

# Gobernanza y competitividad en cooperativas pesqueras de ribera del sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María en Sinaloa, México

ERIKA CASSIO MADRAZO<sup>1</sup>

ISABEL CRISTINA TADDEI BRINGAS<sup>2</sup>

## Resumen

*En este trabajo, se planteó como objetivo mostrar si se lleva a cabo la gobernanza cooperativa y si ello se relaciona con las condiciones que permiten mejorar la competitividad de las sociedades cooperativas pesqueras ribereñas para proponer estrategias de desarrollo local. Se realizó un análisis de las sociedades cooperativas de producción pesquera con permiso o concesión de pesca comercial de camarón, ubicadas en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Ahome, Sinaloa, México. Se realizaron entrevistas a actores clave y se analizó la información con la técnica de análisis clásico del contenido.*

**Palabras clave:** *competencia, cooperación, gobernanza, cooperativas, competitividad*

---

## Resumo

**Governança e competitividade em cooperativas de pescadores artesanais do Sistema Lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, em Sinaloa, no México**

*O objetivo deste trabalho foi mostrar se a governança cooperativa foi aplicada e a relação com as condições que permitem melhorar a competitividade das sociedades cooperativas de pescadores artesanais, para propor estratégias para o desenvolvimento local. Foi realizada uma análise das sociedades cooperativas de produção pesqueira com permissão ou concessão de pesca comercial de camarão, localizadas no sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Ahome, Sinaloa, México. Foram realizadas entrevistas a atores-chave e analisou-se a informação com a técnica de análise de conteúdo clássica.*

**Palavras-chave:** *competência, cooperação, governança, cooperativas, competitividade*

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:  
28/10/2016

Fecha de aprobación:  
28/02/2017

---

Revista Idelcoop, N° 221,  
Gobernanza y competitividad  
en cooperativas pesqueras  
de ribera del sistema lagunar  
Topolobampo-Ohuira-Santa  
María en Sinaloa, México,  
marzo de 2017.

ISSN 0327 1919. P. 49 - 75  
/ Sección: Reflexiones y  
Debates

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD). Correo electrónico: erikassio@gmail.com.

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Económicas por la UAM. Investigadora titular del Departamento de Economía. Coordinadora de investigación del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD). Correo electrónico: ctaddei@ciad.mx.

*Abstract*

***Governance and competitiveness in coastal fishermen's co-operatives at the Santa María-Topolobampo-Ohuira lagoon system, in Sinaloa, Mexico***

*The objective of this study is to identify in which level the cooperative governance is carried out and how it relates to the conditions that improve competitiveness of small scale fisheries cooperatives to propose strategies for local development. Through an analysis of the fishery production cooperatives (SCPP) which have permission or grant of commercial shrimp, located in Topolobampo-Ohuira-Santa Maria, Ahome, Sinaloa, Mexico lagoon system was made. Interviews with key stakeholders were applied and the data were analyzed with the technique of classical content analysis.*

**Keywords:** *competition, cooperation, governance, cooperatives, competitiveness*

## INTRODUCCIÓN

El concepto de gobernanza es antiguo y ha permitido explicar fenómenos sociales a través del tiempo, al involucrar la toma de decisiones y la capacidad de los individuos a nivel colectivo o individual de actuar en base a principios y valores. Existen grupos de poder en todos los sectores y niveles, lo cual en sí mismo no representa problema, por el contrario, como lo plantean algunos autores, las jerarquías y los liderazgos se consideran favorables para incentivar la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, es cuando existe un abuso de ese poder que los niveles jerárquicos de menor rango tienden a responder o manifestarse.<sup>3</sup>

En el proceso de gobernanza, influyen diversas fuerzas, tanto de índole económica como social, política, cultural y ambiental. Sin embargo, está implícito que cada ser humano, cada grupo, cada organización puede tener la capacidad de decidir cómo actuar y hacia dónde dirigir sus esfuerzos, qué metas quiere alcanzar y bajo qué principios y valores se propone lograrlo. Para distinguir si el proceso de gobernanza está presente y con ello se cumplen propósitos como los de equidad, justicia y legitimidad, ha de considerarse tanto la toma de conciencia adquirida por los actores involucrados, el acceso a la información de estos y su participación en las decisiones, además de su capacidad real para actuar, condiciones que se relacionan tanto con aspectos propios de los individuos como con factores externos.

Existen diversos enfoques relacionados a la gobernanza como la gobernanza ambiental, la buena gobernanza, la gobernanza en cadenas productivas, la gobernanza corporativa y la gobernanza cooperativa, entre otras. Para Davis,<sup>4</sup> la gobernanza cooperativa se refiere a la capacidad de estas organizacio-

nes de conservar su identidad cooperativa, la cual se basa en sus principios y valores, esto es, que sean organizaciones que funcionen como cooperativas y que cumplan su propósito, el cual es satisfacer necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios basados en principios y valores.

Las cooperativas son organizaciones que por su propia naturaleza se esperaría que ejerceran procesos de gobernanza para contribuir al equilibrio de poderes políticos y económicos y la conservación de sistemas ecosociales, buscar el apoyo mutuo para un desarrollo comunitario, para el desarrollo de todos los asociados, unirse para hacer frente a los mercados y en general a las necesidades de la comunidad donde se encuentran. Sin embargo, la información existente sobre la situación actual de estas organizaciones en México, de cómo ejercen su proceso de gobernanza, es escasa. Se ha debilitado la figura de la cooperativa como organización ya que se dejó de considerar por parte del gobierno, en el caso de México, como una estrategia de movilización de masas para la obtención de votos bajo un esquema clientelar. Sin embargo, existen muchas cooperativas que mantienen su actividad y cuyos procesos resulta pertinente analizar para conocer si se ejerce un proceso de gobernanza cooperativo.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO, designó al año 2012 "Año internacional de las cooperativas" como forma de mostrar un renovado interés en estas organizaciones y sobre los valores que las rigen. Según datos de la FAO, los socios integrados en cooperativas, desde las conformadas como pequeñas organizaciones hasta millonarias compañías que operan en todo el mundo y en todos los sectores de la economía, tanto a nivel urbano como rural,

<sup>3</sup> Bernal (2003) y Párraga (2006).

<sup>4</sup> Davis (2001).

ascienden a ochocientos millones. Estas organizaciones aportan importantes ingresos en los países donde funcionan, lo que reafirma la necesidad de analizar las formas cómo ejercen su gobernanza.

Las cooperativas funcionan bajo una racionalidad diferente a la de la competencia, inclusive existe el discurso antagónico entre cooperar y competir, lo que lleva al cuestionamiento de si la gobernanza cooperativa permite mejorar la condición competitiva de las cooperativas de pescadores ribereños. De ahí que el objetivo planteado en este trabajo sea identificar en qué medida se lleva a cabo la gobernanza cooperativa y cómo influye en las condiciones que permiten mejorar la competitividad de las sociedades cooperativas pesqueras ribereñas, para proponer estrategias de desarrollo local.

## 1. GOBERNANZA Y COMPETITIVIDAD EN COOPERATIVAS

### 1.1. COMPETITIVIDAD

La competitividad ha sido definida de múltiples formas, para los efectos de este trabajo se entenderá como la capacidad de las empresas o negocios para mantener o acrecentar su cuota en los mercados, lo cual se refleja en su rentabilidad. Porter y Linde<sup>5</sup> plantean que la productividad es el principal indicador de competitividad, la cual está dada por condicionantes como calidad, tecnología, aprovechamiento de las economías de escala, comercialización, eficiencia de la mano de obra e infraestructura.<sup>6</sup>

En diversos estudios, sobre todo centrados en la competitividad sistémica –enfoque que ha tomado importancia desde los años 90– se pretende explicar cómo se da la interacción compleja y dinámica entre Estado, empresas, instituciones y la capacidad organizativa de

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura designó al año 2012 “Año internacional de las cooperativas” como forma de mostrar un renovado interés en estas organizaciones y sobre los valores que las rigen. Según datos de la FAO, los socios integrados en cooperativas, desde las conformadas como pequeñas organizaciones hasta millonarias compañías que operan en todo el mundo y en todos los sectores de la economía, tanto a nivel urbano como rural, ascienden a ochocientos millones.

una sociedad con la competitividad.<sup>7</sup> El concepto de competitividad sistémica incluye diferentes niveles de determinantes que inciden en la competitividad de las empresas. Las determinantes propiamente sistémicas se relacionan con el contexto económico, social y ambiental de cada país y afectan a todos los sectores y empresas que participan en un territorio específico. Por otra parte, las determinantes sectoriales, se relacionan con las características de cada sector e inciden en su funcionamiento o el patrón de competencia que impera en dicho sector. Finalmente, las determinantes de la empresa se relacionan con todo aquello que diferencia a una empresa de otra, como sus estrategias y estructuras organizacionales. También, han sido caracterizadas como parte del nivel macro el país, del meso la industria y región, y del nivel micro la empresa.<sup>8</sup>

Porter y Linde<sup>9</sup> sugieren que la base de la productividad de un país se encuentra en

<sup>5</sup> Porter y Linde (1995).

<sup>6</sup> Ídem.

<sup>7</sup> León (2009).

<sup>8</sup> García (2008), León, *op. cit.*, Murillo y Musik (2005).

<sup>9</sup> Porter y Linde, *op. cit.*

sus empresas, en la capacidad de estas para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. Lo relevante no es cuánto se posea, sino qué se hace con lo que se tiene.

## 1.2. GOBERNANZA COOPERATIVA

Como se ha señalado, las cooperativas se definen como empresas u organizaciones constituidas por personas asociadas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, de propiedad conjunta y gestión democrática.<sup>10</sup> Las cooperativas son organizaciones donde los socios son los propietarios, usuarios y asociados de la empresa, a la vez que directivos y administradores.

Estas organizaciones surgen como una forma de superar problemas políticos, sociales y económicos y dar una respuesta a la necesidad de empleos, enfrentar los cambios en los mercados, además de fomentar el desarrollo económico y social de regiones. Se crearon como respuesta a la economía de mercado para dar a los trabajadores, campesinos y consumidores protección y un mayor peso de sus productos en los mercados.<sup>11</sup>

Las cooperativas como forma de organización fueron creadas en el siglo XVIII en Inglaterra a raíz de la huelga en una fábrica de tejidos en Rochdale. Su principal propósito era el lograr trabajar de manera solidaria. A partir de ahí, surgió el cooperativismo con principios y propósitos claros, los cuales se conservan y son reconocidos internacionalmente.<sup>12</sup>

La gobernanza se ha incorporado al análisis de estas organizaciones. Sin embargo, ha sido escasamente analizada la gobernanza cooperativa como tal. Davis, uno de los estu-

diosos del tema, sostiene que “la gobernanza cooperativa tiene como parte central el mantenimiento de la identidad cooperativa”.<sup>13</sup> Autores como Malo,<sup>14</sup> Fairbain<sup>15</sup> y Münkner<sup>16</sup> coinciden con este planteamiento y señalan que la gobernanza de las cooperativas nace de su propia naturaleza, la cual está guiada por principios y valores cooperativos, en lo que llaman identidad cooperativa.

La identidad cooperativa ha sido un tema de discusión a nivel internacional. Existen elementos que identifican y diferencian este tipo de organizaciones de otras.<sup>17</sup> La identidad cooperativa se fundamenta en principios y valores, mismos que han sido ampliamente discutidos en diferentes cumbres organizadas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Esta identidad se sustenta en siete principios básicos los cuales no se han modificado desde 1995.<sup>18</sup> Tales principios constituyen los pilares que configuran la naturaleza de la sociedad cooperativa. Son las ideas que dan cuenta de las normas reguladoras de la cooperativa como institución.<sup>19</sup>

Los principios, entendidos como normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta humana, son considerados determinantes para la supervivencia y éxito de una organización y sirven de pauta o guía de acción para las políticas y actividades. Asimismo, permiten poner en práctica los valores de los socios, además de apoyar la toma de decisiones.<sup>20</sup>

Los siete principios aprobados por la ACI son: 1) principio de adhesión voluntaria y abierta; 2) principio de gestión democrática en la

<sup>13</sup> Davis, *op. cit.*, 3.

<sup>14</sup> Malo (2001b).

<sup>15</sup> Fairbain, *op. cit.*

<sup>16</sup> Münkner (2000).

<sup>17</sup> Martínez-Charterina (1995).

<sup>18</sup> Charterina (1995), Davis, *op. cit.*, Martí *op. cit.*, Münkner *op. cit.* y Sánchez (1995).

<sup>19</sup> Martí, *op. cit.*

<sup>20</sup> Charterina *op. cit.*, Chippendale (2001), Martí, *op. cit.* y Sánchez, *op. cit.*

<sup>10</sup> Fairbain (2005), Malo (2001b) y Martí (2000).

<sup>11</sup> Davis, *op. cit.*

<sup>12</sup> Aguirre (2001).

toma de decisiones; 3) participación económica de los socios; 4) autonomía e independencia; 5) educación, formación e información; 6) principio de intercooperación; y 7) principio de interés por la comunidad.

Los valores son considerados el fundamento de los principios a seguir, los cuales llevarán al cumplimiento del propósito. Los valores cooperativos se clasifican en funcionales u operativos y éticos, en los operativos se consideran a la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, igualdad, equidad (justicia), solidaridad. Y los valores éticos cooperativos son la transparencia, honestidad, responsabilidad social y vocación social, que se abordan más adelante.<sup>21</sup> Sánchez<sup>22</sup> sostiene que dichos valores no son exclusivos de las cooperativas, son valores que producen un efecto positivo en los esfuerzos de las personas a la hora de participar en la gestión de una empresa para beneficio de todos los miembros y de su comunidad.

A partir de la acentuación de la apertura económica de México con las reformas de los años 80 y 90, y la consecuente relación comercial con mercados de otros países, algunas cooperativas incorporaron como mecanismo de adaptación formas de control administrativo más asociadas a la competitividad y a la empresa privada que a los esquemas tradicionales de la propia cooperativa, lo que condujo a que se desvirtuaran los propósitos de la organización como tales.

### 1.2.1. La gobernanza cooperativa y las pesquerías ribereñas

En México, las cooperativas se formaron por iniciativa gubernamental para las actividades agrícola y pesquera durante las primeras décadas del período posrevolucionario y recibieron el mayor impulso durante el cardenismo. Se generaron como estrategia ante

cambios importantes después de la guerra y ante la ausencia de un sector industrial que generara los suficientes empleos para la población. El gobierno les concesionó la explotación de recursos naturales y las convirtió en instrumentos para aglutinar grupos marginados, activar los sectores primarios y arraigar a la población a localidades rurales menos pobladas. Es por ello que llegó a tener mucho poder sobre las cooperativas. Desde el gobierno, se intervenía en la elección de sus dirigentes internos y fueron utilizadas como estrategia de movilización de masas para la obtención de votos bajo un esquema clientelar.<sup>23</sup>

Después de 1992 y con la mayor apertura de los mercados a través de los tratados de libre comercio, estas organizaciones perdieron el amparo del Estado, el cual consistía en mantener los permisos de pesca exclusivos a las cooperativas y subsidiar a través de programas de gobierno,<sup>24</sup> y se enfrentaron a la competencia abierta persistiendo antiguos vicios, falta de capacitación y de estructuras internas fuertes, por lo que muchas fracasaron y se disolvieron. Otras se renovaron, adaptaron o adoptaron las estructuras organizacionales de empresas privadas bajo esquemas de competencia, búsqueda de rentabilidad y administraciones antidemocráticas que las llevaron a perder su identidad cooperativa.

Actualmente, es escasa la información existente sobre las cooperativas que permita dar cuenta de cuál es su situación, sus esquemas de funcionamiento, de administración y los impactos en la economía, la sociedad y los recursos naturales. Las cooperativas para llevar a cabo un proceso de gobernanza y mantener su identidad cooperativa han venido enfrentando retos sistémicos tanto del entorno como internos. Con la privatización de muchas actividades productivas como la pesca,

<sup>21</sup> Charterina, *op. cit.*, Fernández (1995) y Martí, *op. cit.*

<sup>22</sup> Sánchez, *op. cit.*

<sup>23</sup> Ponce (2007).

<sup>24</sup> Ídem.

se abrieron los mercados y los permisos al capital privado. Esto obligó a las cooperativas a reestructurarse, buscar aumentar la rentabilidad y enfrentarse a los mercados abiertos. Este fenómeno les permitió redefinirse como organización, no solo en México, sino en todo el mundo y en 1995 se generó la “Declaración de identidad cooperativa” a través de grupos de trabajo internacionales, donde se establecieron los propósitos, los valores y principios rectores de las cooperativas. Estos elementos se consideran identificadores y diferenciadores de otro tipo de organizaciones sociales, lo que las hace únicas dentro de las organizaciones existentes a nivel mundial.<sup>25</sup> Sin embargo, muchas cooperativas no han logrado aprovechar ese carácter y competir bajo su identidad cooperativa.

Se podría decir que para algunos la cooperación y la competencia se consideran antagónicas, que el sistema económico actual predominante –que es el capitalismo– fomenta y genera la competencia entre organizaciones y personas, a pesar de que la cooperación por lo contrario promueve la ayuda mutua. Para Davis,<sup>26</sup> las cooperativas son organizaciones cuyos estatutos ponen énfasis en la unión y en la camaradería, y cuyos procesos consultivos y democráticos inhiben su capacidad de reaccionar y competir.

Las cooperativas pertenecen a la llamada economía social, que se ha considerado utópica e idealista por muchos, ya que los valores de la cooperación y de la economía social no son predominantes en un sistema de mercado. Dado el sentido democrático que como principio rige en las cooperativas, para muchos autores este mecanismo de toma de decisiones se vuelve más complejo y puede resultar ineficiente en el sistema económico actual.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Charterina (1995), Davis, *op. cit.*, Ponce, *op. cit.* y Sánchez, *op. cit.*

<sup>26</sup> Davis, *op. cit.*

<sup>27</sup> Malo (2001a).

En México, las cooperativas se formaron por iniciativa gubernamental para las actividades agrícola y pesquera durante las primeras décadas del período posrevolucionario y recibieron el mayor impulso durante el cardenismo. Se generaron como estrategia ante cambios importantes después de la guerra y ante la ausencia de un sector industrial que generara los suficientes empleos para la población.

Fairbain<sup>28</sup> sostiene que el hecho que las cooperativas tienen objetivos tanto sociales como económicos ha generado para algunas un problema de identidad pues mientras las empresas convencionales solo poseen el propósito de la ganancia económica, las cooperativas deben cumplir propósitos tanto económicos como sociales, y enfrentar así mayores obstáculos para mantener o elevar la competitividad. Así mismo, establece que:

Estas no pueden obtener capital en los mercados en la misma forma en que lo hacen otras empresas y, al mismo tiempo, se espera que hagan más que estas. Por lo tanto, las cooperativas generalmente fallan, se debilitan o se transforman en estructuras convencionales. Pueden ser despreciadas porque siempre serán marginales.<sup>29</sup>

Por otro lado, mientras las cooperativas poseen dentro de sus principios y valores la responsabilidad social, la cual implica el compromiso con su comunidad, personas, medio ambiente y entorno en el que están inmersas,<sup>30</sup> para las empresas basadas en capital, la ma-

<sup>28</sup> Fairbain (2005).

<sup>29</sup> *Ídem*, 3.

<sup>30</sup> Charterina (1995).

yoría de los recursos representan una forma de ingreso: la tierra, los recursos naturales e incluso la propia humanidad.<sup>31</sup> Ello genera una explotación irracional a gran escala con la consecuente degradación y extinción de especies, ecosistemas naturales, culturales, sociales y económicos, por lo que muchas cooperativas han seguido este modelo de explotación de los recursos, especialmente en el caso de las cooperativas pesqueras.

En las empresas convencionales, la administración tiene la libertad de proponer estructuras, estrategias y acciones que mejor se ajusten a la actividad económica desarrollada por la empresa. En las cooperativas, se establece una estructura administrativa socialdemocrática formada por los miembros de la sociedad, donde de acuerdo con los estatutos se pueden elegir representantes para dirigir a la organización,<sup>32</sup> en lo que se percibe como estructuras más rigurosas a la hora de tomar decisiones y adoptar estrategias que les permitan adecuarse a los mercados.

Para Aguirre,<sup>33</sup> la búsqueda del éxito económico en las cooperativas las lleva en ocasiones a olvidarse de sus fines sociales y de la ideología en la cual están inspiradas. Sin embargo, sostiene, los principios y valores cooperativos resultan mecanismos para enfrentar los cambios rápidos y proveen a las cooperativas la capacidad de adaptación al tiempo que mantienen su identidad.

Fairbain<sup>34</sup> establece, que las cooperativas no son organizaciones basadas en estructuras, sino en relaciones. Los socios son los dueños, los trabajadores y los tomadores de decisiones, por lo que las relaciones de confianza entre socios, y hacia la cooperativa como un agente para el cumplimiento de sus intereses y bienestar, provocan compromiso y lealtad hacia la organización de tal manera

que se fortalecen los valores cooperativos y se mejora su funcionamiento.<sup>35</sup> Por otra parte, la confianza es resultado del ejercicio de los valores cooperativos de la transparencia, la honradez y la democracia. Además, esta es generada cuando la organización retribuye al socio en beneficios económicos y sociales, y propicia así un círculo virtuoso donde el socio invierte capital, tiempo y lealtad en sus relaciones con la cooperativa.<sup>36</sup>

En México, durante muchos años los consejos de administración y vigilancia eran elegidos por los partidos políticos. Existía un paternalismo claro hacia estas organizaciones y un vínculo muy estrecho entre Estado y cooperativas, tanto que se llegaron a percibir como organizaciones de gobierno o públicas. Otorgar favores por parte de políticos a cambio de votos y poder era una práctica común en las cooperativas, de ahí que muchas decisiones no se tomaban internamente, sino provenían de agentes externos, políticos principalmente.<sup>37</sup>

Las cooperativas pesqueras se enfrentan a retos importantes relacionados con su capacidad de gobernanza, la cual se considera incide en su eficiencia administrativa y en el aprovechamiento de los recursos pesqueros, así como en su condición competitiva.<sup>38</sup>

Algunos autores como Vélez<sup>39</sup> señalan que cambiar ya no es una opción o alternativa. Se ha convertido en una necesidad de supervivencia y las decisiones de los líderes o empresarios estarán determinadas por su capacidad de adaptación al cambio y su compromiso de mejorar las condiciones de su organización y comunidad.<sup>40</sup>

<sup>31</sup> Malo (2001a).

<sup>32</sup> Miranda (2004).

<sup>33</sup> Aguirre (2001).

<sup>34</sup> Fairbain, *op. cit.*

<sup>35</sup> Ídem.

<sup>36</sup> Aguirre (2001b), Fairbain, *op. cit.*, Sánchez, *op. cit.* y Sánchez y Acosta (2005).

<sup>37</sup> Davis, *op. cit.*, De la O (2008), Malo (2001b), Ponce, *op. cit.* y Vázquez y Ramos (1993).

<sup>38</sup> Ponce, *op. cit.*

<sup>39</sup> Vélez (2001).

<sup>40</sup> Ídem.

### 1.3. COMPETITIVIDAD Y GOBERNANZA COOPERATIVA

Existen condiciones que determinan la competitividad de las empresas. Se considera que las cooperativas, a través de sus valores operativos y éticos, pueden hacer frente a la competencia en los mercados sin perder su identidad cooperativa y sin que se limite el desarrollo de la organización y sus comunidades.

Para Sánchez,<sup>41</sup> el sentido humanitario o social de las cooperativas puede representar una ventaja ya que actualmente se considera que la calidad de las personas, en un sentido amplio, se ha convertido en clave para la competitividad de las empresas y los países. En su estudio comparativo entre empresas de capital y cooperativas, el autor establece que los valores cooperativos representan aspectos que permiten mejorar su condición competitiva en los mercados. Sostiene que las empresas exitosas poseen un sistema de valores compartidos, planteamiento que basa en los estudios de responsabilidad social corporativa y en un análisis comparativo entre los aspectos que favorecen la competitividad y los valores y principios cooperativos.

El primero de estos principios, el de adhesión voluntaria y abierta, permite la generación de empleos. La integración de mano de obra bajo estructuras laborales justas reduce la conflictividad laboral ya que todos se consideran iguales, no se generan convenios colectivos ni sindicatos, además de que los ingresos son equitativos.

El segundo principio referido a la gestión democrática y el tercero de participación económica promueven que los socios adopten su papel como dueños y empresarios, lo que puede llegar a estimular la innovación y el espíritu emprendedor, además de fomentar una motivación hacia la realización personal y económica. El reparto de excedentes en proporción a la actividad que aporta el socio

acentúa esta motivación y participación en la organización e impacta la producción.

El cuarto principio, de autonomía e independencia, ha sido indispensable para permitir a las cooperativas funcionar de manera autosuficiente de los Estados u otras organizaciones que en su momento han incidido en la toma de decisiones, en su forma de gestionar y en su capacidad de gobernarse a sí mismas. El autor establece que dicho principio influye positivamente en la gestión empresarial, en particular en las cooperativas por él estudiadas en España.

Otro principio, el de la educación, formación e información –que es el quinto principio de las cooperativas– propicia la competitividad en estas. Se establece que la educación debe darse en dos vertientes: una técnico-económica y otra doctrinal y axiológica en cuanto a los valores cooperativos, ya que los socios son los tomadores de decisiones y deben contar con las herramientas, el conocimiento y las capacidades para hacerlo de manera eficiente, eficaz y acertada para el desarrollo de su organización.

Por otro lado, Casal<sup>42</sup> asegura que el sexto principio, de cooperación entre cooperativas o intercooperación, favorece el crecimiento de estas y el logro de objetivos comunes. Establece que la cooperación entre empresas no es exclusiva de las cooperativas, sino que ha representado una estrategia de crecimiento y colaboración para hacer frente a los mercados y ser más competitivas, en tanto que se reducen los costos de transacción, se genera una mayor flexibilidad debido a la descentralización y se logran acuerdos que favorecen a las empresas involucradas en la red.<sup>43</sup>

El séptimo principio cooperativo establece que al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades de los socios, éstos deben tra-

<sup>41</sup> Sánchez, *op. cit.*

<sup>42</sup> Casal (2001).

<sup>43</sup> Ídem.

bajar para conseguir el desarrollo sustentable de sus comunidades, aspecto de la mayor relevancia sobre todo porque las pesquerías artesanales dependen exclusivamente de lo que el medio natural les provee.

La competitividad, como se ha señalado, ha sido entendida en una perspectiva fundamentalmente de mayor rentabilidad por lo que para algunos constituye una inmensa barrera a la sustentabilidad. Sin embargo, para otros autores la mejora en la situación ambiental y la competitividad pueden ir juntas. Muchos políticos y empresarios sostienen que una actividad productiva “más limpia” puede ser más competitiva que aquellas que continúan contaminando al medio ambiente de forma masiva.<sup>44</sup>

La mayoría de los mercados, sobre todo en los países desarrollados, han introducido exigencias ambientales cada vez más restrictivas al comercio internacional como consecuencia de una mayor conciencia ambiental de los consumidores, además de las presiones que tienen las empresas y trabajadores para cumplir con las normas ambientales. Los requerimientos ambientales también están siendo considerados a nivel local, lo que genera para las empresas la necesidad de incorporar estos factores dentro de su proceso de toma de decisiones para mejorar la competitividad.<sup>45</sup>

Lo anterior se ha traducido en nuevos roles y en una expansión de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en muchas partes del mundo, en grupos de interés especiales que se van involucrando en los asuntos de gobernanza y en la emergencia de iniciativas comunitarias locales. Las empresas se ven obligadas cada vez más a incorporar la responsabilidad social en áreas como la protección ambiental, justicia social, participación

de los consumidores y la creación de más y mejores empleos.<sup>46</sup>

Sánchez y Acosta<sup>47</sup> realizaron un estudio comparativo de la responsabilidad social corporativa (RSC) y el cooperativismo, en el cual plasman que la RSC aumenta la información de la que disponen las organizaciones para la toma de decisiones, lo que produce un mayor control de los riesgos financieros, legales e incluso riesgos procedentes de las preferencias de los consumidores, además de contribuir a mejorar su reputación. Para estos autores, las buenas relaciones entre organización, clientes, proveedores y sociedad constituyen un buen camino para la mejora competitiva de la empresa. Las cooperativas a través de sus principios y sus valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social son capaces de cumplir con las nuevas tendencias empresariales en cuanto a RSC.<sup>48</sup>

## 2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 2.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

Se determinó como unidad de análisis las organizaciones formales con denominación sociedad cooperativa de producción pesquera (SCPP) con concesión o permiso de pesca de camarón ubicadas en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María del estado de Sinaloa en México.

### 2.2. UBICACIÓN DE LA POBLACIÓN: SISTEMA LAGUNAR TOPOLOBAMPO-OHUIRA-SANTA MARÍA, SINALOA

Sinaloa se considera la cuna de las cooperativas pesqueras y en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María fue donde surgió el cooperativismo pesquero del país. Por razones históricas y asociado con su capacidad productiva de camarón, el estado de

<sup>44</sup> Cerda (2003), López (1996), Panela *et al.* (2008) y Vélez, *op. cit.*

<sup>45</sup> Cerda, *op. cit.*

<sup>46</sup> Kooiman (2004).

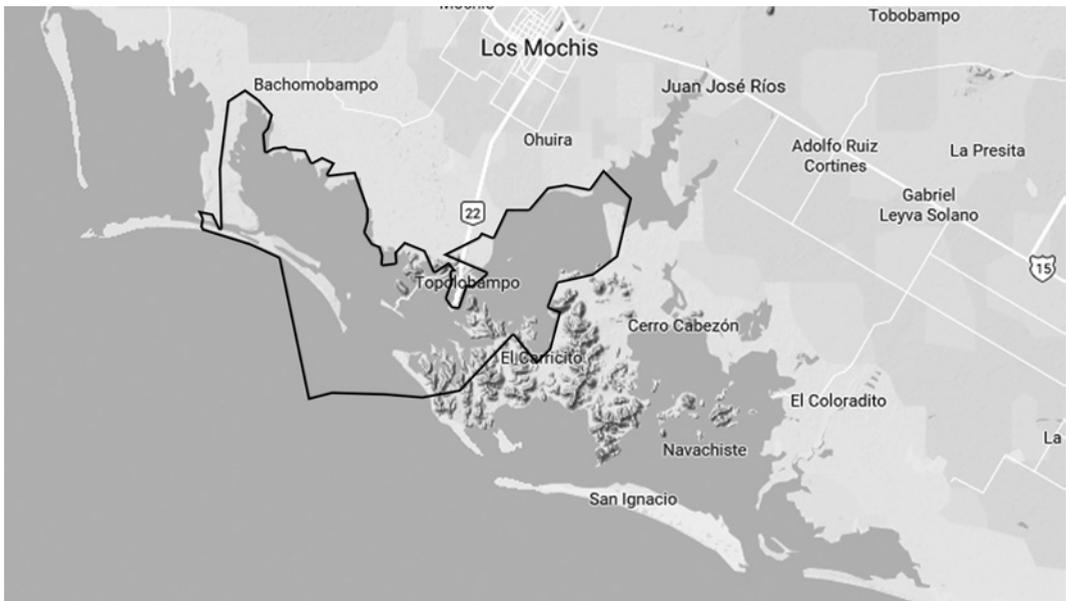
<sup>47</sup> Sánchez y Acosta, *op. cit.*

<sup>48</sup> Ídem.

Sinaloa desarrolló un extenso sector cooperativo. Para el 2002, se estimaban 140 cooperativas registradas, 124 con concesión y el resto con permisos temporales de pesca de camarón, cifra que según datos oficiales no ha aumentado debido a que en los últimos años se estableció una política pública de no emitir ninguna concesión o permiso más debido a la presión de las cooperativas sobre los recursos pesqueros. Estas cooperativas están asociadas en federaciones divididas por regiones, las cuales tienen como propósito el apoyo a la gestión de las cooperativas asociadas de trámites y apoyos ante dependencias de gobierno.<sup>49</sup>

El sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María se encuentra localizado en la región noroeste de México, en el norte del estado de Sinaloa, en el municipio de Ahome y abarca tres lagunas costeras entre los 25° 25' y 25° 50' de latitud norte y los 108° 50' y 109° 31' de longitud oeste. La ciudad más cercana es Los Mochis, ubicada a 20 km al este de Topolobampo. Al oeste limita con el Golfo de California, al sur con el sistema lagunar San Ignacio-Navachiste-Macapule y al norte con la laguna costera El Colorado (Bahía Lechuguilla).

Figura 1. Sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María



### 2.3. PROCESO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los presidentes de siete de las diez cooperativas ubicadas en el sistema lagunar. Estas se transcribieron en un archivo Word y se analizaron con la herramienta de software

Atlas.ti y se utilizó el método de análisis del contenido. Además, se usó una lista de criterios para identificar las determinantes de competitividad a través de la observación.

Basados en la propuesta de Abela,<sup>50</sup> el cual establece que la técnica de análisis de con-

<sup>49</sup> Ponce, *op. cit.*

<sup>50</sup> Abela (2002).

tenido implica un proceso o serie de pasos necesarios para dar el rigor científico antes mencionado –el cual implica determinar el

objeto de análisis, codificar y categorizar–. Se realizó el análisis de la información derivada de las entrevistas y la observación.

### 2.3.1. Objeto de análisis

Tabla 1. Objeto de análisis

	OBJETO DE ANÁLISIS
Problema	Se desconoce si la gobernanza cooperativa permite mejorar la condición competitiva de las cooperativas de pescadores ribereños.
Tema de análisis	La gobernanza de las cooperativas y sus condición competitiva.
Marco teórico-conceptual	Gobernanza y competitividad.
Unidad de análisis	Sociedades cooperativas de producción pesquera (SCPP) de ribera con permiso o concesión de pesca de camarón.
Contexto	Sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Ahome, Sinaloa, México.
Objetivo general	Identificar en qué medida se lleva a cabo la gobernanza cooperativa y cómo se relaciona con las condiciones que permiten mejorar la competitividad de las sociedades cooperativas pesqueras ribereñas, para proponer estrategias de desarrollo local.
Fuente de datos	Presidentes de las SCPP de ribera con permiso o concesión de pesca de camarón ubicadas en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Ahome, Sinaloa, México.
Unidad de registro	Entrevistas grabadas en audio y transcritas en archivo de Word, notas de observación y evidencia fotográfica.

Fuente: Elaboración propia basado en Abela (2002).

### 2.3.2. Codificación

La codificación consiste en concentrar todos los datos que se refieren a temas, ideas y conceptos similares y analizarlos.<sup>51</sup> La codificación implica descomponer el texto al sistematizarlo en unidades que permiten una descripción precisa de las características del contenido, además de la cuantificación la información.<sup>52</sup> El sistema de codificación

puede variar según su presencia o ausencia, frecuencia, frecuencia ponderada, intensidad, dirección y orden.<sup>53</sup> Para este estudio se decidió considerar la frecuencia y dirección.

Por otro lado, se optó para este estudio en el modelo deductivo de análisis de contenido, por lo que los códigos generados derivan de referencias teórico-conceptuales y se presentan a continuación (tablas 2 y 3).

<sup>51</sup> Robles (2011).

<sup>52</sup> Abela, *op. cit.*

<sup>53</sup> Ídem.

Tabla 2. Categorías por valores operativos e indicadores o códigos teóricos-conceptuales

CATEGORÍA VALORES OPERATIVOS	CÓDIGOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES
Ayuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo continuo de las personas implicadas en la cooperativa</li> <li>• Desarrollo continuo de los socios</li> <li>• Esfuerzo propio</li> <li>• Fomento a la educación de los socios</li> <li>• Responsabilidad mutua</li> <li>• Unión con los demás</li> </ul>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia frente a otras organizaciones</li> <li>• Promoción de la cooperativa en el entorno</li> <li>• Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa</li> </ul>
Democracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crítica a las acciones de los directivos</li> <li>• Derecho de involucrarse en la toma de decisiones</li> <li>• Derecho de voto</li> <li>• Distribución de la información</li> <li>• Expresión de demandas y necesidades a los directivos</li> <li>• Distribución de la información</li> <li>• Participación</li> <li>• Protección a las libertades</li> <li>• Respeto a los derechos legales</li> <li>• Respeto hacia los resultados de las elecciones</li> <li>• Unión con los demás</li> </ul>
Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho de estar informado</li> <li>• Derecho de involucrarse en la toma de decisiones</li> <li>• Participación</li> <li>• Mismos derechos mismas obligaciones para todos</li> </ul>
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uno recibe en función de lo que aporta</li> </ul>
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción conjunta</li> <li>• Cooperación entre cooperativas</li> <li>• Justicia en el trato a las personas relacionadas con la cooperativa</li> <li>• Justicia en el trato de los empleados</li> <li>• Justicia en el trato de los socios</li> <li>• Se atiende el interés general</li> <li>• Trabajo colectivo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Categorías por valores éticos e indicadores o códigos teóricos-conceptuales

CATEGORÍA VALORES ÉTICOS	CÓDIGOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de los productos</li> <li>• Pesos y medidas correctas</li> <li>• Precios justos</li> </ul>
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Distribución de la información</li> </ul>
Responsabilidad social y mutua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con el medio ambiente</li> <li>• Compromiso con la comunidad</li> </ul>
Vocación social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones y compromiso con su comunidad</li> <li>• Asistencia y ayuda a grupos minoritarios</li> <li>• Promoción cultural</li> <li>• Promoción profesional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3. Categorización

La categorización de acuerdo a Abela<sup>54</sup> consiste en clasificar elementos en grupos que posean aspectos semejantes entre sí, e implica ciertas reglas básicas como que cada serie de categorías se constituya de acuerdo a un criterio único. Estas deben ser significativas, claras, replicables.

Se considera que los principios son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, que son mandatos que proporcionan las normas de con-

ducta de los asociados y dan las pautas para la toma de decisiones y el establecimiento de las metas y objetivos de las cooperativas. Por este motivo, los valores están directamente relacionados con los principios, a pesar de que algunos autores han establecido esta relación de manera directa, varía de acuerdo al criterio de cada autor que principio se relaciona con cual valor, por esta razón se plantean como categorías los valores y los principios, de acuerdo a las definiciones anteriormente establecidas de los valores y principios cooperativos (tabla 4).

Tabla 4. Categorización de gobernanza cooperativa por valores y principios

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	VALOR OPERATIVO	VALOR ÉTICO
Adhesión voluntaria y abierta	Ayuda Igualdad Solidaridad	Responsabilidad social y mutua Vocación social
Gestión democrática	Ayuda Democracia	Honestidad Transparencia
Participación económica	Igualdad Ayuda	Transparencia Honestidad

<sup>54</sup> Ídem.

	Responsabilidad Democracia Equidad Solidaridad	Vocación social
Autonomía e independencia	Ayuda Democracia	Transparencia
Educación, formación e información	Ayuda Responsabilidad Democracia	Honestidad Transparencia Responsabilidad social y mutua Vocación social
Cooperación entre cooperativas	Ayuda Responsabilidad	Responsabilidad social y mutua
Interés por la comunidad	Solidaridad Ayuda Responsabilidad Solidaridad	Honestidad Transparencia Responsabilidad social y mutua Vocación social

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las determinantes de competitividad, se establecieron cinco categorías las cuales se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Categorización de determinantes competitivas

CATEGORÍA	DETERMINANTE COMPETITIVA	INDICADOR
Infraestructura	Empresarial	Congeladores Cámara de conservación Transporte con equipo de conservación Área de reparación de equipo, construcción y almacenaje Productora de hielo
Diversificación de productos	Sectorial	Permisos de pesca
Tiempo de producción (meses de pesca)	Sectorial	Meses de pesca
Orientación-alcance	Empresarial	Venta directa Venta nacional
Recursos humanos	Empresarial	Mano de obra capacitada (apoyo administrativo y técnico con experiencia)

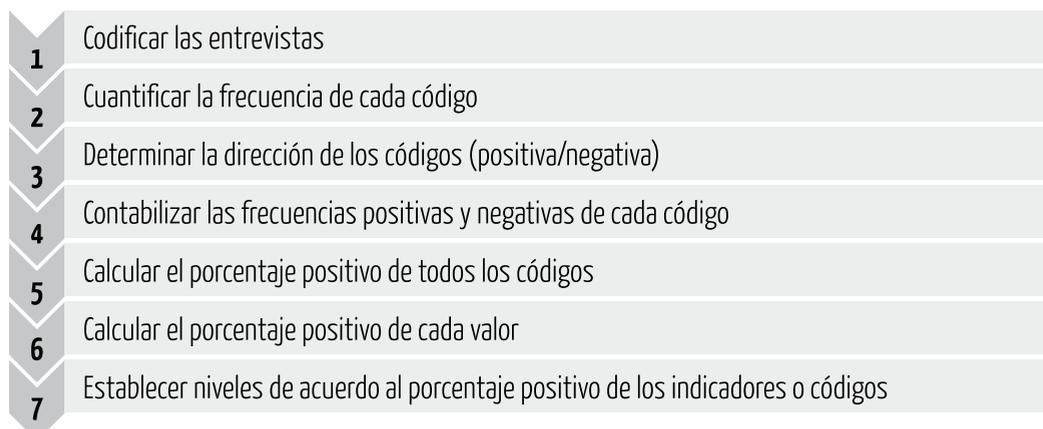
Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar que no se consideró la calidad ni cantidad en relación a los indicadores, solo si se contaba con ellos o no.

#### 2.4. ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE GOBERNANZA COOPERATIVA

El procedimiento metodológico para el análisis de los datos y la estimación del nivel gobernanza cooperativa de las SCPP de ribera fue el siguiente (gráfica 1).

Gráfica 1. Proceso metodológico para estimar el nivel de gobernanza cooperativa total y por valor

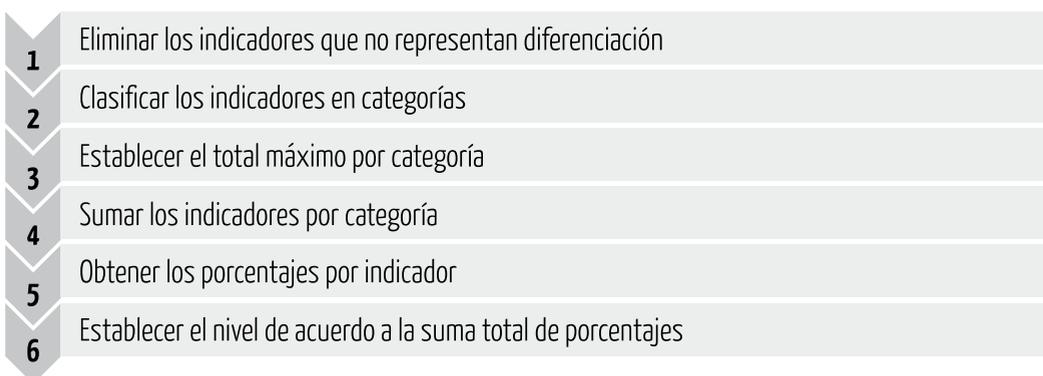


Fuente: Elaboración propia.

#### 2.5. ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD

El procedimiento metodológico para el análisis de los datos y la estimación del nivel de condiciones de competitividad de las SCPP de ribera fue el siguiente (gráfica 2).

Gráfica 2. Proceso metodológico para estimar el nivel de condiciones de competitividad



Fuente: Elaboración propia.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. GOBERNANZA COOPERATIVA Y COMPETITIVIDAD

Se identificó en qué medida la gobernanza cooperativa se practica en las cooperativas pesqueras de ribera y en qué medida se presentaban las determinantes de la competitividad y se generó una clasificación de tres niveles, alta, media y baja (tabla 6).

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes (tabla 7).

Tabla 7. Nivel de gobernanza y competitividad

NOMBRE DE LA COOPERATIVA	NIVEL DE GOBERNANZA	NIVEL DE COMPETITIVIDAD
SCPP Cerro de San Carlos, SCL	Alto	Alto
SCPP Cerro la Tunosa, SCL	Medio	Bajo
SCPP Industrial del Norte de Sinaloa, SCL	Medio	Bajo
SCPP Pesquera del Jipon, SCL	Medio	Medio
SCPP Ribereña Revolución Social, SCL	Bajo	Bajo
SCPP Unidos del Mabiri, SCL	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

##### 3.1.1. Nivel alto

**SCPP Cerro de San Carlos.** Se encuentra en el nivel alto de gobernanza y competitividad, en la cual el valor operativo de la ayuda se lleva a cabo en su mayoría de forma positiva. Se considera que existe un desarrollo continuo de los socios y de las personas involucradas en la organización, algunos de los socios han tomado cursos para capacitarse en soldadura, manejo de fibra de vidrio y mecánica para reparación de motores. Cada socio por esfuerzo propio toma los cursos, no son una prestación de la organización. Se considera que la organización no posee ningún tipo de programa de capacitación o educación, sin embargo, dichas capacitaciones impactan directamente en el desarrollo dentro de la cooperativa y forman parte de la responsabi-

Tabla 6. Rangos de nivel de gobernanza cooperativa

Rango	Nivel
100-80%	Alto
79-50%	Medio
>49%	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

lidad mutua que tiene cada uno de los socios de contribuir a su actividad productiva. Estas capacidades de los socios han permitido la construcción de mucha de la infraestructura existente en la cooperativa, y ha aportado significativamente a su competitividad.

Como personas involucradas con la cooperativa, se cuenta con la secretaria y el contador, quienes han participado en capacitaciones continuas de contabilidad y finanzas, también a los pescadores libres y jubilados que pescan con la cooperativa, que, a diferencia de cooperativas como La Tunosa, la cooperativa Cerro de San Carlos es más restrictiva al permitir la entrada a nuevos socios, por lo que los pescadores libres que trabajan con ellos, quienes son aproximadamente 25, no se vuelven socios de forma sencilla. Se considera que deben pagar una “cuota de acceso”

para equiparar lo que los socios de la cooperativa han invertido durante años hasta la fecha en infraestructura y equipo, lo cual genera un alto costo de entrada como socio. Además, deben contribuir con una cuota o “costo de pesca” para pagar los costos fijos y variables de la cooperativa, por lo que los pescadores libres involucrados con la cooperativa prefieren mantenerse en ese estado. Sin embargo, los pescadores libres, jubilados y empleados de la cooperativa reciben utilidades cuando hay repartición de estas y otros beneficios que obtienen los socios.

Es importante recalcar el aspecto de “costo de pesca”. A pesar de que es una cuota voluntaria por parte de los socios, todos acceden a pagarla como una forma de dejar parte de sus ganancias a la organización para la construcción de mejor y mayor infraestructura, equipo y algunos costos fijos como la luz, y esto permite la reinversión de las utilidades para el bien de la organización al impactar de forma directa a su competitividad. Se considera que la unión con los demás es lo que les ha permitido tener la infraestructura, equipo y estabilidad organizacional: es el código que obtuvo una mayor frecuencia de forma positiva, es el aspecto que los socios establecen como uno de los más importantes en el éxito de su organización.

El valor de responsabilidad resultó bajo dentro de la cooperativa Cerro de San Carlos, esto debido a que no se perciben independientes frente a otras organizaciones, perciben que el gobierno toma una gran parte de las decisiones que les conciernen como áreas de pesca, permisos de pesca, fechas de pesca, apoyos, construcción de proyectos, que los impactan como la hidroeléctrica, granjas acuícolas, gasera, PEMEX, entre otros, así como el padrón de socios, lo cual resulta de gran relevancia para el desarrollo de su actividad y el éxito de su organización.

En general, se manifiesta un sentimiento de incertidumbre y desesperanza por las acciones del gobierno e inversionistas privados. Consideran que es poco lo que pueden hacer ante dichas acciones y que en otras ocasiones se han unido las cooperativas y se han manifestado junto con la comunidad para oponerse a dichos proyectos. Sin embargo, no han sido escuchados y se les han hecho promesas falsas, por lo que no son del todo independientes ante otras organizaciones como el Gobierno y la iniciativa privada.

Por otro lado, en cuanto a la venta la cooperativa Cerro de San Carlos es la única que tiene clientes dentro de la república y vende de manera directa ya que cuenta con la infraestructura, el equipo y el transporte para hacerlo, y esto impacta directamente en su competitividad. No obstante, en ocasiones optan por vender a empresas como Ocean Garden para avituallarse y se obligan a vender parte de su producción a dicha organización a cierto precio, lo cual está relacionado con su independencia frente a otras organizaciones.

En cuanto a democracia, la cooperativa Cerro de San Carlos mostro llevar a cabo procesos democráticos positivos a través del ejercicio de un voto por socio, la participación de todos para la toma de decisiones, la expresión de demandas, las críticas a los directivos y el respeto a las elecciones.

El código de mayor frecuencia es el de protección a las libertades, en la cooperativa se respeta la voluntad de los socios de trabajar fuera de la cooperativa si así lo desean por algunas temporadas, de tomar decisiones en cuanto a qué pescar y cuánto pescar, siempre y cuando esté dentro de la ley, de salirse de la cooperativa si así lo desean, e inclusive de que los socios se vayan a trabajar por temporadas relativamente largas a Estados Unidos u otros lugares sin perder su asociación. La igualdad y la equidad son valores que se con-

sideran en un nivel alto en la cooperativa Cerro de San Carlos ya que se respeta que cada socio reciba en proporción a lo que aporta y todos poseen los mismos derechos y las mismas obligaciones dentro de la organización.

El valor de la solidaridad se encuentra presente en un nivel alto dentro de la cooperativa Cerro de San Carlos. Es una cooperativa que posee la aptitud de trabajar en coordinación con otras cooperativas para la captura, venta y gestión, en general, se cuenta con un trato justo con las personas relacionadas con la organización, con los empleados y con los socios, a pesar de que en ocasiones se considera se han tomado decisiones injustas en cuanto a los socios relacionadas a expulsiones. Sin embargo, se contempla el interés general en la mayoría de las veces. La solidaridad entre socios y con otros miembros que interactúan con la organización, como la secretaria y el contador que tienen más de veinte años en la organización, genera vínculos de lealtad hacia la cooperativa.

Los códigos con mayor frecuencia de forma positiva son la acción conjunta y el trabajo colectivo. La acción conjunta se refiere a todas las acciones que de forma conjunta llevan a cabo para obtener beneficios en los mercados y en la gestión, como unir la producción para vender directamente en lugares de la república como Guadalajara, el D.F., Morelia, Nogales, entre otros. La acción de unir la producción les permite construir la infraestructura, los vehículos y vender a mejores precios. Por otro lado, los fortalece en la gestión para apoyos de gobierno, les permite sostener los costos fijos y variables de la organización, entre otras cosas.

Por otro lado, el trabajo colectivo se refiere a los trabajos de pesca. Se requieren de una a cinco personas por panga para realizar la actividad, y depende del producto que se pesca, por lo que el trabajo colectivo es indispensable

La responsabilidad social y mutua se relaciona con el cuidado del medio ambiente, del entorno y de las personas que viven en él. La sociedad Cerro de San Carlos muestra la presencia de este valor en un nivel alto ya que es de las pocas cooperativas que mantienen sus espacios y playa limpias, mantienen contacto con la comunidad y tratan de apoyar a todos los que se involucran con la cooperativa.

ble para la captura. Por otro lado, el trabajo colectivo les permite la especialización, esto es: algunos se especializan en la reparación de equipo eléctrico, otros de las pangas, otros de las artes de pesca, otros de los aspectos administrativos, otros del almacenaje, lo cual genera fortalezas dentro del equipo de trabajo.

La transparencia en la cooperativa Cerro de San Carlos se considera en un nivel alto ya que existe un ambiente de confianza entre socios y directivos además de permitir la crítica a las acciones de los directivos de manera abierta. Además, cuenta con un consejo de vigilancia bien estructurado que toma responsabilidad de llevar a cabo las acciones de supervisión y observación de las decisiones de la administración. Se considera que la confianza es uno de los factores más importantes para el éxito de la organización ya que sin ella, los socios no invierten en la organización y venden su producto fuera de la cooperativa.

La responsabilidad social y mutua se relaciona con el cuidado del medio ambiente, del entorno y de las personas que viven en él. La sociedad Cerro de San Carlos muestra la

presencia de este valor en un nivel alto ya que es de las pocas cooperativas que mantienen sus espacios y playa limpias, mantienen contacto con la comunidad y tratan de apoyar a todos los que se involucran con la cooperativa.

El valor de vocación social está relacionado con aportaciones económicas que realizan las cooperativas a la comunidad, a la asistencia y ayuda a grupos minoritarios, la promoción de la cultura cooperativa en la comunidad y la promoción profesional hacia los socios. La cooperativa Cerro de San Carlos presentó un nivel bajo, ya que no realiza acciones directas de inversión a la comunidad ni a la educación cooperativista.

En relación a las determinantes de competitividad, se pudo observar que la SCPP Cerro de San Carlos cuenta con infraestructura que se ha venido construyendo a través de los años con aportaciones de los socios y apoyos gubernamentales, los cuales, manifiestan los socios, son gestionados por la administración o incluso en ocasiones ofrecidos por los propios funcionarios ya que se considera que son una organización que invierte de forma transparente al aportar su parte. Por otro lado, cuentan con todos los permisos de pesca lo que les permite trabajar durante todo el año e incluso contratar pescadores libres, así como vender sus productos de forma directa sin intermediarios ya que cuentan con cámaras de conservación, transporte adecuado para mantener la calidad del producto y capacidad por parte de los directivos para negociar y acceder a los mercados. Y por último, cuentan con personal capacitado y comprometido con la organización.

### 3.1.2. Nivel medio

**SCPP Cerro la Tunosa, SCL; SCPP Industrial del Norte de Sinaloa, SCL y SCPP Pesquera del Jipon, SCL.** De las tres cooperativas que presentaron un nivel medio de gobernanza

cooperativa, la cooperativa Tunosa presenta un nivel alto de ayuda a diferencia de las otras dos, esto debido a que la cooperativa tiene un esquema que permite, a los pescadores libres que trabajan para la cooperativa, aspirar a ser socios con el tiempo habiendo demostrado lealtad, responsabilidad y compromiso hacia la cooperativa. Por otro lado, es una cooperativa con historia de brindar apoyo a la comunidad y generar una fuente de ingreso, y a través de la unión con los demás han logrado mantener a la cooperativa trabajando.

En cuanto a la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa, esta presentó un nivel bajo de ayuda ya que no proporciona una plataforma de desarrollo continuo para los socios, ni de los implicados con la cooperativa. No existe un fomento a la educación y se percibe una desunión entre socios.

La cooperativa Pesquera del Jipon obtuvo un porcentaje medio alto en el valor de la ayuda debido a que llevan a cabo la unión con los demás, la responsabilidad mutua y el esfuerzo propio. A pesar de que no se percibe un desarrollo continuo de los socios y de las personas involucradas con la cooperativa, no existe fomento a la educación de los socios y la mayoría de los socios no participa activamente en cargos directivos.

En las cooperativas Tunosa e Industrial del Norte de Sinaloa, el nivel del valor responsabilidad resulta bajo ya que, al igual que en el caso de Cerro de San Carlos, no se percibe por parte de las cooperativas una independencia frente a otras organizaciones o autonomía para la toma de decisiones en relación a su actividad pesquera y su entorno natural. La cooperativa Tunosa en particular se ha presentado con la negativa del gobierno para el otorgamiento de otros permisos de pesca como el de jaiba, lo cual limita su actividad productiva al camarón por seis meses al año,

y deja a los socios los otros seis meses del año sin trabajo u obligados a pescar de manera ilegal y venderlo a otras cooperativas que sí poseen los permisos como Cerro de San Carlos. Esto impacta directamente en su competitividad. En el caso de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa, se encuentra ubicada geográficamente frente al muelle de altura y a un costado del desagüe de la hidroeléctrica por lo que percibe su entorno contaminado y degradado, y se considera que ambientalmente no es independiente ante las acciones de estas organizaciones.

En cuanto a la cooperativa Jipon, la percepción que se tiene en cuanto al entorno ambiental es distinta, a su decir: “A su cooperativa no llegan esos problemas”, se percibe a sí misma como en “otro mundo”. Sin embargo, no está de acuerdo con cómo se manejan las fechas de las vedas y el hecho de que se les establezca una fecha para salir a pescar ya que considera que la experiencia la tiene el pescador y no las instituciones de gobierno. Por otro lado, muestra responsabilidad de los socios para que la cooperativa siga trabajando generación tras generación.

En general, en las tres cooperativas se identificó un nivel democrático alto ya que en las tres se respeta el derecho del socio a involucrarse en la toma de decisiones, se respeta el derecho a votar, se distribuye información relevante para los socios, se expresan las necesidades a los directivos, se protege la libertad del socio.

En general, en las tres cooperativas se identificó un nivel democrático alto ya que en las tres se respeta el derecho del socio a involucrarse en la toma de decisiones, se respeta el derecho a votar, se distribuye información relevante para los socios, se expresan las necesidades a los directivos, se protege la libertad del socio.

crarse en la toma de decisiones, se respeta el derecho a votar, se distribuye información relevante para los socios, se expresan las necesidades a los directivos, se protege la libertad del socio; sin embargo en Tunosa y Jipon no se mostró participación para ocupar cargos directivos. En Tunosa el presidente cuenta ya con más de cinco años y en Jipon nueve años. A pesar de manifestar que están dispuestos a dejar el cargo cuando la asamblea lo decida de forma democrática o por mayoría de votos, no se ha generado el cambio por razones que habría que profundizar.

En las tres cooperativas se presentaron niveles altos de equidad e igualdad ya que todas manifestaron que los socios reciben en función de lo que aportan y tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones.

Las cooperativas Tunosa y Jipon presentan un nivel alto de solidaridad, pues ambas trabajan de manera colectiva y ejercen acciones conjuntas para el desarrollo de la organización, existe un trato justo a las personas relacionadas y los socios, cooperan con otras cooperativas y atienden el interés general.

Por otro lado, la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa presenta un nivel medio de solidaridad ya que considera que el trabajo no es parejo y que se ha vuelto atendida de la directiva y del Gobierno sin realizar una acción conjunta.

Las tres cooperativas presentan un nivel alto de transparencia dado que se opina que existe confianza al interior de la cooperativa y se permite de manera abierta la crítica a las acciones de los directivos.

Las tres cooperativas presentan un nivel bajo en responsabilidad social y mutua ya que no se percibe un compromiso con el medio ambiente o con la comunidad. En el caso de la cooperativa Tunosa, a pesar de participar con la comunidad para la generación de empleos

e integración de nuevos socios, se observó un alto grado de basura en sus playas y otros contaminantes. Al igual que en la Tunosa, la cooperativa Revolución Industrial del Norte de Sinaloa presenta contaminación en sus playas y un mal manejo de su basura. En la cooperativa Jipon se observaron playas limpias, sin embargo, no genera acciones relevantes hacia la comunidad.

Las tres cooperativas presentan un nivel bajo en cuanto a vocación social, esto debido a que no cuentan con programas para promoción cultural ni profesional para la comunidad ni los asociados. En las tres, el código o indicador de asistencia y ayuda a grupos minoritarios resulta positivo ya que emplean a personas de la tercera edad.

En cuanto a las determinantes de competitividad, a pesar de que las tres obtuvieron un nivel medio de gobernanza, dos de ellas obtuvieron un nivel bajo en competitividad, esto se explica porque las cooperativas Tunosa e Industrial del Norte de Sinaloa no cuentan con infraestructura adecuada, solo poseen una oficina pequeña y un almacén, no cuentan con transporte, ni cámaras de conservación, máquina para hacer hielo, área de taller u otro tipo de infraestructura que les pudiera aportar al valor agregado de su producto. Todo esto se refleja en su limitación para vender, a pesar de que las tres cooperativas lo hacen a la paraestatal Ocean Garden, la cual establece un precio de compra sin opción a la negociación y estableciendo condiciones de compra que no las favorece. Por otro lado, no cuentan con recursos humanos que los apoyen en la administración de la organización y acciones de logística, a excepción de la SCPP Jipon que tiene un contador externo que les realiza las declaraciones fiscales. En el caso de las tres cooperativas cuentan con al menos un permiso de pesca adicional al del camarón, lo cual les permite trabajar por más de seis meses al año.

### 3.1.3. Nivel bajo

**SCPP Ribereña Revolución Social SCL y SCPP Unidos del Mabiri, SCL.** El valor de ayuda se presenta en un nivel bajo en ambas cooperativas ya que no existe unión entre asociados, no se percibe un ambiente de responsabilidad mutua entre todos los socios. En ambas cooperativas se manifiesta que existen dos grupos bien identificados que son los que cooperan y se comprometen con la organización y los que no lo hacen. No hay un desarrollo continuo de los socios ni de los implicados con la cooperativa, ni un programa de fomento a la educación de los socios.

El valor de la responsabilidad en ambas cooperativas tiene un nivel bajo ya que, al igual que el resto de las cooperativas, no consideran ser independientes o autónomas debido a las políticas públicas que se llevan a cabo en el sistema lagunar en cuanto al manejo de los recursos, la contaminación y las obras públicas y privadas.

En el caso de la cooperativa Mabiri, actualmente presenta un problema fiscal que no le ha permitido desarrollarse en muchos sentidos. No obstante, la actual administración está haciendo todo lo posible por resolverlo, por lo que la responsabilidad para que el cumplimiento de la cooperativa pueda continuar se está llevando a cabo.

El valor de la democracia resultó con un nivel medio en ambas cooperativas pues se respetan los procesos democráticos en cuanto a que los socios tienen derecho de involucrarse en la toma de decisiones, tienen derecho de voto, la directiva distribuye la información pertinente, los socios expresan demandas y necesidades a los directivos y se procura el respeto a las elecciones. Sin embargo, no existe la participación de los asociados en su mayoría como se quisiera por parte de la directiva. Consideran que muchos de ellos son apáticos a la organización y que solo aprove-

chan los beneficios haciendo exigencias en cuanto a sus derechos pero incumplen en sus obligaciones.

En el valor equidad, se considera que la cooperativa Ribereña Revolución Social tiene un nivel alto de equidad y un nivel bajo de igualdad, esto debido a que cada socio recibe en función de lo que aporta, pero no cumplen con las mismas obligaciones y demandan los mismos derechos, esto al igual que en la cooperativa Mabiri. En ambas cooperativas, muchos socios venden su pesca por fuera de estas, pero al momento de que hay apoyos para la organización, todos los socios son acreedores de estos.

En cuanto al valor solidaridad, la cooperativa Ribereña Revolución Social obtuvo un nivel medio mientras que la Mabiri un nivel bajo, esto debido a la acción conjunta, ya que en la Mabiri los socios, dada la problemática que presentan, no trabajan de forma conjunta ni llevan acciones de forma unida y coordinada, de esta forma se percibe una apatía, una molestia y una desmotivación hacia la organización.

En ambas organizaciones, se considera un nivel medio bajo del valor transparencia, esto debido a que en ambas organizaciones hay un nivel bajo de confianza entre socios y hacia la directiva, por lo que las prácticas frecuentes son no vender el producto a la cooperativa y solicitar una rendición de cuentas constante a los directivos de las acciones que realizan y de las finanzas. Esto impacta directamente en las finanzas de la organización pues los socios no siempre están dispuestos a invertir parte de sus ganancias a la cooperativa e incluso venden por fuera su producto.

La responsabilidad social y mutua está vinculada al compromiso con el medio ambiente, la comunidad y la propia organización. En ambos casos, el nivel resultó bajo ya que se

La cooperativa Ribereña Revolución Social está consciente de la importancia que representan las cooperativas pesqueras como fuente de trabajo en la comunidad, por lo que permite el acceso a jóvenes que desean trabajar y salir adelante. Por otro lado, ofrece precios bajos a la comunidad.

observó contaminación en sus playas provocadas por los propios usuarios.

El valor de vocación social resultó en un nivel alto para la cooperativa Ribereña Revolución Social y bajo para la Mabiri. Lo anterior se explica de acuerdo a las aportaciones y compromiso con la comunidad, que en la primera resulta presente de forma positiva y en la segunda de forma negativa.

La cooperativa Ribereña Revolución Social está consciente de la importancia que representan las cooperativas pesqueras como fuente de trabajo en la comunidad, por lo que permite el acceso a jóvenes que desean trabajar y salir adelante. Por otro lado, ofrece precios bajos a la comunidad al considerar que los mariscos son una fuente de proteína importante para las personas.

En cuanto la cooperativa Mabiri, presenta un bajo nivel en aportaciones y compromiso con la comunidad ya que en la cooperativa se presentan situaciones nocivas para la sociedad y los propios socios, como presencia de drogas y robos.

En relación a las determinantes de la competitividad, ninguna de las cooperativas cuenta con la infraestructura necesaria para ser competitivas, no cuenta con recursos humanos que apoyen su actividad administrativa y logística dado que hasta la participación de

los socios es escasa, venden sus productos a la paraestatal Ocean Garden. A pesar de que la SCPP Maviri cuenta con todos los permisos de pesca, estos no son aprovechados por los socios como debieran, además de tener problemas serios con el fisco.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación desarrollada y la herramienta metodológica utilizada evidencian que la gobernanza cooperativa es un factor de mejora competitiva en las cooperativas de pescadores ribereños. En la medida que se incorporen los principios de la gobernanza cooperativa, habrá condiciones más propicias para mejorar la competitividad en dichas organizaciones.

La gobernanza cooperativa, como proceso complejo donde están implicadas las creencias y emociones de los socios, así como la convicción de las ventajas que representa pertenecer a una sociedad como la cooperativa, deriva en mayores beneficios que los generados al trabajar de manera individual. La caracterización de las cooperativas realizada en esta investigación revela la importancia que representa la historia de cada organización en su proceso de gobernanza: la historia genera una identidad, compromisos o bien resentimientos de los socios hacia la organización con los consecuentes impactos. El trabajo desarrollado evidenció, por otro lado, la relación existente entre el tamaño de la organización y el proceso de gobernanza cooperativa, especialmente en cuanto al valor y principio de democracia.

Por otra parte, el hecho de que los indicadores con mayor frecuencia de repetición, ya sea en forma positiva o negativa, hayan sido los incluidos en la democracia permite establecer que los propios integrantes de la organización cooperativa reconocen la necesidad de incorporar aspectos como este,

relacionados a la gobernanza dentro de la organización.

De esta manera, es posible sostener que la mayoría de las cooperativas estudiadas lleva a cabo un proceso de gobernanza, aunque en distintos grados y matices. La SCPP Cerro de San Carlos la incorpora en mayor medida y la SCPP Mabiri en menor grado y ello se refleja directamente en sus condiciones de competitividad, y es la primera la que muestra mejor posicionamiento competitivo mientras la segunda la que presenta mayor rezago.

Las determinantes de competitividad de las cooperativas de mayor relevancia para los entrevistados fueron las políticas macroeconómicas en las sistémicas; las condiciones ambientales y los permisos de pesca en las sectoriales; y las condiciones de infraestructura, transporte y las estrategias comerciales y de marketing en las empresariales. Estos resultados obtenidos en cuanto a las determinantes competitivas sistémica, sectorial y empresarial se corresponden con la política económica que ha impactado en el sistema lagunar como la construcción de la hidroeléctrica de la Comisión Federal de Electricidad, el puerto marítimo de altura, la gasera, la planta de PEMEX, entre otros proyectos a nivel federal, que se han percibido de forma negativa por los pescadores quienes consideran que su territorio de pesca se ha visto reducido, así como la productividad del sistema en cuanto a camarón. Perciben, además, que estos proyectos no han generado empleos para la comunidad y sí un alto grado de contaminación ambiental.

En cuanto las determinantes sectoriales, las condiciones ambientales son decisivas en las cooperativas pues la producción depende directamente de lo que el sistema lagunar pueda proveer. De ahí la preocupación manifiesta por los socios en cuanto a la sostenibilidad de la actividad en el largo plazo. De

acuerdo con lo expresado en las entrevistas, algunos visualizan que la actividad está destinada a terminar para los ribereños al no haber producto suficiente para todos e incluso identifican como riesgo latente el quedar fuera de la actividad pesquera.

Los permisos de pesca resultaron de suma importancia para la competitividad de las cooperativas. En esta investigación, en la cual se evaluaron solo las cooperativas concesionarias o permisionarias de camarón, se identificaron los permisos de pesca como un indicador sectorial ya que la pesca de camarón no puede realizarse durante todo el año debido a los períodos de veda, lo que representaría solo de seis a siete meses de trabajo para las cooperativas que cuentan únicamente con este permiso. De ahí que acudan a la pesca ilegal y les vendan producto a las cooperativas que sí cuentan con los permisos o bien se vean obligados a buscar actividades alternas para sostener a las familias durante los cinco o seis meses de veda y se deje a la organización inactiva.

En cuanto a las determinantes empresariales, las condiciones de infraestructura, transporte y las estrategias comerciales y de marketing resultaron las de mayor importancia pues las condiciones de infraestructura permiten el manejo y conservación adecuados del producto. Esto debido a que manejan productos perecederos, se cuenta con espacio adecuado para la preparación para la pesca donde se reparan equipos y se almacenan materiales.

En la cooperativa con estas características, se ha generado una promoción de la cooperación y el entorno es positivo, esto como parte del valor responsabilidad. El socio se siente orgulloso de pertenecer a la cooperativa y se expresa positivamente de estar dentro y fuera de las instalaciones, además de participar activamente en los diferentes proyectos de investigación que se les requiere. La buena

imagen creada ante proveedores e instituciones les permite acceder a créditos y ser beneficiarios de políticas de fomento y promoción de los diferentes niveles de gobierno y consecuentemente contar con mejor equipamiento e infraestructura.

Como pudo observarse, la mayoría de los indicadores relacionados con la gobernanza cooperativa impactan en las determinantes para la mejora de la competitividad de forma positiva, principalmente las relacionadas con la ayuda, la responsabilidad y la solidaridad; valores relacionados con los principios de adhesión voluntaria y abierta, participación económica, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad. Ello muestra que los principios y valores de la cooperativa contribuyen al cumplimiento de su propósito que es el desarrollo económico y social de los socios y sus comunidades.

De esta manera, la investigación permitió probar la hipótesis planteada y se pudieron identificar algunos puntos críticos en los cuales las cooperativas pueden trabajar para fortalecerse. Asimismo, se evidencia la necesidad de estudios a mayor profundidad en cuanto a gobernanza ambiental, liderazgos, acción colectiva y cooperación. Se corrobora que la cooperativa constituye una organización funcional y necesaria para el desarrollo de localidades por la cantidad de empleos que genera y porque significa la fuente de ingresos de muchas familias.

Entre las limitaciones de la investigación, se puede mencionar que esta se realizó para un sistema lagunar, de ahí que se recomendaría replicar el estudio primeramente en los diferentes sistemas lagunares del estado de Sinaloa y, posteriormente, en otras regiones, de tal manera que fuera posible identificar las diferencias atribuibles a los distintos territorios y regiones.

## BIBLIOGRAFÍA

Abela, Jaime Andréu. *Las técnicas de análisis del contenido: una revisión actualizada*. Sevilla: Fundación Centro de Estudios Andaluces, 2002.

Aguirre, Amaia. "Los principios cooperativos 'atractores' de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso Mondragón Corporación Cooperativa", en: *CIRIEC España, revista de economía pública, social y cooperativa*. N° 39. Valencia, 2001.

Bernal, José Luis Torres. "El liderazgo y su relación con la productividad de las empresas", en: *Revista Psicología.com*. N° 7, año 2. Mallorca, España, 2003.

Casal, María José Cabaleiro. "Redes de empresas: Propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas", en: *Revesco, revista de estudios cooperativos*. N° 74. Madrid, 2001.

Cerda, Arcadio. "Empresa, competitividad y medio ambiente", en: *Panorama socioeconómico*. N° 26. Talca: Universidad de Talca, 2003.

Charterina, Alejandro Martínez. "Los valores y los principios cooperativos", en: *Revesco, revista de estudios cooperativos*. N° 61. Madrid, 1995.

Chippendale, Paul. "On Values, Ethics, Morals and Principles", en: [www.minessence.net](http://www.minessence.net), última fecha de consulta: 19 de diciembre 2009.

Davis, Peter. "The Governance of Co-operatives Under Competitive Condition: Issues, Processes and Culture", en: *The International Journal for Effective Board Performance*. N° 4, vol 1. Reino Unido, 2001.

De la O, Verónica. "Las sociedades cooperativas de producción pesquera como competidores activos en el mercado internacional: un elemento pendiente en la agenda del desarrollo local de la Península de Baja California", en: *Alimentación, agricultura familiar y territorio*. Editado por el IV Congreso Internacional de la Red SIAL. Mar de Plata: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2008.

Fairbain, Brett. "Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición". Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Documento 48. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 2005, pp. 1-35.

Fernández, Carlos García-Gutiérrez. "Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España", en: *REVESCO, revista de estudios cooperativos*. N° 61. Madrid, 1995, pp. 53-88.

García, Paola. "Organizaciones del tercer sector: análisis general de la publicidad de la 'Fundación UNAM, A.C., México'", en: *Espacios públicos*. vol. 11, N° 21. México, 2008, pp. 255-271.

Kooiman, Jan. "Gobernar en gobernanza", en: *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid, 2005, pp. 57-82.

León, Guadalupe García de. "El concepto de competitividad sistémica", en: *Revista Universidad de Sonora*. N° 25, año 3. Sonora, 2009.

López, Andrés. *Competitividad, innovación y desarrollo sustentable*. Miami: Universidad de Miami, 1996.

Malo, Marie-Claire. "La cooperación y la economía social", Vuotto (comp.), *Economía social precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires: Ed. Altamira, 2003.

---“La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social”, en: *Revue Internationale de Economie Sociale*. N° 281. Montreal, 2001b.

Martí, Elia García. “Los principios cooperativos en el seno de la almazara cooperativa andaluza”, en: *Revesco, revista de estudios cooperativos*. N° 70. Madrid, 2000.

Martínez-Charterina, Alejandro. “Los valores y los principios cooperativos”, en: *Revesco, revista de estudios cooperativos*. N° 61. Madrid, 1995.

Miranda, José Eduardo Souza de. “El buen gobierno de las Sociedades Cooperativas y la gestión bajo los valores del cooperativismo: una reseña didáctica.” *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 38, 2004.

Münkner, Hans. “Gobierno de las cooperativas. ¿Qué le sucedió a Dortmund Kassel?”, en: *Revista de la Cooperación internacional*. vol. 32, 2000.

Murillo, David Romo y Abdel Musik, Guillermo. “Sobre el concepto de competitividad”, en: *Comercio exterior*. vol. 55, N° 3. México, 2005.

Panela, Adolfo Carballo, Negro, María García, Doméch Quesada, Juan Luis, Villasante, Carlos Sebastián, Rodríguez Rodríguez, Gonzalo y Arenales, Mónica González. “La huella ecológica corporativa: concepto y aplicación a dos empresas pesqueras de Galicia”, en: *Revista Galega de economía*. vol. 17, N° 2. Galicia, 2008.

Párraga, Eleonora Parra de. “Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados”, en: *Revista NEGOTIUM, Ciencias gerenciales*. vol. 2, N° 4. Zulia, 2006.

Ponce, Yolanda del Carmen. *Cooperativas y reforma económica, el caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa, 1982-2003*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2006.

Porter, Michael E. y Van der Linde, Claas. “Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, en: *Journal of Economic Perspectives*. N° 9, año 4. Washington, 1995, pp. 97-118.

Robles, Bernardo. “La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico”, en: *Cuicuilco, revista de ciencias antropológicas*. N° 52, vol. 18. México, 2011.

Sánchez, Alfonso Vargas. “La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras”, en: *Revesco, revista de estudios cooperativos*. N° 61. Madrid, 1995.

Sánchez, Alfonso Vargas y Acosta, Rosa María Vaca. “Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades”, *CIRIEC España, revista de economía pública, social y cooperativa*. N° 53. Valencia, 2005.

Vázquez, Miguel Ángel y Ramos, Oscar. “El cooperativismo pesquero y sus actores: el caso Guaymas”, en: *Memoria del XVI Simposio de Historia y Antropología*. Sonora: Universidad de Sonora, 1993.

Vélez, Guadalupe Sánchez. “Economía ecológica: las pequeñas empresas y el desarrollo sustentable”, en: *Dilemas del mercado global*. N° 1, año 1. Sinaloa, 2011, p. 107.