuación a las demandas sociales y económicas de hoy.

El futuro de la pesca y de los pescadores dependerá de las decisiones que se tomen hoy para fortalecer a este sector fundamental para Sinaloa.



Lecciones aprendidas y recomendaciones

- La cooperativa es la forma organizativa de mayor arraigo en el sector pesquero. A casi 80 años de su creación, requiere evolucionar para insertarse en una economía global y competitiva. Los casos estudiados demuestran la capacidad de la figura cooperativa para evolucionar hacia empresas productivas y competitivas con una fuerte base social.
- La evolución debe incluir la necesidad de formalizar el papel de la mujer en los procesos productivos de la pesca. Actualmente su participación es secundaria, no reconocida de manera formal y las formas de retribución económica son diversas. Sin embargo el caso de la Jaibera Callinectes tortugus demuestra que su participación formal trae beneficios no solo para las mujeres, sino para las familias y la comunidad entera.
- Impulsar esta evolución demanda procesos de capacitación y mentoría especializada en aspectos, administrativos, organizativos, técnicos y comerciales. En el diseño de la estrategia de fortalecimiento de la organización interna de las cooperativas, es muy importante la construcción de redes entre cooperativas y propiciar encuentros entre pescadores que permitan abordar temáticas de interés común.
- Estos procesos demandan la confluencia de diferentes dependencias oficiales y niveles de gobierno por lo que es fundamental promover el enlace entre las cooperativas y las dependencias que apoyan las diversas necesidades del sector: desde la capacitación empresarial, el fortalecimiento organizacional, el diseño de nuevos productos pesqueros, etc. que en conjunto impulsen la modernización del cooperativismo pesquero.
- La relación positiva entre la salud del ecosistema costero y su productividad pesquera se traduce en un mayor bienestar económico de los pescadores y comunidades pesqueras prósperas; enriquece y potencializa cuando además se tiene una cooperativa bien organizada y eficiente. Es por ello que invertir en la salud de los ecosistemas costeros es una forma directa de contribuir con la generación de empleos estables y la prosperidad de las comunidades pesqueras de Sinaloa.

Invertir en la salud de los ecosistemas costeros es una forma directa de contribuir con la generación de empleos estables y la prosperidad de las comunidades pesqueras de Sinaloa.



Bibliografía

Anuario estadístico de pesca (2010). SAGARPA

<http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/wb/cona/anuario2010>, consultado el 20 de octubre de 2011.

Castañeda-Lomas (2010). Elección racional y acción colectiva en la pesca artesanal de Sinaloa.

Padua Jorge 2002. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, Fondo de Cultura Económica. 360pp.

Sampieri R. 2010. Metodología de la Investigación. Mz Graw Hill, 613pp.

Índice de marginación a nivel localidad 2005, Consejo Nacional de Población, CONAPO,

http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=194, consultado el 20 de octubre de 2011.

Censo de Población y Vivienda 2010. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>, consultado el 20 de octubre de 2011.

Censo de Económico 2010. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=25>, consultado el 20 de octubre de 2011.

Ley General de Sociedades Cooperativas (2012). <http://www.pa.gob.mx/publica/pao7df.htm>, consultado el 20 de enero de 2012

Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos, Ahome, Angostura, Guasave, Navolato y Sinaloa de Leyva, 2009, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geoestadistica/catalogoclaves.aspx>, consultado el 20 de octubre de 2011





Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa:
lecciones para aprender y compartir, se terminó de imprimir
en agosto del 2012 en los talleres de Ediciones Navarra, Van Ostade 7, Colonia Alfonso XIII, C.P. 01460,
México Distrito Federal. Se imprimieron 1000 ejemplares en papel couche mate de 150 gramos a color,
con tipo Elsa 10. Formato, tipografía y diseño a cargo de Raymundo Berrones Taracena. La edición estuvo
a cargo de Ikoni Taller Creativo. Fotografía: Luis Bojorquez, Nicolás Castañeda Lomas, Sandra Guido y
Fabiola Medina Colin (2011).

ISBN: 978-607-9230-29-6



9 786079 230296

COOPERATIVAS PESQUERAS EXITOSAS EN SINALOA



El presente libro, Cooperativas Pesqueras Exitosas en Sinaloa, provee de un profundo análisis de los factores que han hecho que algunas cooperativas pesqueras sean más exitosas que otras en Sinaloa, el Estado pesquero más productivo de México. Los hallazgos son impresionantes y proveen de un modelo para todas las cooperativas pesqueras sobre cómo ser exitosas en el fortalecimiento de sus pesquerías y en el mejoramiento de sus ingresos. Aunque el análisis del libro está enfocado en las cooperativas pesqueras mexicanas, es evidente que los factores que contribuyen a un buen manejo cooperativo son universales. Yo los animo a todos aquellos que están buscando maneras de fortalecer el manejo de pesquerías de pequeña escala a leer este libro e incorporar sus recomendaciones en sus programas. Seguramente, tanto los recursos pesqueros como las comunidades pesqueras se beneficiarán

Peter Bryant
Walton Family Fund



www.gobiernofederal.gov.mx
www.sagarpa.gov.mx
www.conapesca.gov.mx



comisión nacional
de acuicultura y pesca

SAGARPA

**GOBIERNO
FEDERAL**

