



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Diseño de un modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de
producción pesquera

Tesis que para obtener el Grado de Doctor en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Presenta

Adriana Mariela de la Cruz Caballero

Puebla, México

Agosto 2017



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Modelo de Negocio en Red para la Sociedades Cooperativas de
Producción Pesquera

Nombre del Alumno

Adriana Mariela de la Cruz Caballero

Comité Asesor

A handwritten signature in black ink, belonging to Dra. Beatriz Pico González.

Dra. Beatriz Pico González

Director(a) de Tesis

A handwritten signature in black ink, belonging to Dr. José Pablo Nuño de la Parra.

Dr. José Pablo Nuño de la Parra
Co-Director (a)

A handwritten signature in black ink, belonging to Dr. Emmanuel Olivera Pérez.

Dr. Emmanuel Olivera Pérez
Asesor(a)

Puebla, México.

10 de julio de 2017

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Propósito de la investigación	8
1.3 Preguntas de investigación	8
1.4 Objetivo general	8
1.5 Objetivos específicos	9
1.6 Justificación de la investigación	9
1.7 Alcances y limitaciones	10
1.7.1 Alcances	10
1.7.2 Limitaciones	11
1.8 Organización del estudio	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. La importancia de los modelos de negocios para el desarrollo empresarial en el cooperativismo.	12
2.1.1. La participación de los modelos de negocio en el desarrollo empresarial	12
2.1.2. Los modelos de negocios para el cooperativismo, experiencias de éxito.	13
2.1.3. La integración del modelo de negocio para el cooperativismo, generando el sentido empresarial.	16
2.2. La trascendencia del modelo de negocio en red para la generación de la ventaja competitiva.	17
2.2.1. El impacto de los modelos de negocio en red en el cooperativismo.	17
2.3. El desarrollo de la visión empresarial para el cooperativismo.	18
2.3.1. La influencia de la visión empresarial en la generación de modelos de negocios.	19
2.3.4. La importancia de la visión empresarial en el cooperativismo	20
2.4. Desarrollo de capacidades de autogestión en el cooperativismo	22
2.4.1. La importancia del desarrollo de capacidades de autogestión para el éxito en el cooperativismo.	22
2.4.2. El impacto del desarrollo de capacidades de autogestión en el cooperativismo.	23

2.5 Propuesta de Modelo Teórico de negocio en red para las cooperativas de producción pesquera.	27
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Enfoque de la investigación	32
3.2. Hipótesis de investigación	32
3.2. 1. Definición de las variables de las hipótesis	32
3.3. Diseño del estudio	34
3.4. Selección de la muestra.	34
3.4.1. Segmentación de la información por Estados	35
3.5. Diseño del instrumento de medición	36
3.6 Validación del instrumento de medición (confiabilidad y validez)	37
3.6.1. Análisis de fiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)	37
3.6.2. Análisis de validez del instrumento	38
3.7. Recolección de datos	40
3.8 Análisis de la información.	40
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1. Análisis descriptivo de los datos obtenidos	41
4.1.1. Análisis descriptivo de la variable Modelo de negocio	42
4.1.2. Análisis descriptivo de la variable Autogestión	46
4.1.3. Análisis descriptivo de la variable visión empresarial	51
4.2 Análisis correlacional de las variables de investigación.	57
4.2.1. Análisis correlacional entre las dimensiones de cada variable de la investigación	58
4.2.2. Análisis correlacional entre las variables y sus dimensiones	61
4.3 Pruebas estadísticas para hipótesis planteadas	65
CAPITULO 5. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO EN RED PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN PESQUERA	67
4.1 Participantes del modelo de negocio en red	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Definición conceptual y operacional de las variables.	33
Tabla 3.2 Número de cooperativas por estado a considerar para la muestra.	35
Tabla 3.3 Dimensiones de las variables de la investigación	37
Tabla 3.4 Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento de investigación.	38
Tabla 3.5 Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento por dimensiones.	38
Tabla 3.6 Resultados de la prueba de validez de la variable modelo de negocio.	39
Tabla 3.7 Resultados de la prueba de validez de la variable Autogestión	40
Tabla 3.8 Resultados de la prueba de validez de la variable Visión empresarial	40
Tabla 4.1 Resultados de la prueba t de student	56
Tabla 4.2 Correlaciones entre las variables de investigación	57
Tabla 4.3 Correlaciones entre las variables de investigación	58
Tabla 4.4 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable modelo de negocio	59
Tabla 4.5 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Autogestión.	59
Tabla 4.6 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Visión empresarial	59
Tabla 4.7 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable modelo de negocio.	60
Tabla 4.8 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Autogestión.	60
Tabla 4.9 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Visión empresarial	61
Tabla 4.10 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y Autogestión.	62
Tabla 4.11 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y Autogestión.	62
Tabla 4.12 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y visión empresarial	63
Tabla 4.13 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y visión empresarial.	64
Tabla 4.14 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Autogestión y visión empresarial.	64
Tabla 4.15 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Autogestión y visión empresarial.	65
Tabla 4.16 Análisis correlacional entre las variables Modelo de negocio y Visión empresarial.	65
Tabla 4.17 Análisis correlacional entre las variables Autogestión y visión empresarial.	66
Tabla 4.18 Análisis correlacional entre las variables Modelo de negocio y Autogestión.	66

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1 Distribución de la muestra por estados.	41
Gráfica 4.2 Identificación de clientes principales de la cooperativa.	42
Gráfica 4.3 Identificación de características de clientes.	43
Gráfica 4.4 Identificación de principales canales de comercialización	44
Gráfica 4.5 Identificación de proveedores clave.	44
Gráfica 4.6 Establecimiento de alianzas con proveedores.	45
Gráfica 4.7 Optimización de costos en la cooperativa.	46
Gráfica 4.8 Estructura organizacional	47
Gráfica 4.9 Actividades enfocadas en necesidades.	47
Gráfica 4.10 Actividades definidas en la cooperativa.	48
Gráfica 4.11 Delegación de funciones en la cooperativa.	49
Gráfica 4.12 Identificación del objetivo de la cooperativa.	49
Gráfica 4.13 Importancia de pertenecer a la cooperativa.	50
Gráfica 4.14 Trabajo colectivo en la cooperativa.	50
Gráfica 4.15 Misión definida en la cooperativa.	51
Gráfica 4.16 Esquema de valores en la cooperativa.	52
Gráfica 4.17 Comunicación de valores	52
Gráfica 4.19 Toma de decisiones en la cooperativa.	54
Gráfica 4.20 Diseño de estrategias	54
Gráfica 4.21 Planeación de la cooperativa.	55
Gráfica 4.22 Media por dimensiones de los pescadores encuestados.	55

RESUMEN

Las sociedades cooperativas representan un número importante de la población económica a nivel mundial. Diversos estudios han demostrado que en los tiempos de crisis económicas actuales, han sido las que han resistido a los embates; por otra parte, han permitido a la población, tener un medio de subsistencia, frente a los altos índices de desempleo que existen.

Debido a lo anterior en esta investigación se aborda el marco conceptual sobre el cooperativismo, redes de colaboración y elementos empresariales que permiten una forma de organización más eficiente en estas organizaciones.

Se presenta además el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos durante la investigación, los que permitieron el diseño de una propuesta de modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de producción pesquera cuya finalidad es que estas organizaciones incluyan elementos empresariales dentro de sus procesos, incluyendo los valores cooperativos que las caracterizan.

Palabras clave: Cooperativismo, Redes de colaboración, Desarrollo empresarial

ABSTRACT

Cooperative societies represent a significant number of the world's economic population. Several studies have shown that in times of current economic crisis, have been those who have resisted the clashes; On the other hand, have allowed the population to have a means of subsistence, in the face of the high unemployment rates that exist.

Due to the above, this research addresses the conceptual framework on cooperativism, collaboration networks and business elements that allow a more efficient organization in these organizations.

A quantitative analysis of the results obtained during the research was also presented, which allowed the design of a proposal of a network business model for cooperative fishing production companies whose purpose is for these organizations to include business elements within their processes, including the cooperative values that characterize them.

Key words: Cooperativism, Collaboration networks, Business development

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la organización; las cooperativas tuvieron un fuerte proceso de transformación y cambio. Los objetivos de estar organizados en cooperativas, obedecen a un instinto de supervivencia económica, los principales ejes que mueven a los pescadores para ser cooperativistas son la apropiación de incentivos y recursos de trabajo extras que sólo pueden obtener siendo miembros activos de una cooperativa. La inspiración cooperativista se ha perdido y ha adoptado la forma de cualquier empresa económica.

La presente investigación está dirigida al diseño de un modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de producción pesquera, como propuesta que permita un funcionamiento eficiente de estas organizaciones y de esta forma generar un desarrollo económico, así como; la permanencia de las sociedades cooperativas en México.

El estudio está dividido en cinco capítulos, además de las referencias y los anexos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, explicando con amplitud el tema de la presente investigación, en éste se incluye la justificación, el propósito, objetivos, viabilidad, alcances y limitaciones.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico y referencial, en el cual se describe el contexto actual del sector pesquero, a nivel internacional y nacional, enfocándose en aquellos factores que han permitido el éxito de las cooperativas de producción pesquera. Se integran además estudios actuales sobre la forma en que se ha abordado la situación de las cooperativas respecto a la gestión interna.

En el capítulo tres se aborda la metodología de la investigación aplicada a este trabajo, que incluyen el tipo de estudio, el diseño del estudio, la selección de la muestra estudiada, así como la descripción del instrumento de recolección de datos y el procedimiento para el análisis de los datos obtenidos.

A continuación en el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación utilizando aplicando la estadística descriptiva a los datos recolectados, así como el estudio correlacional de las variables analizadas.

El capítulo cinco comprende la propuesta del modelo en red, basado en los factores encontrados en la investigación, y que permitirá la gestión adecuada de las cooperativas de producción de pesca en México.

En el último apartado se presentan las conclusiones de la investigación, basado en los resultados obtenidos de la investigación, se integran también las aportaciones originales de esta investigación y aquellas recomendaciones para trabajos futuros, para los cuales esta investigación represente un antecedente.

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las sociedades cooperativas representan un número importante de la población económica a nivel mundial. Diversos estudios han demostrado que en los tiempos de crisis económicas actuales, han sido las que han resistido a los embates. Las sociedades cooperativas han permitido a la población, tener un medio de subsistencia, frente a los altos índices de desempleo que existen (Izquierdo, 2013).

En el ámbito de la organización, las cooperativas tuvieron un fuerte proceso de transformación y cambio. Los objetivos de estar organizados en cooperativas, obedecen a un instinto de supervivencia económica, los principales ejes que mueven a los pescadores para ser cooperativistas son la apropiación de incentivos y recursos de trabajo extras que sólo pueden obtener siendo miembros activos de una cooperativa. La inspiración cooperativista se ha perdido y ha adoptado la forma de cualquier empresa económica (Magadán, Escalona, & Hernández, 2015).

Uno de los desafíos que enfrenta el modelo cooperativo, se refiere a las estructuras y redes de trabajo de la organización dentro de los contextos de mercado internacionales. Las cooperativas representan un modelo más robusto de la estructura empresarial, que tiene en cuenta la satisfacción del empleado y la seguridad, el pensamiento económico a corto plazo plena participación de los empleados-miembros, el bienestar de una comunidad, y la sostenibilidad de una empresa o industria en el entorno más amplio, algunos casos de éxito del modelo cooperativo en España y Reino Unido, demuestran la importancia del trabajo en redes, además de la necesidad de adaptabilidad de las empresas cooperativas (Cheney, Santa Cruz, Peredo, & Nazareno, 2014).

A nivel internacional existen casos de éxito de organizaciones cooperativas, en Corea del Sur las cooperativas se encuentran asociadas a la NAFC (National Agricultural Cooperative Federation), que interviene en las actividades producción, comercialización, servicios financieros y seguros. La NAFC cuenta con centros de distribución en todo el país, para comercializar los productos de sus socios, además de garantizar la seguridad y calidad de los productos mediante certificaciones. Por otra parte cuenta con oficinas en países como Japón,

Estados Unidos, Bruselas y China, lo que permite la exportación de los productos de sus socios. Respecto a los servicios financieros y seguros éstos se proporcionan bajo la Ley de Crédito Cooperativo, permitiendo el crecimiento y desarrollo de sus socios. Otra de las actividades que realiza la NAFC es la de formación y asistencia técnica, en áreas de producción, comercialización, empresarial, así como la promoción de los valores cooperativos; lo anterior ha permitido que las cooperativas sean competitivas contribuyendo de forma importante al crecimiento económico (Corbalán, 2013).

En el caso Corporación Cooperativa Mondragón, en España la creación de redes ha sido un actor importante en los procesos de innovación, la operación conjunta ha formado valores y un capital social que aumenta la confianza y la interacción entre los distintos elementos de la red, situando a las cooperativas en una posición bastante satisfactoria (Bakaikoa, Begiristain, & Errasti, 2014).

Se ha demostrado que la aparición de redes de cooperación ha permitido a las cooperativas adaptarse a los cambios económicos y garantizar así su desarrollo, ya que mediante el trabajo en red es posible la reducción de costos, la diferenciación de productos, desarrollar tecnologías innovadoras, entre otros beneficios (Vargas, 2015).

Por otra parte, la estructura cooperativa en Japón, , está centralizada en el JA (Japan Agricultural) Group, que realiza labores de representación y negocio, es un conglomerado de empresas y asociaciones con gran poder en la administración japonesa, que mantiene la estructura histórica de las cooperativas regionales, JA Group, es la primera cooperativa del mundo gracias a su potente estructura comercializadora, la centralización de los servicios a sus miembros, su internacionalización y su apuesta por la innovación, la investigación y constante adaptación a los nuevos retos medioambientales y demográficos de Japón (Corbalán, 2013).

Por otro lado, Gutiérrez, Hilborn y Defeo (2011) en su estudio realizado en 44 países de Europa y Asia, en las cooperativas de producción pesquera; demuestran la importancia crítica de los líderes de la comunidad, combinados con incentivos claros a través de las cuotas de captura y los beneficios derivados de la conservación de las áreas protegidas, para gestionar con éxito los recursos acuáticos y asegurar los medios de vida de las comunidades dependientes de ellos.

En este sentido, Mendezona, Vaske y Cotrell (2012), en su estudio realizado en Filipinas en las localidades de Oslob, Cebu y Samboan, encontraron que la cogestión está fuertemente

relacionada con la toma de decisiones conjuntas entre los usuarios de los recursos (pescadores), y quienes elaboran las políticas de manejo de recursos y áreas protegidas; de esta forma se puede atender problemas relacionados con la disminución de la pesca y las amenazas a los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria.

Por otra parte en Canadá se ha encontrado que la aplicación de políticas fundamentadas en la definición de áreas geográficas, en los límites de mercantilización; pueden integrar significativamente los recursos pesqueros y de esta forma beneficiar el desarrollo a las regiones costeras, que dependen de la pesca; sin embargo la aplicación de principios sociales en los que se basa el cooperativismo aún es mínima; por lo tanto, es necesaria la aplicación de políticas integren los ámbitos ecológico, económico y social (Foley, Mather, & Neis, 2015).

En el caso de Turquía, Ünal, Güclüsoy, & Franquesa (2012), evaluaron el desempeño de las cooperativas pesqueras en seis zonas de pesca seleccionadas a lo largo de las costas del Egeo central y sur de Turquía. Se encontró que su bajo rendimiento se debía a factores internos como la falta de solidaridad y capacidad de gestión empresarial cualificados, así como los factores externos en relación con el apoyo legislativo débil por el gobierno, el sistema fiscal y la falta de formación. Sin embargo, las cooperativas desempeñan un papel importante en la pesca a pequeña escala turcos, por lo que es necesaria la creación de capacidades adicionales mediante el trabajo conjunto entre gobierno, académicos, y los pescadores con el fin de mejorar su rendimiento.

En España, los pescadores, reciben por su producto un valor sustancialmente menor que el del mercado debido a que existe un amplio margen de intermediación que se reparte entre los diferentes eslabones de la cadena comercializadora sin repercutir en el pescador ni en sus organizaciones, lo que origina que éstas organizaciones se encuentren en situación crítica de desaparición con la consecuente repercusión económica y social sobre la comunidad de pescadores; debido a lo anterior algunas organizaciones de pescadores se han integrado a la empresa Loxanet; creando una red que contribuye a que el pescador adquiera la experiencia y el conocimiento necesarios acerca del mercado de sus productos a fin de que pueda crear, profesionalizar, extender, gestionar y liderar un canal de comercialización exclusivo y diferenciado de los productos de la pesca artesanal respecto al resto de los productos procedentes de las otras pesquerías más industriales (García, 2010).

De la misma forma las cooperativas Vizcaíno se adhieren a estrictas reglas informales ideadas por los propios pescadores, participan activamente en la supervisión científica y la creación de la legislación pesquera, han ayudado a establecer sanciones por la extracción ilegal, y tienen una fuerte integración vertical en el mercado mundial. Las nueve cooperativas Vizcaíno se incorporan a un nivel superior por el FEDECOOP una federación que proporciona procesamiento, la comercialización, la evaluación científica, la coordinación y la representación de intereses a las nueve cooperativas miembros (Finkbeiner & Basurto, 2015).

El caso de América Latina, la mayoría de los gobiernos implementan políticas para disminuir y evitar el uso inadecuado de los recursos naturales entre ellos los pesqueros, entre otros: han recomendado que el Estado controle la mayoría de esos recursos para evitar su destrucción; otros sugieren que su privatización resolvería el problema. Pese a toda la evidencia acumulada durante más de un siglo de investigación científica, la industria pesquera se muestra empeñada en atribuir a los recursos marinos, no sólo el carácter de renovables, sino además, la calidad de inagotable, lo anterior evidencia el frágil papel de la ciencia y el uso inadecuado o ineficaz de sus resultados (Morán, Téllez, & Cifuentes, 2010).

A pesar de la importancia económica de la pesca artesanal y de la existencia de especies comerciales con altos precios, las cooperativas pesqueras carecen de una sistematización sobre su captura, además, de una deficiente gestión participativa, como lo establece Begossi (2010) en las cooperativas de Belice.

En el caso de Costa Rica, se han enfocado en la “pesca responsable” que ha resultado insuficiente ya que se limita a imponer sanciones al incumplimiento de las normas establecidas, cuando es prioridad promover políticas de integración basadas en la promoción de la pesca tradicional y artesanal (Salazar, 2013).

Por otra parte, en Colombia, se observa la falta de integración desde la perspectiva productiva, una debilidad en la vivencia de los valores cooperativos, gran informalidad operativa, ineficacia de mecanismos democráticos para la toma de decisiones, sólo muestran algunos ejemplos aislados de liderazgos carismáticos, tienen una falta de competitividad. Así, el modelo autogestionario en comunidades con bajo nivel educativo se convierte en un gran reto de inserción empresarial en los mercados altamente competidos y que los enfrentan a problemáticas globales (Luque & Rúa, 2014).

En Venezuela, se ha observado que las cooperativas están en desventajas en los mercados de capital y de productos, es necesario juntar recursos y poder de negociación en organismos que faciliten su acceso a estos mercados, así como a la tecnología y personal capacitado en diferentes ámbitos, para hacer más eficientes sus procesos de producción, uso de economías de escala y agregar valor a sus productos mediante la integración vertical (Piñeiro, 2010).

Es necesario generar una visión empresarial equilibrada que de sostenibilidad a la actividad económica acorde con los retos del contexto, y que la vivencia de los principios cooperativos armonicen con esta búsqueda; lo cual, significa reconocer los intereses personales y colectivos, los niveles diferenciados de participación y el desarrollo de capacidades técnico-operativas para gestar la empresa asociativa (Luque & Rúa, 2014).

Considerando que, México cuenta con 11 122 kilómetros de litorales la actividad pesquera debería ser alta; sin embargo, no está lo suficientemente desarrollada. En 2013, Sonora concentró el 38.68% de la producción pesquera nacional, Sinaloa tuvo una participación del 18.82%, Baja California Sur concentró el 9.01% y Baja California obtuvo un 7% de la producción, estos estados concentraron el 73.5% de la producción pesquera del país (CONAPESCA, 2013).

Asimismo, en México existe un total de 3 931 cooperativas, de las cuales 265 se dedican a la pesca en alta mar, 3046 a la pesca en ribera y 620 se dedican a acuicultura. El mayor número de sociedades cooperativas se encuentra en el litoral del pacífico con 2 617 cooperativas, mientras que en el litoral del Golfo y Caribe se encuentran registradas 1185 sociedades cooperativas. (CONAPESCA, 2013)

Castañeda y Medina (2012) identificaron factores básicos para el éxito de las cooperativas de pesca en Sinaloa, donde demuestran la importancia de una sólida organización interna, donde los factores identificados fueron: la eliminación de intermediarios, la separación entre los aspectos administrativos y la dirigencia, así como la implementación de medidas regulatorias del comportamiento de dirigentes y asociados. Lo anterior ha dado 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 participar 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 un número elevado de integrantes (Castañeda, Guido, & Medina, 2012).

En México las cooperativas de producción pesquera, enfrentan serios problemas debido a la ausencia de un proceso democrático en la integración de sus órganos de administración, se requiere apoyo efectivo y permanente de los 3 niveles de Gobierno, la integración de especialistas en las áreas administrativas y contables, la observancia plena de lo establecido en la LGSC, permitir una participación directa de los socios que la integran en las actividades objeto de la sociedad, así como en las inherentes al movimiento cooperativista del país y una mayor vinculación con las Instituciones de Educación Superior (Balderas, Chávez, & Balderas, 2013)

En las cooperativas del Pacífico Norte, el liderazgo está estrechamente relacionado con los valores de justicia e integridad. Los directores son miembros de las cooperativas que son elegidos por la asamblea general por un tiempo limitado, por lo general de 2 años, aunque algunas cooperativas permiten la reelección para períodos consecutivos adicionales. La dirección rotativa ayuda a asegurar que la experiencia de liderazgo se dispersa entre los miembros y es probable que mejore la comprensión de los principios y funcionamiento de la cooperativa. Sin embargo, la dirección rotativa puede disminuir la creación de capacidades (McCay, y otros, 2014).

Las principales características de las cooperativas de producción pesquera en México que han logrado alcanzar cierto grado de desarrollo son: (1) incentivos de organización, que incluyen la participación de los miembros en la toma de decisiones, participación en ganancias y los sistemas de pensiones; (2) la capacidad de autogestión, dado su ámbito de conocimientos y habilidades para llevar a cabo la administración y resolver problemas, y (3) la inversión en capital fijo y social, lo que permite la inversión en equipos de pesca y la infraestructura; mejoras de participación en beneficios de educación de la inversión, y de la comunidad, como el mantenimiento de las carreteras y suministro de electricidad (Pérez, Ponce, & Lluch, 2012).

A pesar de lo anterior, se ha observado en las cooperativas de pesca, la falta de personal capacitado para impartir los principios del cooperativismo, como la solidaridad social, los

pescadores ribereños al organizarse carecen de objetivos humanistas que expliquen el significado de formar parte de un grupo social. Más aún, algunos funcionarios públicos de la entidad mencionaron una disminución en el compromiso social de muchos miembros jóvenes de las cooperativas de la zona Pacífico Norte (Ramírez, McCay, Johnson, & Weisman, 2011)

Las cooperativas Pacífico Norte Mexicano presentan diversas problemáticas, tales como la dificultad en la aplicación de las reglas; falta de transparencia; vulnerabilidad a la consolidación del poder de la élite a pesar de los procedimientos democráticos; y débil compromiso con la organización durante los tiempos difíciles. La mayoría de las cooperativas de pesca en el oeste de México sufren de estos y otros problemas al igual que las cooperativas en otra parte (McCay, y otros, 2014).

Entre los principales problemas que caracterizan la actividad pesquera destacan: la pesca ilegal, el impacto ecológico a los ecosistemas marinos y costeros, los altos índices de capturas incidentales, modificación de hábitats, pobreza en las comunidades humanas, libre acceso a los recursos marinos y la indefinición de los derechos de propiedad, gestión empresarial ineficiente, incumplimiento de la legislación y normatividad y el cambio climático, entre otros factores que afectan los ecosistemas y la gestión sustentable de la actividad pesquera (Morán & Flores, 2015).

Por otra parte, la inversión en capital humano, así como la adquisición de habilidades gerenciales y administrativas, soporte técnico y entrenamiento en la comercialización, han sido aspectos identificados por el gobierno, como barreras para el avance, funcionamiento y persistencia de las organizaciones sociales de pesca, los miembros en puestos gerenciales expresan su deseo de capacitación, la ignorancia acerca de cómo administrar una organización y entender los procesos burocráticos puede conducir a la muerte de éstas organizaciones dedicadas a la pesca (Ramírez, McCay, Johnson, & Weisman, 2011).

Así mismo se observa que en la comercialización existen altos costos de transacción, por lo que los pescadores deciden organizarse en grupos y acceder a ciertos beneficios como la obtención de permisos de pesca artesanal y comercial (Basurto, Bennet, Hudson, Rodríguez, & Aceves, 2013).

La problemática de la comercialización de los productos, se deriva de la falta de recursos económicos y administrativos para hacer llegar los productos hasta el consumidor final (Gutierrez, 2012).

Con base en lo anterior, se identifica como problemática principal en las sociedades cooperativas de producción de pesca, la necesidad acciones que contribuyan a generar una visión empresarial entre sus participantes. Por tal motivo, esta investigación pretende resolver el siguiente planteamiento. **¿A través de qué medio se pueden identificar los factores que generan un desarrollo empresarial en las sociedades cooperativas de producción de pesca que integre los diferentes niveles de participación y que permita el desarrollo de capacidades de autogestión?**

1.2 Propósito de la investigación

Mediante la realización de esta investigación se pretende identificar las variables que influyen en el desarrollo empresarial y la capacidad de autogestión en las sociedades cooperativas de producción pesquera. Se pretende diseñar un modelo de negocio en red que integre aquellos elementos determinantes para el desarrollo empresarial en equilibrio con los valores cooperativos, para contribuir al crecimiento económico del sector pesquero en México.

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los factores que permiten el desarrollo empresarial en las cooperativas de producción pesquera en México?

¿En qué medida se relacionan los factores que permiten el desarrollo empresarial en las cooperativas de producción pesquera en México?

¿Qué medios conducen al análisis de los factores que permiten el desarrollo empresarial en las cooperativas de producción pesquera en México?

1.4 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio en red, que integre los factores que contribuyen al desarrollo empresarial y capacidades de autogestión en las cooperativas de producción pesquera en México, mediante el análisis cuantitativo de las variables.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar los factores que permiten el desarrollo empresarial en las cooperativas de producción pesquera en México.
- Establecer correlaciones entre las variables identificadas y el desarrollo empresarial en las cooperativas de producción pesquera en México.
- Analizar los factores de identificados, para el diseño del modelo de negocio en red.

1.6 Justificación de la investigación

A nivel mundial la cooperativa, como figura organizativa ha perdurado por más de 150 años, a pesar de diversos factores políticos, económicos y sociales, ha demostrado adaptarse favorablemente a los cambios y transformaciones de la actualidad constituyendo una alternativa para el desarrollo económico local en el contexto global de la economía de mercado. Es importante analizar los resultados que se pueden lograr a través de la gestión cooperativa, así como su contribución tanto a la eficiencia económica y para la conservación (Ovando, y otros, 2013)

Para la población dedicada a la pesca en México, la cooperativa es la forma de organización más arraigada y conocida para llevar a cabo su actividad económica. La solidez y el prestigio que tuvo durante las primeras cinco décadas de su historia se han ido debilitando, hoy el cooperativismo pesquero se encuentra en crisis debido a políticas públicas, cambios económicos; así como factores internos a la cooperativa. La crisis del cooperativismo pesquero en México, representa una oportunidad de modernización y readecuación para afrontar las exigencias de los mercados globales (Castañeda, Guido, & Medina, 2012).

México cuenta con 11 122 kilómetros de litorales, que significan un gran potencial de recursos pesqueros; sin embargo, la actividad pesquera no está lo suficientemente desarrollada (INEGI, 2014).

En México existe un total de 3 931 cooperativas de producción pesquera, de las cuales 265 se dedican a la pesca en alta mar, 3046 a la pesca en ribera y 620 se dedican a acuicultura. El mayor número de sociedades cooperativas se encuentra en el litoral del pacífico con 2 617 cooperativas, mientras que en el litoral del Golfo y Caribe se encuentran registradas 1185 sociedades cooperativas (CONAPESCA, 2013).

En base a la información anterior se observa que existe un importante número de organizaciones de producción pesquera, que se beneficiará con los resultados de la investigación y que les permitirá conocer nuevas alternativas para gestionar exitosamente las actividades que le permitan un crecimiento y el cumplimiento de los objetivos como figura organizativa.

Dentro de las implicaciones prácticas de esta investigación se espera la solución o disminución de los problemas relacionados con la gestión cooperativa, mencionados con anterioridad; lo que contribuye a la permanencia y desarrollo de las cooperativas de producción pesquera en México. Esta investigación propone el diseño de un modelo de negocio en red para las cooperativas, lo que constituye el valor teórico de la misma; al proponer el trabajo en red, ya que en la actualidad las cooperativas trabajan de forma aislada, lo que les impide la formación de alianzas que detonen el crecimiento de esta figura organizativa.

Los resultados obtenidos en esta investigación, permitirán identificar aquellos factores que contribuyen al desarrollo empresarial en las cooperativas de producción pesquera; de la misma forma permitirá el diseño de un modelo de negocio en red, que pueda aplicarse en las cooperativas de producción de pesca en México que presenten características similares respecto a la gestión.

La investigación permitirá la creación y aplicación de un instrumento, que contribuye al análisis de variables que permiten el desarrollo empresarial, en las cooperativas de producción pesquera en México.

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcances

Los alcances de esta investigación son los siguientes:

- Esta investigación analizará únicamente las cooperativas de producción de pesca en México.
- Se considerarán algunas cooperativas establecidas en el litoral del pacífico, para identificar variables, que contribuyen al desarrollo empresarial.
- La duración de la investigación comprende un periodo de 18 meses, que incluye los meses de enero del 2016 a junio del 2017.

1.7.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones de esta investigación se encuentran:

- La obtención de información fiable y veraz.
- Acceso a las comunidades dedicadas a la producción de pesca.

1.8 Organización del estudio

Esta investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma:

En el capítulo dos se presenta el marco teórico y referencial, en el cual se describe el contexto actual del sector pesquero, a nivel internacional y nacional. Se integran además estudios actuales sobre la forma en que se ha abordado la situación de las cooperativas respecto a la gestión interna.

En el capítulo tres se aborda la metodología de la investigación aplicada a este trabajo, que incluyen el tipo de estudio, el diseño del estudio, la selección de la muestra estudiada, así como la descripción del instrumento de recolección de datos y el procedimiento para el análisis de los datos obtenidos.

A continuación en el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación utilizando aplicando la estadística descriptiva a los datos recolectados, así como el estudio correlacional de las variables analizadas.

El capítulo cinco comprende el diseño del modelo en red, que contribuya a la generación de una visión empresarial entre los integrantes de las cooperativas de producción de pesca en México. En el último apartado se presentan las conclusiones de la investigación, basado en los resultados obtenidos de la investigación, se integran también las aportaciones originales de esta investigación y aquellas recomendaciones para trabajos futuros, para los cuales esta investigación represente un antecedente.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. La importancia de los modelos de negocios para el desarrollo empresarial en el cooperativismo.

Los modelos de negocio permiten establecer una “guía” de las actividades que la organización debe realizar y que proporcionan valor lo que contribuye a la sobrevivencia de las organizaciones.

Las organizaciones deben enfocarse en elementos que conforman el proceso de planeación estratégica; cadena de valor, costos, diferenciación, tecnología, segmentación, análisis del ambiente competitivo, estructura organizacional, mediante los cuales puede generar estrategias que les permita obtener ventajas competitivas (Mejía & Sánchez, 2014)

2.1.1. La participación de los modelos de negocio en el desarrollo empresarial

El modelo de negocio es definido por Osterwalder y Pigneur como la razón de cómo una organización crea, captura y entrega valor tanto en el contexto económico como social y es considerado como parte fundamental de la estrategia (Mejía & Sánchez, 2014).

Para la creación del modelo de negocio es esencial una propuesta de valor, esta permite integrar las estrategias de una organización de forma estructurada para lograr una ventaja competitiva (Mejía & Sánchez, 2014)

Los modelos de negocio deben alinearse al contexto estratégico de la organización, ya que un modelo de negocio estático puede tener efectos negativos en el desarrollo de la organización (Molina, García, & Salas).

El mundo competitivo de los negocios exige que las empresas realicen intensas búsquedas, evaluaciones y cambios en sus modelos de negocio a fin de no sólo sobrevivir, sino también de adquirir una mayor participación en el mercado, con entrega de valor al cliente y recibiendo ingresos a cambio (Beckmezi, 2013; Chesbrough, Di Minin y Piccaluga, 2013; Casadesus y Zhu, 2013; Teece, 2010) (Mejía & Sánchez, 2014)

2.1.2. Los modelos de negocios para el cooperativismo, experiencias de éxito.

Si bien, mucha de la producción de pesca en el mundo está mal gestionada y en riesgo, o que ya están en un estado de colapso; está claro que existe producción de pesca de éxito. Por otro lado, la evidencia indica que las cooperativas de pesca pueden resolver una amplia gama de problemas de gestión de la pesca y al mismo tiempo lograr beneficios para la conservación. Las cooperativas tienen el potencial tanto para mejorar las condiciones económicas como para mitigar los impactos ambientales que ha disminuido a la producción de pesca en todo el mundo. Es necesario entender los resultados que se pueden lograr a través de la gestión cooperativa, así como su contribución tanto a la eficiencia económica y para la conservación (Ovando, y otros, 2013).

Existen sociedades cooperativas que han conseguido su permanencia y mejoramiento tal es el caso de las cooperativas pesqueras de la zona Pacífico norte, en las islas Natividad, Cedros y Guadalupe existe un grado alto de solidaridad social. Los miembros de éstas reiteran constantemente su compromiso al discutir temas administrativos y de gestión de recursos pesqueros durante sus asambleas; incluso lo manifiestan más allá de su organización, la cual encuentra expresión política y económica formal a través de la FEDECOOP. Las cooperativas de producción de pesca del Pacífico Norte lograron la eco certificación de la pesquería de la langosta en 2004 (Ramírez, McCay, Johnson, & Weisman, 2011).

La certificación MSC no es simplemente una herramienta científica, sino un potencial de empoderar a las organizaciones de pesca de manera significativa en el contexto de las batallas de intereses especiales y la política local y la promoción de su autonomía y confianza en sí mismo. Además, la certificación es una vía para negociar mejoras de la comunidad social, político y económico basado-y fortalecer las relaciones con las autoridades de pesca, a pesar de que el proceso de certificación no requiere un ambiente participativo en el que todos los miembros de la organización de pescadores saben lo que es la certificación (Pérez, Ponce, & Lluch, 2012).

En las cooperativas del Pacífico Norte, el liderazgo está estrechamente relacionado con los valores de justicia e integridad. Los directores son miembros de las cooperativas que son elegidos por la asamblea general por un tiempo limitado, por lo general de 2 años, aunque

algunas cooperativas permiten la reelección para períodos consecutivos adicionales. La dirección rotativa ayuda a asegurar que la experiencia de liderazgo se dispersa entre los miembros y es probable que mejore la comprensión de los principios y funcionamiento de la cooperativa. Sin embargo, la dirección rotativa puede disminuir la creación de capacidades (McCay, y otros, 2014).

Una de las características distintivas de las cooperativas pesqueras del Pacífico Norte es que están integradas verticalmente y tienen un inusual alto grado de inversión en los medios de producción (McCay, y otros, 2014). Las cooperativas, en lugar de los pescadores individuales son dueñas de los barcos, aparejos y otras tecnologías necesarias para las pesquerías, los miembros de la cooperativa en conjunto, deciden sobre los horarios diarios y estacionales y las asignaciones de trabajo. Además, las cooperativas de pesca están totalmente entrelazadas con las comunidades costeras en las que se ubican, la pesca es la única industria, y el acceso a las pesquerías más valiosas es controlado por las cooperativas, las cooperativas son las principales fuentes de sustento para las comunidades de pesca del Golfo de California (McCay, y otros, 2014)

A nivel internacional existen casos de éxito de organizaciones cooperativas, en Corea del Sur las cooperativas se encuentran asociadas a la NAFC (National Agricultural Cooperative Federation), que interviene en las actividades producción, comercialización, servicios financieros y seguros. La NAFC cuenta con centros de distribución en todo el país, para comercializar los productos de sus socios, además de garantizar la seguridad y calidad de los productos mediante certificaciones. Por otra parte cuenta con oficinas en países como Japón, Estados Unidos, Bruselas y China, lo que permite la exportación de los productos de sus socios. Respecto a los servicios financieros y seguros éstos se proporcionan bajo la Ley de Crédito Cooperativo, permitiendo el crecimiento y desarrollo de sus socios. Otra de las actividades que realiza la NAFC es la de formación y asistencia técnica, en áreas de producción, comercialización, empresarial, así como la promoción de los valores cooperativos; lo anterior ha permitido que las cooperativas sean competitivas contribuyendo de forma importante al crecimiento económico (Corbalán, 2013).

Por otra parte, la estructura cooperativa en Japón, , está centralizada en el JA (Japan Agricultural) Group, que realiza labores de representación y negocio, es un conglomerado de

empresas y asociaciones con gran poder en la administración japonesa, que mantiene la estructura histórica de las cooperativas regionales, JA Group, es la primera cooperativa del mundo gracias a su potente estructura comercializadora, la centralización de los servicios a sus miembros, su internacionalización y su apuesta por la innovación, la investigación y constante adaptación a los nuevos retos medioambientales y demográficos de Japón (Corbalán, 2013).

En España, los pescadores, reciben por su producto un valor sustancialmente menor que el del mercado debido a que existe un amplio margen de intermediación que se reparte entre los diferentes eslabones de la cadena comercializadora sin repercutir en el pescador ni en sus organizaciones, lo que origina que éstas organizaciones se encuentren en situación crítica de desaparición con la consecuente repercusión económica y social sobre la comunidad de pescadores; debido a lo anterior algunas organizaciones de pescadores se han integrado a la empresa Loxanet; creando una red que contribuye a que el pescador adquiera la experiencia y el conocimiento necesarios acerca del mercado de sus productos a fin de que pueda crear, profesionalizar, extender, gestionar y liderar un canal de comercialización exclusivo y diferenciado de los productos de la pesca artesanal respecto al resto de los productos procedentes de las otras pesquerías más industriales (García, 2010).

Castañeda y Medina (2012) identificaron factores básicos para el éxito de las cooperativas de pesca en Sinaloa, donde demuestran la importancia de una sólida organización interna, donde los factores identificados fueron: la eliminación de intermediarios, la separación entre los aspectos administrativos y la dirigencia, así como la implementación de medidas regulatorias del comportamiento de dirigentes y asociados.

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 participar 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 un número elevado de integrantes (Castañeda, Guido, & Medina, 2012).

Las principales características de las cooperativas de pesca en México que han logrado alcanzar cierto grado de desarrollo son: incentivos de organización, que incluyen la participación de los miembros en la toma de decisiones, participación en ganancias y los sistemas de pensiones; la capacidad de autogestión, dado su ámbito de conocimientos y habilidades para llevar a cabo la

administración y resolver problemas, y la inversión en capital fijo y social, lo que permite la inversión en equipos de pesca y la infraestructura; mejoras de participación en beneficios de educación de la inversión, y de la comunidad, como el mantenimiento de las carreteras y suministro de electricidad (Pérez, Ponce, & Lluch, 2012)

De la misma forma las cooperativas Vizcaíno se adhieren a estrictas reglas informales ideadas por los propios pescadores, participan activamente en la supervisión científica y la creación de la legislación pesquera, han ayudado a establecer sanciones por la extracción ilegal, y tienen una fuerte integración vertical en el mercado mundial. Las nueve cooperativas Vizcaíno se incorporan a un nivel superior por el FEDECOOP una federación que proporciona procesamiento, la comercialización, la evaluación científica, la coordinación y la representación de intereses a las nueve cooperativas miembros (Finkbeiner & Basurto, 2015).

2.1.3. La integración del modelo de negocio para el cooperativismo, generando el sentido empresarial.

Los negocios con impacto social, incluyen empresas sociales, empresas en la base de la pirámide (BOP). Desde la perspectiva europea, el término dominante es la empresa social, que tiene su origen en las cooperativas, con especial atención a marginados y para complementar los servicios públicos (Petrini, Scherer, & Back, 2016).

El término empresa social se conceptualiza como un proyecto diseñado para resolver un problema social, debe ser auto-sostenible, es decir, generar suficientes ingresos para cubrir sus propios costos. Una vez cubiertos los costes e inversiones, todos los ingresos excedentes se reinvierten en la empresa social para la expansión y mejoras (Petrini, Scherer, & Back, 2016). En Venezuela, se ha observado que las cooperativas están en desventajas en los mercados de capital y de productos, es necesario juntar recursos y poder de negociación en organismos que faciliten su acceso a estos mercados, así como a la tecnología y personal capacitado en diferentes ámbitos, para hacer más eficientes sus procesos de producción, uso de economías de escala y agregar valor a sus productos mediante la integración vertical (Piñeiro, 2010).

2.2. La trascendencia del modelo de negocio en red para la generación de la ventaja competitiva.

Las organizaciones solidarias pueden encontrar el éxito (entendido como cumplimiento de sus objetivos económicos y sociales) haciendo del discurso asociativo su ventaja comparativa y competitiva. El tema de la estructura organizacional es determinante; el tamaño y la gestión empresarial deben ser funcionales al entorno económico en el que se desenvuelve la entidad solidaria. El reto también es trabajar en la integración de un sistema fuerte que equilibre lo social con lo empresarial, para poder hacer frente a la agresiva competencia ejercida por las corporaciones (Luque & Rúa, 2014).

2.2.1. El impacto de los modelos de negocio en red en el cooperativismo.

El grupo puede hacer que las personas sientan que valen (autoestima) y que es un espacio para satisfacer ciertas necesidades sociales (afiliación), lo cual es notorio cuando el grupo al que se pertenece es reconocido en la comunidad (prestigio) (Sundstrom *et al.*, 2010).

Éste es un “conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de contribuciones individuales” (Robbins, 2014: 286).

En los grupos más que en el equipo de trabajo, es notorio disfrutar de estatus y reconocimiento por las actividades realizadas, así como el sentido de pertenencia e identidad. (Neuman y Wright, 2008).

Las relaciones entre grupos (exogrupo) se dan cuando los individuos que pertenecen a un grupo interactúan colectiva o individualmente con quienes integran otros grupos, fenómeno explicado por la Teoría de la Identidad Social y que alude a los procesos de comparación y búsqueda de la distintividad para el propio grupo con el fin de obtener una identidad social (Mercado, García, & Demuner, 2015).

2.3. El desarrollo de la visión empresarial para el cooperativismo.

El cooperativismo en nuestro país presenta dos vertientes; por una parte existen casos de éxito en las cooperativas más importantes, y por otra están aquellas que no han logrado los objetivos que se plantearon al inicio de su formación.

Existen diversas situaciones que impiden el éxito en la aplicación del modelo cooperativista en México, de esta forma podemos observar cooperativas en las que cada integrante realiza las actividades de forma individual, aquellas en las que las decisiones están centralizadas y los integrantes sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta, cooperativas en las que impera la desconfianza entre los integrantes ya que desconocen el uso que se da a sus aportaciones económicas, y en general una baja participación de los integrantes; lo cual obstaculiza el logro de los objetivos de las sociedades cooperativas que buscan el bien común.

La visión empresarial incluye elementos que permiten al empresario el logro de los objetivos organizacionales, mediante la misma; se puede lograr un impacto positivo que permita el reconocimiento de las capacidades del capital humano (Delfín & Acosta, 2016).

En la economía social dentro de la que se encuentra el sector cooperativo, los emprendedores se caracterizan por la importancia que asignan al elemento social, ante lo lucrativo en el desarrollo de su actividad, de esta forma se da prioridad al interés colectivo y a la generación de un empleo estable; se enfocan en la calidad de los procesos para garantizar su sostenibilidad. Este tipo de iniciativas emprendedoras generan un gran impacto socioeconómico contribuyendo a la generación de una economía sostenible para el progreso económico y social, favoreciendo la cohesión social y territorial, representando un movimiento característico singular (Cuadrado & Ciruela, 2015).

Las empresas cooperativas, que tienen un marcado carácter social y se rigen por una serie de principios o características que las diferencian de las sociedades mercantiles o capitalistas, no deben ser ajenas a estos procesos de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información, máxime si se tiene en cuenta que uno de esos principios fundamentales es el de educación y promoción cooperativa. Con él se pretende que los socios y trabajadores logren un alto nivel de especialización que redundará en una producción más eficiente, bien porque ésta sea de mayor calidad o bien por la obtención de un coste laboral más bajo que en otras empresas. El desempeño laboral resulta clave en estas empresas hasta el punto que, según

Bretones (2004), la necesidad de empleo subyace en la mayor creación de cooperativas de trabajadores en los períodos de crisis económica (Carmona, Martínez, & Pozuelo, 2015)

Estos directivos se han vinculado al mercado a partir de la experiencia directa y personal, de llevar sus productos a los centros de consumo y negociar con los intermediarios en condiciones desfavorables y en algunos casos, inventase maneras de almacenamiento; lo anterior los llevaba y lleva a funcionar en los mercados económicos como empresarios individuales, con un gran desconocimiento de la dinámicas de los mercados en cuanto a los precios, lo cual es una constante en la función comercializadora de los sujetos de la economía campesina (Mora, 2014).

2.3.1. La influencia de la visión empresarial en la generación de modelos de negocios.

Gutiérrez, Hilborn y Defeo (2011), realizaron un análisis del papel de la cogestión en la sostenibilidad utilizando una muestra de las cooperativas de producción de pesca a mundial.

Los resultados obtenidos demuestran la importancia crítica de los líderes de la comunidad, contar con capital social, combinados con incentivos claros a través de las cuotas de captura y los beneficios derivados de la conservación de las áreas protegidas, para gestionar con éxito los recursos acuáticos y asegurar los medios de vida de las comunidades dependientes de ellos. Se observó en la muestra que los elementos más importantes necesarios para el éxito de la gestión de las cooperativas de producción de pesca son, la presencia de líderes de la comunidad, una fuerte cohesión social, y la creación de áreas protegidas. El liderazgo fue fundamental para el éxito de la gestión de las cooperativas de producción de pesca (Gutiérrez, Hilborn, & Defeo, 2011).

El trabajo investigativo señala la necesidad de profundizar en cómo resolver las tensiones entre los objetivos sociales y empresariales, que el contexto económico actual. El modelo de gestión solidario y cooperativo centrado en promover la dinámica democrática dentro de las organizaciones precisa desarrollos teóricos en el sentido empresarial sobre cómo dinamizar la producción y llevar a cabo las actividades ligadas a la actividad económica sin contradecir la filosofía solidaria (Luque & Rúa, 2014).

2.3.4. La importancia de la visión empresarial en el cooperativismo

El emprendedor cooperativo aporta un nuevo enfoque al incorporar nuevos valores a la actividad empresarial típica que realiza un emprendedor, el emprendedor cooperativo emprende principalmente por oportunidad, otros crean su cooperativa por la falta de alternativas. Es posible que otros emprendedores hayan observado una oportunidad de negocio para poder emprender, pero ha sido la falta de otras alternativas la que ha provocado que sigan adelante con la explotación de esa oportunidad (Díaz & Marcuello, 2013).

Es evidente que el elemento humano es un factor clave en el desarrollo empresarial actual (Ciruela, 2006), y así lo han afirmado diversos estudios como, por ejemplo, el realizado por Peters y Waterman (1984) en el que se establece que las empresas excelentes son aquellas capaces de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno, encontrando en las mismas atributos como flexibilidad organizativa, adhocracia, sensibilidad y preocupación por el elemento humano, fomento de la iniciativa y participación del personal, cadena de mando flexible, abundancia de incentivos no económicos y existencia de ideas y valores compartidos.

Por tanto, uno de los aspectos fundamentales por los que se caracterizan, por ejemplo, las sociedades cooperativas y las sociedades laborales no es otro que la primacía otorgada al elemento humano en el desarrollo de su actividad, estableciéndose los objetivos y organización del trabajo en base a las necesidades y circunstancias de sus socios. Muchas de las características de éxito están presentes en la propia naturaleza, filosofía y principios cooperativos (Ciruela, 2003); éstas empresas consideran al individuo como el centro de sus actividades, otorgándoles autonomía y fomentando una cultura basada en valores como la igualdad, la participación y la comunicación. Circunstancias por las que podemos establecer que teóricamente, y en relación a estos aspectos, parten de una mejor posición para el desarrollo de su actividad y la adaptación a los continuos cambios del entorno (Ciruela, 2006).

Las empresas de Economía Social presentan importantes ventajas con respecto al resto de organizaciones.

1) Espíritu del círculo de calidad. Como la empresa se articula en un equipo de pocos trabajadores, normalmente, es relativamente fácil la comunicación entre ellos. Los socios de este pequeño equipo, en contacto permanente unos con otros, se comunican sugerencias para mejorar la calidad de los productos, reducir los costos, aumentar la facturación y, en definitiva,

conseguir un alto índice de logro. La experiencia, capacidad y creatividad de cada socio trabajador son consideradas y aprovechadas plenamente.

2) *Ahorro de costos administrativos.* Estos costos suelen crecer con rapidez cuando la dimensión de una empresa sobrepasa ciertos límites. Si las economías de escala no llegan a compensar el incremento de los costos administrativos, los resultados de explotación se pueden deteriorar seriamente. Así pues, una pequeña empresa social que opere en sectores poco sensibles a las economías de escala (caso frecuente en los servicios, como la sanidad, los talleres de reparación de vehículos, los restaurantes, etc.) se verá libre de una carga pesada de origen dimensional.

3) *Proteccionismo compatible con ajustes laborales.* Los socios trabajadores suelen tener relaciones de compañerismo fomentadoras de la cooperación, la comunicación y el aprendizaje.

Entre todos harán lo posible y sufrirán los sacrificios necesarios para situarse en posición de máxima eficiencia. A menudo, el compañerismo arranca de antiguo, cuando los socios trabajadores eran un grupo de compañeros (quizá con problemas para conservar su empleo en una empresa capitalista) que decidieron un día abrirse camino creando su propia cooperativa o sociedad laboral.

4) *Flexibilidad para los cambios estratégicos.* En las grandes organizaciones, los cambios de estrategia pueden afectar a los intereses y rutinas de distintos grupos, que se resistirán, tal vez, a ellos. Cuando se trata de grandes empresas sociales, la resistencia a través de las asambleas de socios puede ser severa y retardar la toma de decisiones «reformistas», con los perjuicios consiguientes para la eficacia, hasta el punto de que la empresa y sus programas de producción-mercado corran el riesgo de convertirse en obsoletos. Este riesgo existe también en las pequeñas empresas sociales, pero no por falta de flexibilidad, sino por otras causas (pobreza de capital humano, indecisión). Por todo lo expuesto las empresas de Economía Social (cooperativas, sociedades laborales y otras entidades asimilables), por su flexibilidad, rapidez de respuesta, adaptación y bajo coste de gestión presentan, al menos potencialmente, importantes ventajas competitivas en numerosos sectores y campos de actividad, pero esto no es suficiente, además, han de poner todo su empeño en aprovecharlas y desarrollarlas (Cuadrado & Ciruela, 2015).

2.4. Desarrollo de capacidades de autogestión en el cooperativismo

A través de estas organizaciones de naturaleza solidaria, sus integrantes tratan de mejorar sus condiciones de producción y de vida desarrollando estas particulares relaciones económicas, a pesar de las relaciones desiguales del mercado (Mora, 2014)

La gestión administrativa que consiste en un mecanismo de toma de decisiones mediante el cual las unidades económicas empresariales responden oportunamente a las condiciones cambiantes en que operan, y coordinan eficazmente la actividad de todos sus componentes, e incluye un elemento de poder que se cristaliza en un sistema jerárquico y en un aparato administrativo (Mora, 2014)

2.4.1. La importancia del desarrollo de capacidades de autogestión para el éxito en el cooperativismo.

A nivel mundial las cooperativas de producción de pesca, se han estudiado ampliamente. Quizás la contribución más notable es la delineación de las condiciones generales que permitan una gestión exitosa a través de la acción cooperativa, realizada por Ostrom. Otros trabajos han proporcionado un análisis detallado de su desempeño económico, los efectos ecológicos, implicaciones sociales y las características estructurales y prácticas generales (Ovando, y otros, 2013).

Campos & Sanchis (2015), encontraron en su estudio realizado en cooperativas españolas, que no existe una relación significativa entre los resultados empresariales y el tamaño de las mismas, sin embargo afirman que la capacidad competitiva de las cooperativas depende de su capacidad de gestión y no de su tamaño ya que es a través de tales formas que las cooperativas pueden ponerse en contacto con sus miembros y conocer sus expectativas y los beneficios perseguidos. Y es a través de la participación formal en las estructuras de toma de decisiones que los miembros pueden realmente controlar si su cooperativa funciona bien y en línea con sus expectativas. La participación democrática y social son pilares de la identidad cooperativa y la diferencia (Gijssels & Bussels, 2014).

Birchall (1999) and Birchall and Simmons (2001, 2004, 2005) proporcionan una visión extensa de las teorías sobre la participación en las cooperativas. Estos incluyen: a) la teoría de incentivos mutuos que combina las motivaciones individuales y colectivas; B) una síntesis de las teorías

de las ciencias sociológicas y políticas; C) enfoque individualizado de la teoría del intercambio social, beneficios, hábitos, costos, saciedad, costos de oportunidad; D) un enfoque colectivo basado en teorías de cooperación social, sentido de comunidad, valores compartidos, objetivos compartidos, la cadena de participación; E) teorías basadas en los recursos; F) teorías de movilización; Y g) una combinación de teorías sobre motivaciones e incentivos mutuos (Gijssels & Bussels, 2014).

2.4.2. El impacto del desarrollo de capacidades de autogestión en el cooperativismo.

En los estudios de gestión estratégica, el famoso lema de los negocios estadounidenses El historiador Alfred Chandler (1972), "la estructura sigue a la estrategia", sigue siendo dominante y parece aplicable también a las cooperativas. Las decisiones estratégicas en cuanto al crecimiento y la internacionalización, así como el desarrollo de productos y la comercialización han llevado a menudo a demandas específicas sobre la estructura de la organización. Tanto la estructura de gobernanza interna (es decir, la asignación de los derechos de decisión a diversos actores internos) como la estructura de propiedad pueden tener que ser ajustadas para fortalecer la competitividad de la cooperativa (Bijman, 2014).

Cuando una cooperativa ha elegido una estrategia de venta de productos de consumo final, es más probable que busque la expansión. El crecimiento siempre ha sido una parte importante de la estrategia de las cooperativas, cuyo objetivo primordial era reducir los costos cuando nuevas tecnologías de manipulación y procesamiento estuvieran disponibles (Bijman, 2014).

Investigaciones recientes sobre la estructura organizativa de las cooperativas han demostrado que las cooperativas desarrollan nuevas relaciones de propiedad con sus miembros o incluso con inversores externos. Estas estructuras híbridas de propiedad se han vuelto cada vez más populares, especialmente para las cooperativas siguiendo estrategias de internacionalización. Sin embargo, no todos los países permiten nuevas estructuras financieras para las cooperativas. En Europa, varios países están experimentando estructuras híbridas de propiedad para las cooperativas agrícolas (Bijman, 2014).

La orientación emprendedora es una de las áreas de investigación donde más se está desarrollando un cuerpo acumulativo de conocimientos, recibiendo una considerable atención conceptual y empírica. Si efectuamos una revisión de la literatura sobre orientación

emprendedora, observamos que la mayoría de los trabajos se centran en analizar el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño empresarial. A la hora de definir la orientación emprendedora, la perspectiva de Shumpeter (1934) resulta ser un punto de partida y de referencia en las propuestas de su conceptualización. Podemos afirmar que los orígenes orientación emprendedora están ligados al concepto de emprendimiento corporativo. El emprendimiento corporativo puede albergar dos formas diferentes: como una iniciativa empresarial o como un emprendimiento estratégico (Morris et al., 2012). El emprendimiento estratégico puede ser entendido como la búsqueda de oportunidades con el fin último de crear una ventaja competitiva (Kuratko y Audretsch, 2009).

El desempeño de las cooperativas depende de la orientación emprendedora que éstas posean. Hasta tal punto es importante, que la orientación emprendedora es capaz de explicar el 24,6% de la varianza del desempeño empresarial de las cooperativas. De las tres dimensiones consideradas como integrantes de la orientación emprendedora, la proactividad es la más relevante (Hernández, 2015).

Las cooperativas de producción pesquera han experimentado cambios a lo largo de los años, en el aspecto organizacional, han pasado de ser organizaciones sociales con fuertes vínculos de cooperación entre socios a organizarse para la obtención de incentivos y recursos de trabajo que permiten la subsistencia de las cooperativas, sin lograr un crecimiento de las mismas (Magadán, Escalona, & Hernández, 2015).

Actualmente, en algunas regiones la actividad pesquera se realiza para suplir necesidades vitales diarias, más que para estructurar un sistema productivo, ya que muchas comunidades en donde se encuentran estas organizaciones, carecen de servicios básicos o vías de acceso adecuadas (Luque & Rúa, 2014).

La existencia de altos costos de transacción para la comercialización del producto, el deseo de obtener permisos de pesca artesanal y comercial y las tradiciones de acción colectiva de los diferentes grupos pesqueros en cada comunidad influye en la elección de los pescadores de organizarse en cooperativas (Basurto, Bennet, Hudson, Rodríguez, & Aceves, 2013).

La identidad cooperativa se ha perdido entre los integrantes de las sociedades cooperativas de producción pesquera ya que no ven esta forma de asociación, como un medio para concretar objetivos colectivos, por lo que las cooperativas son correctas únicamente en su constitución

legal, pero no en la función social que deberían cumplir, la pérdida de identidad cooperativa, se reflejan en las relaciones de clase que se dan entre los integrantes de las cooperativas pesqueras (Magadán, Escalona, & Hernández, 2015).

Muchas cooperativas pesqueras han mostrado interés por la búsqueda de formas de comercialización propias, que permitieran la llegada de productos al mercado internacional, pero debido al poco y lento aprendizaje empresarial no han aprovechado las oportunidades para participar en el mercado internacional (Magadán, Escalona, & Hernández, 2015).

El modelo de gestión cooperativo debe integrar conceptos teóricos empresariales; relacionados con formas de producción actuales, así como la realización de actividades relacionadas con su actividad, sin dejar de lado su filosofía solidaria, se requiere además un liderazgo empresarial, motivacional y asociativo que permita a la organización cooperativa cumplir con su objetivo social (Luque & Rúa, 2014).

La teoría referente al cooperativismo, se enfoca en una dirección organizacional democrática, en la que todos sus miembros deben participar, es común encontrar que los directivos de las cooperativas de producción pesquera carecen de experiencia y conocimientos administrativos y gerenciales, lo cual trae como consecuencia, dificultades en el logro de sus objetivos, desmotivación, así como la debilitación de la dinámica colectiva (Luque & Rúa, 2014).

Las asociaciones, cooperativas surgen como alternativas de producción al modelo capitalista imperante en la actualidad, en estas organizaciones es frecuente encontrar dirigentes que poseen liderazgos naturales de tipo motivacional y con debilidades gerenciales, que no proporcionan el impulso empresarial necesario y las estructuras empresariales no se enfocan hacia los niveles de complejidad requeridos, limitando la capacidad productiva, de comercialización y financiera que demandan los mercados actuales (Luque & Rúa, 2014).

Ante las problemáticas que se presentan en las sociedades cooperativas, diversos estudios promueven la participación de agentes externos, sin embargo esta propuesta es contraria a la autogestión, lo que genera conflicto y desacuerdos entre quienes conforman las cooperativas, pero que resulta conveniente ante la precaria situación técnica, administrativa y tecnológica en la que se desenvuelven estas organizaciones, que un agente preparado lleve la dirección de manera temporal (Luque & Rúa, 2014).

Es necesario considerar el modelo empresarial desde la perspectiva solidaria; ya que las prácticas democráticas no garantizan a las organizaciones cooperativas que tomen decisiones adecuadas, todos los integrantes necesitan adquirir conocimientos y competencias para la toma de decisiones empresariales, es evidente la necesidad de un equilibrio entre una organización que incorpore teorías y metodologías de gestión empresarial, y la filosofía asociativa, que mantiene el enfoque solidario como objetivo a alcanzar (Luque & Rúa, 2014).

Algunos estudios mencionan que el sentido de pertenencia y la identidad de los socios son esenciales para el desarrollo y fortalecimiento de la estructura empresarial en las organizaciones cooperativas. El compromiso refuerza a la cooperativa, por lo que debe ser tomado en cuenta por la dinámica organizacional (Luque & Rúa, 2014).

Respecto al liderazgo cooperativo, debe existir un equilibrio entre la democracia y los lineamientos directivos, lo que representa una responsabilidad compartida entre el líder y los liderados, para lo cual se debe formar un grupo directivo que integre capacidades para un liderazgo centrado en tareas y al mismo tiempo tenga habilidades para convencer a los demás miembros y se logre el compromiso con los objetivos cooperativos (Luque & Rúa, 2014).

En los estudios realizados por Arcas y Hernández 2013, se mencionan las ventajas generadas por el crecimiento en el caso de las cooperativas agroalimentarias en España, en cuanto a competitividad y rentabilidad, algunas fórmulas de crecimiento están fundamentadas en la fusión y participación conjunta con otras organizaciones, es una propuesta que incluye la integración entre cooperativas, para obtener ventajas financieras que mejoren su competitividad en el mercado (Luque & Rúa, 2014).

Uno de los desafíos que enfrenta el modelo cooperativo, se refiere a las estructuras y redes de trabajo de la organización dentro de los contextos de mercado internacionales. Las cooperativas representan un modelo más robusto de la estructura empresarial, que tiene en cuenta la satisfacción del empleado y la seguridad, el pensamiento económico a corto plazo plena participación de los empleados-miembros, el bienestar de una comunidad, y la sostenibilidad de una empresa o industria en el entorno más amplio, algunos casos de éxito del modelo cooperativo en España y Reino Unido, demuestran la importancia del trabajo en redes, además de la necesidad de adaptabilidad de las empresas cooperativas (Cheney, Santa Cruz, Peredo, & Nazareno, 2014).

En el caso Corporación Cooperativa Mondragón, en España la creación de redes ha sido un actor importante en los procesos de innovación, situando a las cooperativas en una posición bastante satisfactoria (Bakaikoa, Begiristain, & Errasti, 2014).

Se ha demostrado que la aparición de redes de cooperación ha permitido a las cooperativas adaptarse a los cambios económicos y garantizar así su desarrollo, ya que mediante el trabajo en red es posible la reducción de costos, la diferenciación de productos, desarrollar tecnologías innovadoras, entre otros beneficios (Vargas, 2015).

2.5 Propuesta de Modelo Teórico de negocio en red para las cooperativas de producción pesquera.

Con base en la revisión de la literatura, se estructuró una propuesta teórica del modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de producción pesquera.

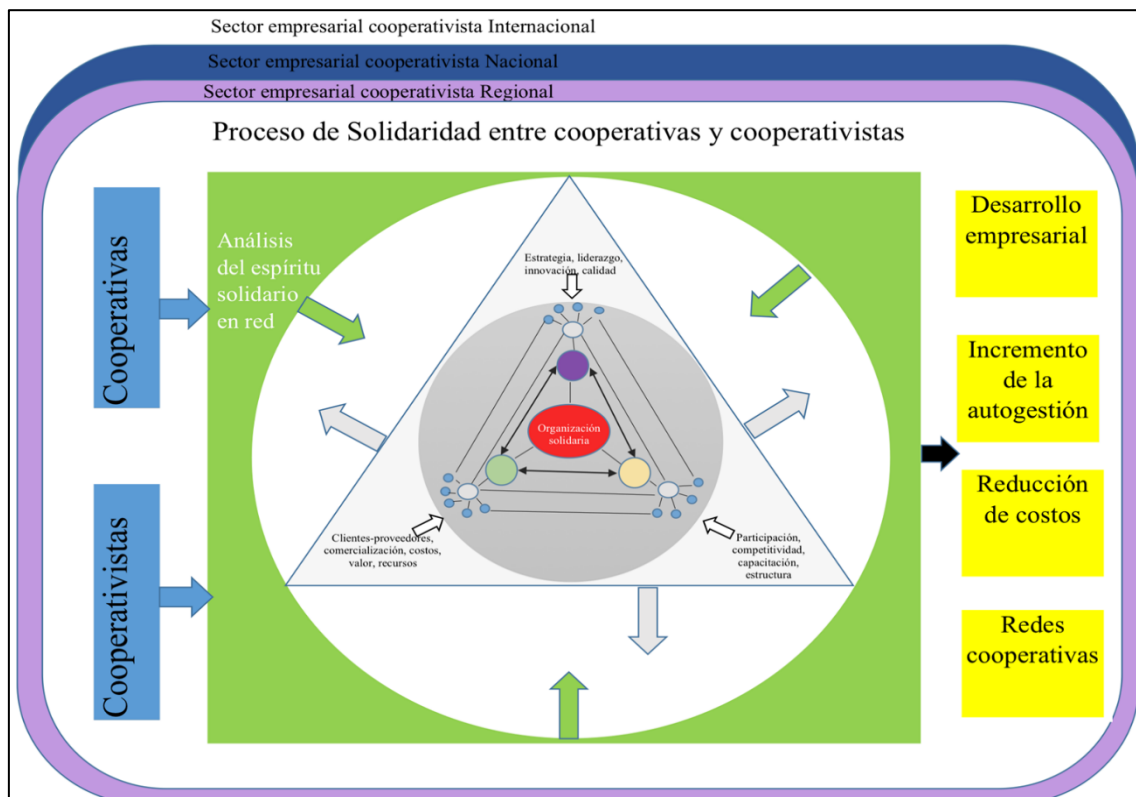


Figura 2.1. Modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de producción pesquera.

Esta propuesta se diseñó con los elementos que han permitido el adecuado funcionamiento de cooperativas a nivel nacional e internacional; de acuerdo a los diversos autores analizados; así mismo, la siguiente propuesta se sustentó con elementos de modelos de negocio que han adoptado otras cooperativas a nivel internacional, además de considerar áreas de oportunidad proporcionadas por los propios autores; como el caso de la NAFC (National Agricultural Cooperative Federation) de Corea del Sur, y la Corporación Cooperativa Mondragón en España. Este modelo teórico permite integrar elementos empresariales en equilibrio con los valores cooperativos, para un mejor funcionamiento de las cooperativas de producción pesquera.

Estructura del modelo teórico de negocio en red para las sociedades cooperativas de producción pesquera.

El modelo anterior establece el proceso en el que se encuentran inmersos cooperativistas, clientes, proveedores; así como, los elementos que de acuerdo a los autores, han contribuido al éxito del modelo cooperativista. Se espera que el modelo propuesto permita el desarrollo de la visión empresarial y de las capacidades de autogestión, necesarias para el funcionamiento adecuado y el crecimiento de las sociedades cooperativas de producción pesquera.

A continuación se presentan a detalle los elementos que integran el modelo teórico propuesto:

Modelo de negocio: De acuerdo a Osterwalder y Pygneur (2011), en esta la variable se describe la forma en que la organización crea, proporciona y capta valor. La incorporación de elementos que integran los modelos de negocio, ha permitido el éxito de cooperativas como la (NAFC) National Agricultural Cooperative Federation en Corea del Sur; dentro de las actividades que realiza se encuentran la formación y asistencia en áreas de producción, comercialización y distribución, permitiendo que las cooperativas sean competitivas, contribuyendo al crecimiento económico (Corbalán, 2013).

De acuerdo a Mejía y Sánchez (2014), la propuesta de valor es esencial en la creación de un modelo de negocio, debido a que; mediante el establecimiento de la propuesta de valor se integran las estrategias de la organización para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Con respecto a las relaciones con clientes y proveedores, en el primer caso permite conocer aquellas características importante de los clientes principales, el conocimiento de las

necesidades de los cliente permite a la organización, ajustar sus productos de acuerdo a las características señaladas; así como, el establecimiento de los canales de comercialización adecuados que permitan mayor acceso a los clientes; lo que contribuye al incremento en los ingresos de los integrantes de las cooperativas, su crecimiento y permanencia; de acuerdo a la revisión de literatura este elemento no se aplica en las cooperativas de producción pesquera.

Otro elemento incluido en el modelo, comprende los recursos de la organización, en el que se incluye la optimización de costos y gastos mediante el análisis detallado de sus procesos; eliminando aquellas actividades que sean innecesarias para el crecimiento del negocio, los recursos compartidos y la capacitación adecuada para los integrantes de la cooperativa que permita el mejoramiento en la ejecución de sus actividades.

El tercer elemento de la variable modelo de negocio fue la optimización de costos, de acuerdo a Rodríguez y Aceves (2013), los altos costos de transacción representan un problema en la comercialización de los productos en las sociedades cooperativas de producción pesquera. Se puede lograr una disminución de los costos mediante redes de cooperación entre las cooperativas y de esta forma eliminar actividades innecesarias o que pueden ser realizadas por otras cooperativas (Vargas, 2015).

Autogestión. En esta se incluyen aquellas características que poseen los integrantes de las cooperativas, la forma en que gestionan los recursos y la propiedad de los medios de producción (Cantera y Pérez, 2014).

La importancia de la estructura interna, en el modelo; es el establecimiento de una estructura definida, lo que permite la asignación y ejecución de actividades adecuadamente, esta organización evitará la duplicidad de funciones y el desperdicio de recursos en las cooperativas, también permite identificar la importancia del trabajo en conjunto realizado por los cooperativistas; así como una adecuada delegación de funciones. La estructura organizacional es un factor determinante para el éxito de las cooperativas, ésta debe ser funcional respecto al entorno económico en el que se desenvuelve (Luque y Rúa, 2014).

Respecto a la participación de los miembros de las cooperativas, es necesaria para que el trabajo en conjunto se lleve a cabo y se cumpla el propósito de la organización cooperativa, logrando el bien común de todos los integrantes, gestionar la participación de todos los cooperativistas en

las actividades propias de la organización permite el fortalecimiento y crecimiento de las cooperativas logrando ventajas sobre aquellas organizaciones que no desarrollan o incrementan la participación de sus miembros.

Se incluye en la variable autogestión, la participación; que es una característica de éxito en las cooperativas y se encuentra en los principios cooperativos lo que permite el adecuado desarrollo de las actividades, así como la adaptación a los continuos cambios del entorno (Cuadrado & Ciruela, 2015).

Respecto a la competitividad, el trabajo asociativo representa por sí mismo, una ventaja competitiva para los cooperativistas, si este es realizado de la forma adecuada, es decir la colaboración deber ser fundamental en la realización de las actividades cotidianas dentro de las cooperativas; a pesar de la importancia las sociedades cooperativas no consideran este factor dentro de sus actividades. (Luque y Rúa, 2014).

De acuerdo a Campos y Sanchis (2015), la competitividad de los cooperativistas depende en gran medida de la capacidad de autogestión que poseen; es decir de acuerdo a la forma en que gestionan los recursos y la propiedad de los medios de producción, se puede lograr un desarrollo y ser competitivos respecto al resto de las cooperativas.

Visión empresarial. En esta variable se incluyen los elementos que permiten a la organización el logro de sus objetivos, permite el reconocimiento de las capacidades del capital humano, entre sus elementos se incluyen la cultura empresarial, liderazgo, estrategia, innovación, entre otros (Delfín y Acosta, 2016). Diversos autores han señalado la necesidad de incluir elementos de la visión empresarial en conjunto con los principios cooperativos para mejorar el funcionamiento de estas organizaciones.

En lo que se refiere al liderazgo, Gutiérrez, Hilborn y Defeo (2011), encontraron que este ha sido fundamental para el éxito de las cooperativas en México, la práctica del liderazgo dentro de la organización cooperativa, permite a los integrantes tener una guía para la mejor ejecución de sus actividades, conocer hacia donde encaminar sus esfuerzos permite el logro de los objetivos comunes establecidos al interior de la cooperativa.

Con respecto a la estrategia, este elemento es fundamental para la permanencia de las organizaciones sin importar su tipo, el desarrollo de estrategias para el funcionamiento de la

organización, permite mayores oportunidades de éxito, basando la toma de decisiones, así como la planeación a largo plazo en un análisis del entorno, el conocimiento de la situación actual. Las organizaciones cooperativas presentan flexibilidad para los cambios estratégicos que se pueden implementar de forma rápida lo que puede ser una ventaja competitiva para estas organizaciones (Cuadrado y Ciruela, 2015).

En lo que se refiere a innovación, Carmona, Martínez y Pozuelo (2015), señalan que; las organizaciones cooperativas deben incluir procesos de innovación y aprovechamiento de tecnologías de información en sus actividades, ya que uno de los principios fundamentales es el de educación y promoción cooperativa. Mediante estas actividades es posible que los integrantes alcancen un nivel de especialización que permitirá una producción eficiente y de mayor calidad. La práctica de los elementos incluidos en el modelo de negocio en red propuesto, permitirá a las organizaciones cooperativas el desarrollo de habilidades empresariales necesarias para el crecimiento de la organización, así como el desarrollo o incremento de sus capacidades de autogestión, siendo la autogestión un elemento característico de las organizaciones cooperativas.

De acuerdo a la revisión teórica las dimensiones que conforman cada variable presentan una fuerte relación entre sí, de la misma forma se espera que algunas dimensiones de cada variable se relacionen positivamente entre sí, aun cuando pertenezcan a otra variable.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación es de alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo. De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista, 2014, los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características del fenómeno que se analiza, así como la descripción de tendencias de un grupo o población.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, mediante la medición numérica y el análisis estadístico, lo que permite establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Se realizó el análisis descriptivo de las variables de investigación, además de un análisis correlacional para determinar el grado de asociación entre las dimensiones de cada variable, se utilizó el coeficiente de Correlación de Pearson para la prueba de las hipótesis planteadas en esta investigación.

3.2. Hipótesis de investigación

Mediante esta investigación se comprobaron las siguientes hipótesis:

H₁: Existe una asociación positiva entre las variables visión empresarial y modelo de negocio.

H₂: Existe una asociación positiva entre las variables autogestión y visión empresarial.

H₃: Existe una asociación positiva entre las variables autogestión y modelo de negocio.

3.2. 1. Definición de las variables de las hipótesis

La operacionalización de las variables, se realizó definiendo las variables de las hipótesis de forma conceptual y operacional, para que se procediera a su medición.

La variable modelo de negocio, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pygneur, 2011). Dentro de la definición operacional se encuentran los recursos claves, fuentes de ingresos, descripción del segmento, canales de comercialización, relaciones con los clientes, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos.

La evaluación de la variable modelo de negocio se realizó mediante el diseño de un cuestionario, que incluye 10 ítems relacionados con la misma, los resultados se analizaron mediante software estadístico.

La variable visión empresarial incluye diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano (Delfín & Acosta, 2016).

La definición operacional de la variable visión empresarial incluye los siguientes elementos: cultura empresarial, liderazgo, estrategia, innovación y productividad de los empleados.

La evaluación de la variable visión empresarial se realizó mediante el diseño de un cuestionario, que incluye 10 ítems relacionados con la misma, los resultados se analizaron mediante software estadístico.

La variable autogestión se refiere a que los propios trabajadores gestionen la empresa y ellos mismos son propietarios de los medios de producción (Cantera y Pérez, 2014).

La definición operacional de la variable autogestión incluye los siguientes elementos:

Libre asociación, participación, democracia, estructura interna, procedimientos, delegación de funciones, toma de decisiones, y canales de comunicación.

La evaluación de la variable autogestión se realizó mediante el diseño de un cuestionario, que incluye 10 ítems relacionados con la misma, los resultados se analizaron mediante software estadístico.

Tabla 3.1 Definición conceptual y operacional de las variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Evaluación
Modelo de negocio	“Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pygneur, 2011)	Recursos claves Fuentes de ingresos Descripción del segmento Canales de comercialización Relaciones con los clientes Actividades clave Asociaciones clave Estructura de costos	La herramienta utilizada para validar esta variable será un cuestionario, la información obtenida mediante la aplicación de este cuestionario se analizará mediante software estadístico para determinar las correlaciones existentes

			entre los elementos de la variable.
Autogestión	La autogestión empresarial existe cuando los propios trabajadores gestionan la empresa y son propietarios de los medios de producción (Cantera y Pérez, 2014).	Libre asociación Participación Democracia Estructura interna Procedimientos Delegación de funciones Toma de decisiones Canales de comunicación	La herramienta utilizada para validar esta variable será un cuestionario, la información obtenida mediante la aplicación de este cuestionario se analizará mediante software estadístico para determinar las correlaciones existentes entre los elementos de la variable.
Visión empresarial	Articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano (Delfín & Acosta, 2016).	Cultura empresarial Liderazgo Estrategia Innovación Productividad de los empleados.	La herramienta utilizada para validar esta variable será un cuestionario, la información obtenida mediante la aplicación de este cuestionario se analizará mediante software estadístico para determinar las correlaciones existentes entre los elementos de la variable.

3.3. Diseño del estudio

La investigación se realizó mediante un diseño no experimental, transversal ya que no se manipularon las variables de estudio, y las mismas fueron estudiadas en un periodo determinado que comprendió los meses de noviembre del 2016- febrero del 2017.

3.4. Selección de la muestra.

Se realizó la selección de una muestra representativa de las 795 Sociedades Cooperativas de producción pesquera en México, registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística Geografía hasta octubre de 2016.

Para seleccionar la muestra representativa se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p * q}$$

Donde:

N= Total de la población

Z_{α} = 1.96 (valor correspondiente a la confiabilidad del 95%)

p= Proporción esperada (en este estudio fue del 5%)

q= 1 – p

d= precisión

La muestra obtenida después de la aplicación de la fórmula fue de 260 Sociedades Cooperativas de producción pesquera.

Para contrastar los resultados obtenidos de la muestra, se aplicó un cuestionario a los pescadores, mediante un muestreo aleatorio por conveniencia en el estado de Tabasco, aplicando 50 cuestionarios.

3.4.1. Segmentación de la información por Estados

De las 260 sociedades cooperativas se realizó una estratificación con base en el porcentaje de la población que representa y de esta forma se calculó el número de cooperativas por estado que se incluirían en la muestra total.

Tabla 3.2 Número de cooperativas por estado a considerar para la muestra.

Estado	No de cooperativas	% de la población	Cooperativas para la muestra
Baja California	13	2%	4
Baja California Sur	42	5%	14
Campeche	62	8%	20
Colima	11	1%	4
Chiapas	12	2%	4

Chihuahua	5	1%	2
Durango	5	1%	2
Guerrero	40	5%	13
Hidalgo	3	0%	1
Jalisco	55	7%	18
Michoacán	41	5%	13
Nayarit	183	23%	60
Oaxaca	65	8%	21
Puebla	8	1%	3
Quintana Roo	14	2%	5
Sinaloa	7	1%	2
Sonora	44	6%	14
Tabasco	74	9%	24
Tamaulipas	14	2%	5
Veracruz	82	10%	27
Yucatán	6	1%	2
Zacatecas	5	1%	2
Total	795	100%	260

3.5. Diseño del instrumento de medición

El instrumento aplicado se diseñó integrando elementos del cuestionario de diagnóstico empresarial basado en el modelo EFQM/MG (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) y al cuestionario para unidades pesqueras o acuícolas del INEGI.

El objetivo del cuestionario fue identificar las variables que influyen en el desarrollo empresarial de las sociedades cooperativas de producción pesquera, para desarrollar posteriormente el objetivo de la investigación. El cuestionario se conforma de 30 ítems que incluyen las variables de la investigación; modelo de negocio, autogestión y visión empresarial.

El cuestionario fue diseñado en escala de Likert de cinco puntos donde 5= Totalmente de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 1= Totalmente en desacuerdo.

La primera variable a investigar fue el *modelo de negocio*, la intención fue medir el grado en que los elementos del modelo de negocio se aplican en las sociedades cooperativas de producción pesquera y que contribuyen al desarrollo empresarial, la siguiente variable a medir fue la *capacidad de autogestión*, en este caso la intención fue medir el grado en que los

elementos de la autogestión influyen en el desarrollo empresarial de las sociedades de producción pesquera, y la tercera variable a medir fue la *visión empresarial* en la que se midieron elementos como cultura empresarial, liderazgo, estrategia, productividad.

Posteriormente, se definieron dos dimensiones que incluyeron un total de 10 ítems en cada una de las variables que mide el instrumento (modelo de negocio, capacidad de autogestión y visión empresarial).

Tabla 3.3 Dimensiones de las variables de la investigación

Variable	Dimensión	Factores a evaluar
Modelo de negocio	Recursos de la organización	Recursos claves Actividades claves
	Relación con clientes y proveedores	Canales de comercialización. Relaciones con los clientes Relaciones con los proveedores
Capacidad de autogestión	Estructura interna	Procedimientos Delegación de funciones Estructura organizacional
	Participación	Democracia Toma de decisiones Canales de comunicación
Visión empresarial	Liderazgo	Cultura empresarial Liderazgo
	Estrategia	Estrategia Innovación

3.6 Validación del instrumento de medición (confiabilidad y validez)

Para realizar las pruebas de confiabilidad y validez del instrumento, se realizó una prueba piloto, aplicando el cuestionario a 40 administradores de cooperativas de producción pesquera en el estado de Tabasco.

3.6.1. Análisis de fiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)

A través del resultado de la prueba piloto, se analizó la confiabilidad del instrumento, el cual para estimar el grado de precisión de las variables se calculó con base en el Alfa de Cronbach.

El resultado de la prueba de confiabilidad general fue de .727 mismo que indica un nivel de confiabilidad aceptable del instrumento. De la misma forma, se realizó la prueba a cada una de las variables que integran el instrumento de recolección de datos, por medio del Software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 22. (Tabla 4).

Tabla 3.4 Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento de investigación.

Análisis por variable	Alfa de Cronbach
General	.727
Modelo de negocio	.765
Autogestión	.796
Visión empresarial	.851

Una vez calculada el Alfa de Cronbach de cada variable, se realizó el cálculo del alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones que conforman las variables, los valores obtenidos para cada dimensión son considerados aceptables por lo que el grado de confiabilidad de las dimensiones es aceptable. (Tabla 5).

Tabla 3.5 Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento por dimensiones.

Variable	Dimensión	Alfa de Cronbach	No. de ítems
Modelo de negocio	Recursos de la organización	.868	5
	Relación con clientes y proveedores	.844	5
Capacidad de autogestión	Estructura interna	.885	5
	Participación	.969	5
Visión empresarial	Liderazgo	.696	5
	Estrategia	.717	5

3.6.2. Análisis de validez del instrumento

Validez de contenido

Para el establecimiento de la validez de contenido del instrumento de investigación, se realizó la identificación del estado del arte, mediante revisión de diversos artículos sobre

investigaciones en las que se incluían las variables analizadas, relacionadas a las actividades de las sociedades cooperativas a nivel nacional e internacional. Encontrándose que los autores consideran varias dimensiones para cada una de las variables analizadas. Después de la revisión se establecieron las variables y dimensiones que se incluyeron en el instrumento de investigación.

Validez de criterio

Para establecer la validez de criterio del instrumento de investigación, se analizaron estudios en cuales; después de la aplicación del instrumento de investigación, se encontraron resultados similares respecto a la situación actual que prevalece en las sociedades cooperativas de producción pesquera, en las que se analizaron variables como gestión, organización, liderazgo, alianzas, participación y estrategia. De esta forma se estableció la validez de criterio, además de: contrastar los resultados con la información teórica analizada con respecto a la situación de las sociedades cooperativas de producción pesquera a nivel nacional e internacional.

Validez de constructo

Para evaluar la validez del instrumento se calculó la correlación entre las dimensiones de cada variable.

De acuerdo a los datos obtenidos, se determinó que el instrumento de medición tiene validez ya que existe una correlación significativa al nivel 0.01 entre las dimensiones.

Tabla 3.6 Resultados de la prueba de validez de la variable modelo de negocio.

Modelo de negocio			
Dimensión		Recursos de la organización	Relación clientes y proveedores
Recursos de la organización		1	
Relación clientes y proveedores	Correlación de Pearson	.733**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

Tabla 3.7 Resultados de la prueba de validez de la variable Autogestión

Autogestión			
Dimensión		Estructura interna	Participación
Estructura interna		1	
Participación	Correlación de Pearson	.919**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

Tabla 3.8 Resultados de la prueba de validez de la variable Visión empresarial

Visión empresarial			
Dimensión		Liderazgo	Estrategia
Liderazgo		1	
Estrategia	Correlación de Pearson	.908**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

3.7. Recolección de datos

La recolección de los datos analizados se realizó mediante la aplicación del instrumento diseñado, a los administradores de las sociedades cooperativas establecidas en la zona del litoral del pacífico y el Litoral del Golfo y Caribe, por vía telefónica, correo electrónico y por medio de visita en el sitio donde se encuentran ubicadas las cooperativas. Además se recolectaron datos de 50 pescadores mediante un muestreo por conveniencia en el estado de Tabasco.

La recolección de datos se realizó en un periodo comprendido entre los meses de noviembre de 2016 a febrero de 2017, los datos recolectados se concentraron en una base de datos para su análisis cuantitativo.

3.8 Análisis de la información.

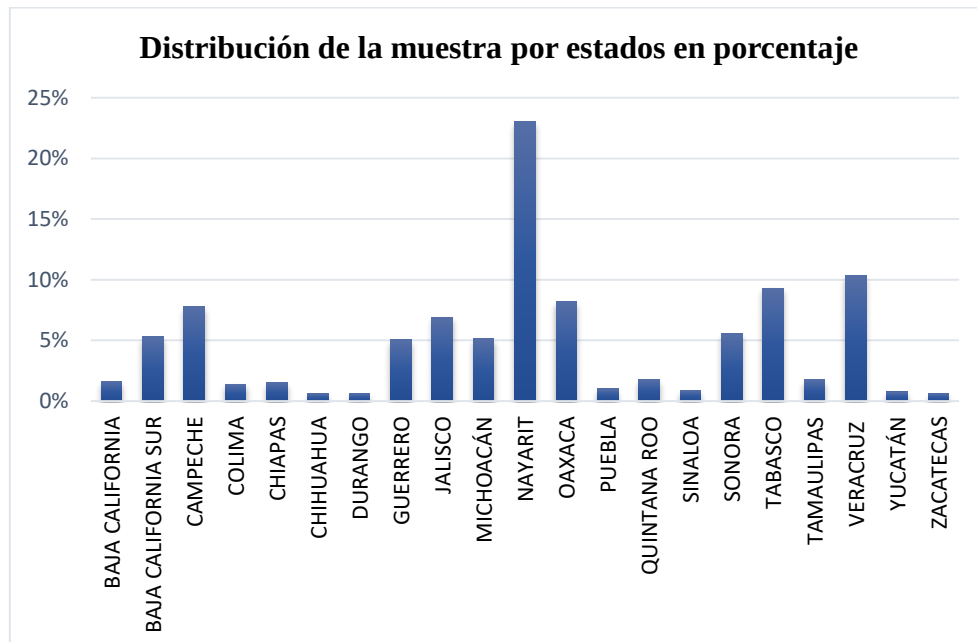
El análisis de la información se realizó mediante el software SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences); en el cual, se preparó la base de datos para procesamiento de la información. Realizando análisis descriptivo de las variables, y estableciendo correlaciones entre las mismas.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación se presentan mediante el análisis descriptivo de las variables de investigación y mediante el análisis correlacional. Para el análisis descriptivo se presentan las tablas de frecuencia; así como, las gráficas de análisis de las variables. En el caso del análisis correlacional, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre las dimensiones de las variables modelo de negocio, autogestión y visión empresarial, con la finalidad de conocer el grado de asociación entre cada variable, así como el grado de asociación entre las dimensiones de cada una.

4.1. Análisis descriptivo de los datos obtenidos

Los datos analizados en esta investigación, se obtuvieron de la participación de los administradores de 260 sociedades cooperativas de producción pesquera de diferentes estados de la República Mexicana (Gráfica 4.1), además de la participación de 50 pescadores integrantes de cooperativas del estado de Tabasco, con la finalidad de contrastar los resultados.



Gráfica 4.1 Distribución de la muestra por estados.

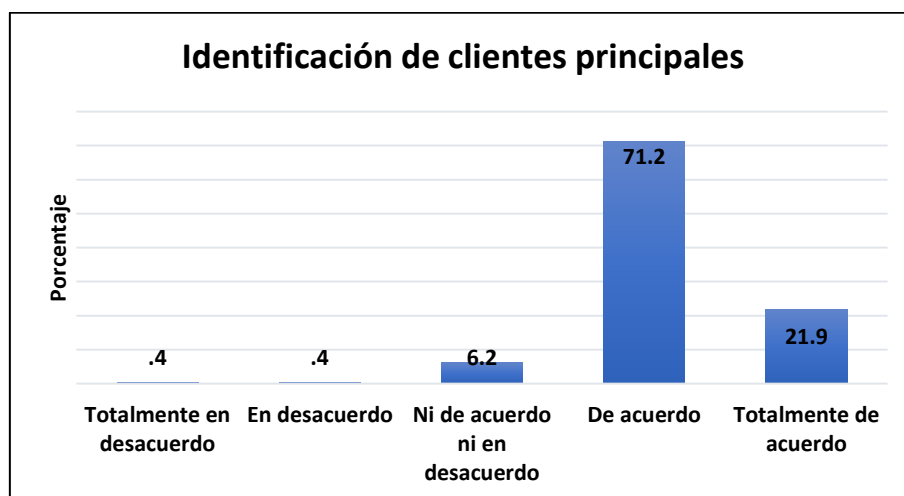
4.1.1. Análisis descriptivo de la variable Modelo de negocio

La variable modelo de negocio fue analizada por medio de dos dimensiones; para el análisis se diseñó un instrumento que incluye 10 ítems en los que se analizó esta variable. Las relaciones con los clientes fue la primera dimensión, analizada mediante cinco ítems. La segunda dimensión que integra la variable, modelo de negocios, fue la de recursos de la organización, integrada igualmente por cinco ítems.

4.1.1.1. Dimensión relaciones con clientes-proveedores

La primera dimensión, relaciones con los clientes-proveedores se analizó mediante ítems para conocer el nivel de aplicación de los elementos que integran esta dimensión, que incluyen la identificación de los clientes principales, características de los clientes, canales de comercialización, conocimiento de proveedores y el establecimiento de alianzas con proveedores.

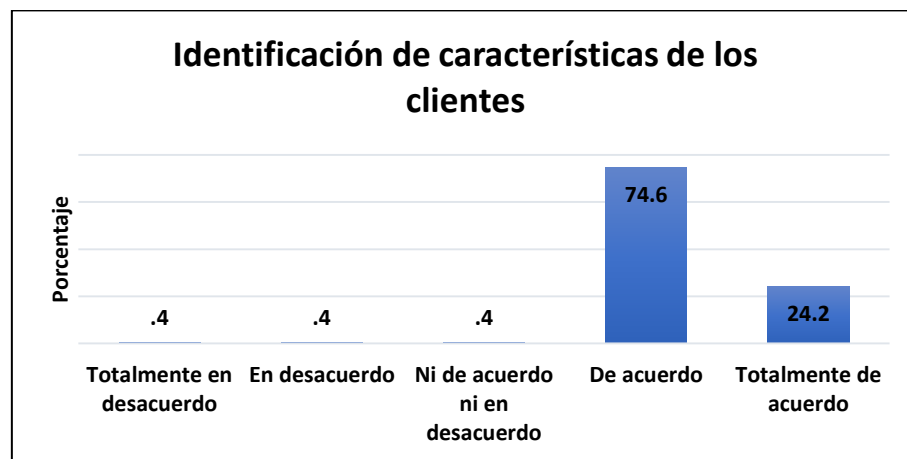
De acuerdo al análisis de los datos la identificación de los clientes principales, es una actividad practicada por la mayoría de las sociedades cooperativas analizadas, de acuerdo a la información proporcionada por los administradores, manifestaron la importancia debido a que permite planificar la venta de los productos. Más del 90% de la población analizada aplica este elemento de los modelos de negocio (Gráfica 4.2).



Gráfica 4.2 Identificación de clientes principales de la cooperativa.

El 93 % de las cooperativas encuestadas están de acuerdo en que se realiza la identificación de sus clientes principales; el 7% restante no realiza una identificación de sus clientes principales por lo que en estas sociedades cooperativas se observó una baja productividad, expresaron que no cuentan con clientes para la compra de sus productos, lo que ocasiona pérdidas para esta parte de la población analizada.

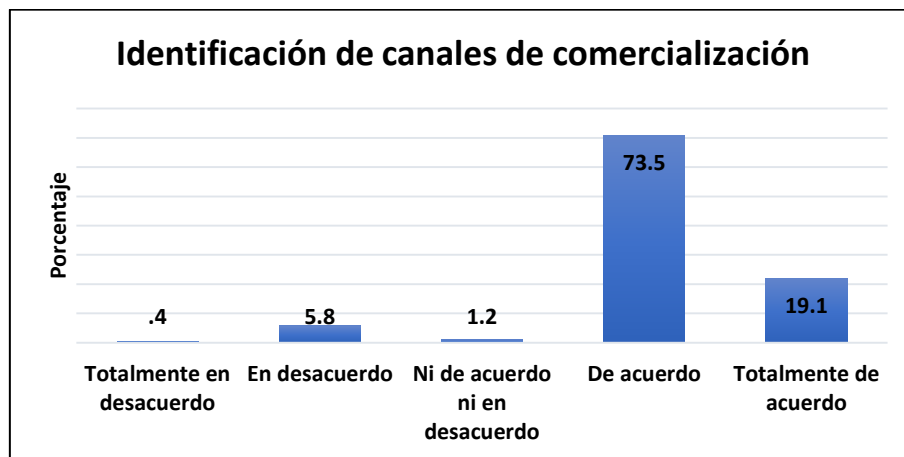
Otro de los elementos analizados de la dimensión, relación con clientes - proveedores, fue la identificación de las características de los clientes, en este sentido, la mayoría de las cooperativas encuestadas consideran importante esta actividad (Gráfica 4.3).



Gráfica 4.3 Identificación de características de clientes.

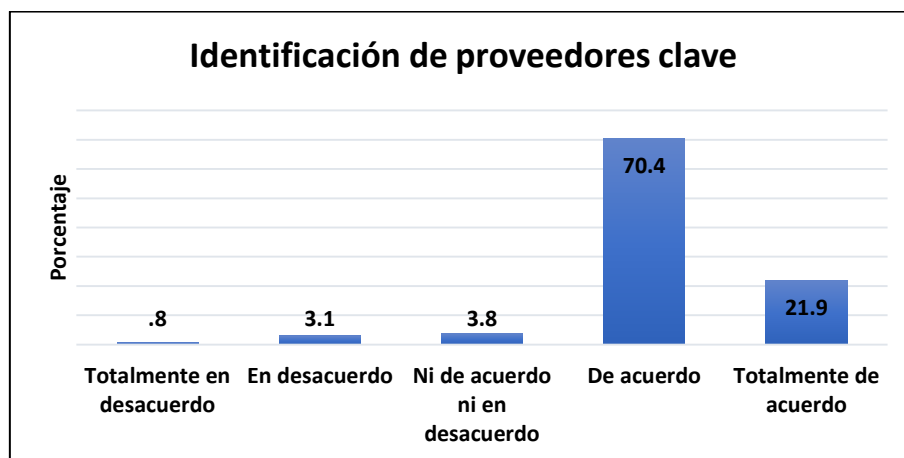
Respecto a la identificación de canales de comercialización, de acuerdo a los datos obtenidos; la mayoría de las sociedades cooperativas analizadas expresaron la importancia de esta actividad, considerándola como una fortaleza para comercializar sus productos.

De acuerdo a la gráfica se observa que el 19.1% de las cooperativas encuestadas identifican los principales canales de comercialización, un 73.5% identifica en menor grado estos canales y el 8% restante de las cooperativas indica que no realiza una identificación de los canales de comercialización, lo que ocasiona pocas ventas para esta parte de la población analizada, así como pérdidas para estas sociedades cooperativas. La mayor parte de la población analizada aplica este elemento de los modelos de negocio lo que contribuye al buen funcionamiento de las sociedades cooperativas (Gráfica 4.4).



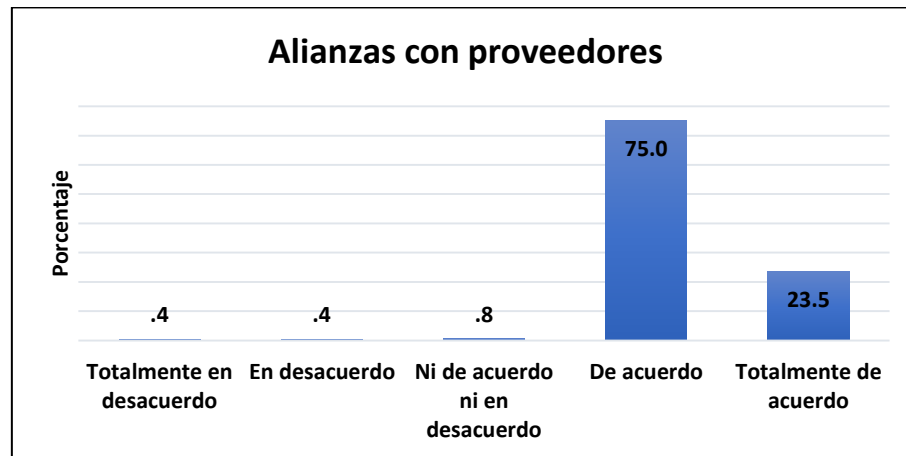
Gráfica 4.4 Identificación de principales canales de comercialización

Otro de los elementos que integran la dimensión, relación con los clientes - proveedores, es la identificación de los proveedores claves, en este sentido, de acuerdo a la información obtenida, la mayoría de las sociedades cooperativas analizadas expresaron conocer la importancia de esta actividad, ya que les permite hacer más eficientes sus procesos. Se observa que el 21.9% identifica a sus proveedores principales, en menor medida el 70.4% de las cooperativas encuestadas, realiza esta identificación, mientras que el 7% restante no realiza dicha actividad, lo que impacta de manera negativa en el funcionamiento de estas sociedades cooperativas (Gráfica 4.5).



Gráfica 4.5 Identificación de proveedores clave. Elaboración propia basada en los resultados de la investigación.

Respecto a las alianzas realizadas entre las cooperativas y sus proveedores clave, la mayoría de las cooperativas encuestadas consideran importante esta actividad, lo que contribuye al mejoramiento de los procesos dentro de las cooperativas. (Gráfica 4.6).



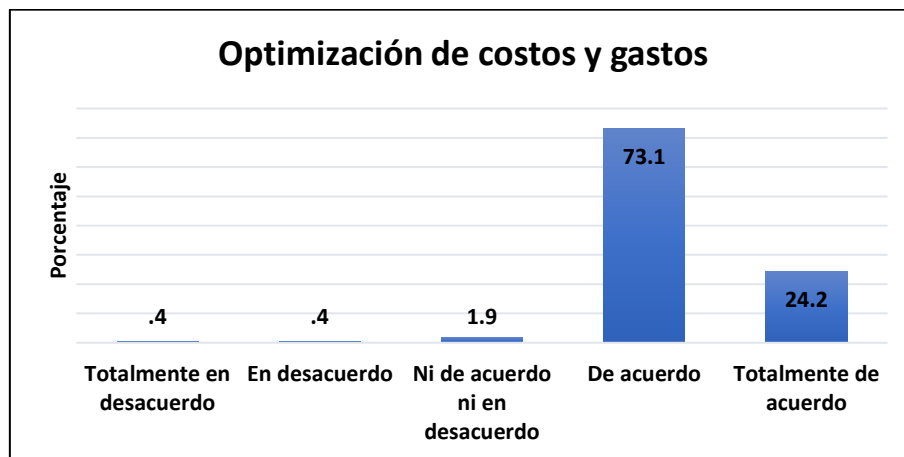
Gráfica 4.6 Establecimiento de alianzas con proveedores.

4.1.1.2. Dimensión recursos de la organización

La segunda dimensión que integra la variable modelo de negocio; que incluye los recursos de la organización se analizó mediante cinco ítems para conocer el nivel de aplicación de los elementos que integran esta dimensión, entre los que se incluyen la participación de los miembros de las sociedades cooperativas, los recursos compartidos, la optimización de costos y gastos así como la capacitación de los integrantes.

De acuerdo al análisis de los datos, la mayoría de las sociedades cooperativas analizadas han realizado la optimización de costos y gastos; mediante le mejoramiento de las actividades de sus procesos y eliminando actividades que agregaban poco valor a sus procesos.

Se observa en la gráfica que el 24% de las sociedades cooperativas señaló que optimiza los costos y gastos de la cooperativa, ya que de esta forma se obtienen beneficios para el buen funcionamiento de la organización, el 73.1% realiza en menor medida esta optimización, mientras que el 2% restante mencionó que no realiza esta actividad (Gráfica 4.7).



Gráfica 4.7 Optimización de costos en la cooperativa.

4.1.2. Análisis descriptivo de la variable Autogestión

La variable autogestión fue evaluada mediante el análisis de dos dimensiones, para el análisis de esta variable se diseñó un instrumento que incluye 10 ítems que permitieron determinar el grado en que los miembros gestionan la cooperativa y tienen la propiedad de los medios de producción.

La primera dimensión, estructura interna, fue analizada mediante cinco ítems. La segunda dimensión que integra la variable, autogestión, fue la participación analizada igualmente por cinco ítems.

4.1.2.1. Dimensión estructura interna

La primera dimensión que integra la variable autogestión; es la estructura interna de la organización, la cual fue evaluada mediante cinco ítems para conocer el nivel de aplicación de los elementos que integran esta dimensión, entre los que se incluyen aspectos como la dirección, liderazgo, delegación de funciones.

De acuerdo al análisis de los datos, un porcentaje elevado de las sociedades cooperativas analizadas, tiene una estructura organizacional bien definida y es conocida por todos los miembros de la cooperativa, éstas cooperativas trabajan de manera más eficiente, evitando la duplicidad en las actividades que realizan. Un porcentaje del 3% de la muestra no conoce la

estructura organizacional, lo que causa problemas en la realización de actividades de las cooperativas (Gráfica 4.8).



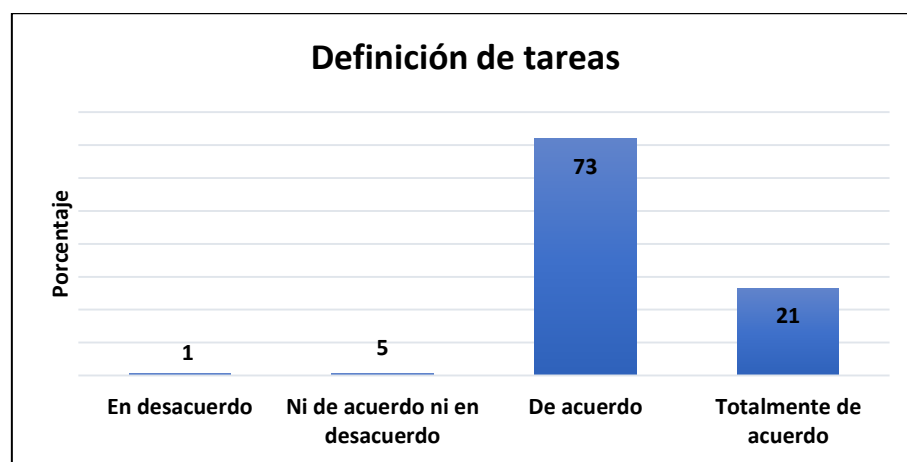
Gráfica 4.8 Estructura organizacional

Otro de los elementos analizados dentro de la dimensión estructura interna, es el grado en que las actividades están alineadas con las necesidades de los miembros de las cooperativas, en este sentido, la mayoría de las cooperativas analizadas toman en cuenta las necesidades de sus socios, al momento de definir las actividades a realizar, lo que fomenta una mayor integración entre los miembros de las cooperativas e incrementa la motivación en la realización de sus actividades (Gráfica 4.9).



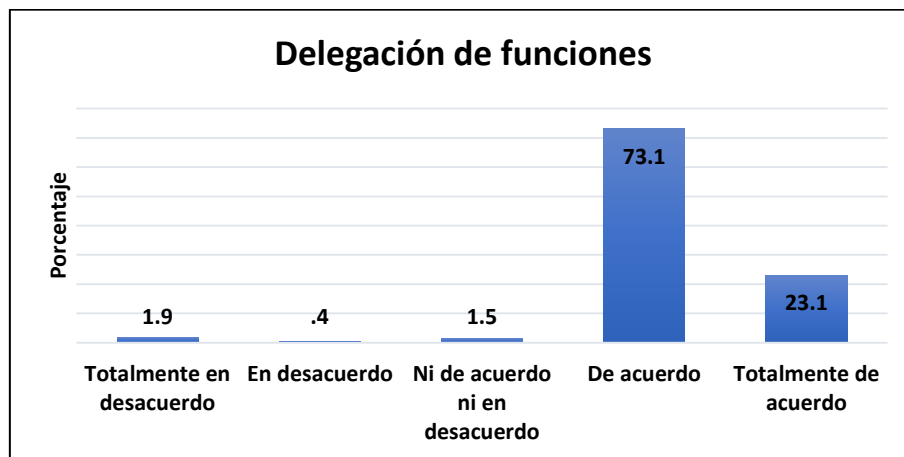
Gráfica 4.9 Actividades enfocadas en necesidades.

En lo que respecta a la definición de tareas dentro de la cooperativa, el 94% de las cooperativas analizadas tiene tareas bien definidas para sus miembros, lo que mejora la eficiencia de estas cooperativas en la realización de sus actividades, tanto administrativas como de producción, organizar de manera correcta sus actividades ha contribuido al crecimiento y permanencia de estas sociedades cooperativas, a pesar de la importancia de definir tareas dentro de la organización un 6% de las sociedades cooperativas encuestadas no define adecuadamente las tareas a realizar entre sus miembros (Gráfica 4.10).



Gráfica 4.10 Actividades definidas en la cooperativa.

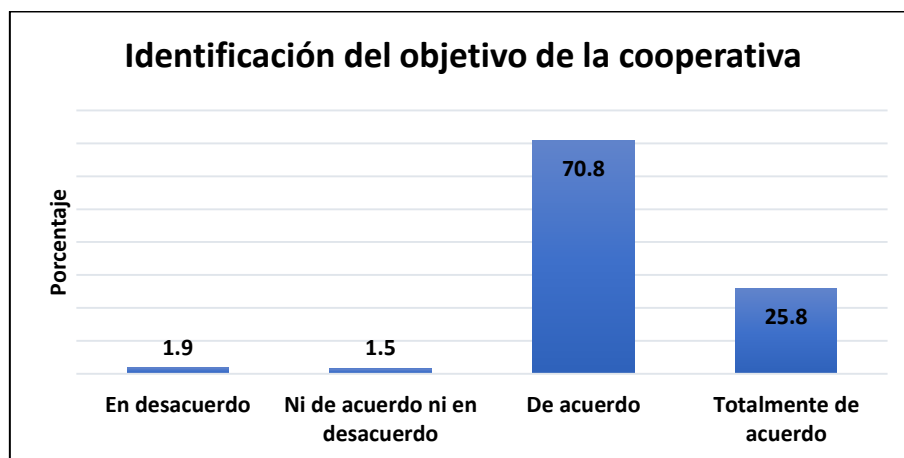
Dentro de la dimensión estructura interna, se encuentra la delegación de funciones, de acuerdo al análisis de los datos de las cooperativas encuestadas, el 96% de las sociedades cooperativas, realiza una correcta delegación de funciones entre los miembros de la cooperativa; lo que genera una mayor integración de todos los miembros, así como la identificación con el objetivo de la cooperativa, evitando de esta forma una mayor carga de trabajo para ciertos miembros de las cooperativas; el 4% restante no realiza la delegación de funciones entre sus miembros, lo que ocasiona que algunos miembros de la cooperativa realicen más actividades, que otros miembros pueden realizar (Gráfica 4.11).



Gráfica 4.11 Delegación de funciones en la cooperativa.

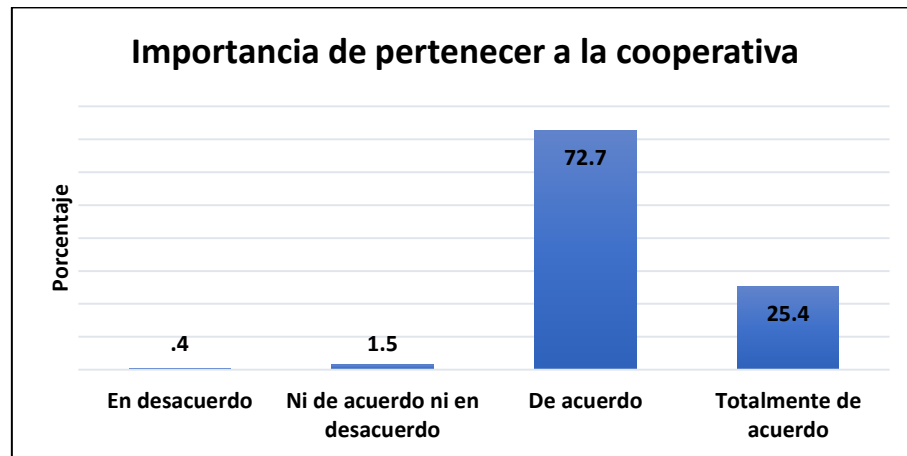
4.1.2.2. Dimensión participación

La segunda dimensión que integra la variable Autogestión; es la participación, la cual fue evaluada mediante cinco ítems para conocer el nivel de aplicación de los elementos que integran esta dimensión, entre los que se incluyen aspectos como trabajo colectivo, identificación de los miembros con los objetivos y apoyo mutuo. Respecto a los objetivos de la cooperativa, un elevado porcentaje de las cooperativas encuestadas tiene identificado su objetivo, lo que constituye una ventaja para sus miembros, ya que de acuerdo al objetivo que se quiere alcanzar, son orientadas las actividades que realizan sus miembros, de esta forma identifican la importancia de las actividades para el logro de los objetivos (Gráfica 4.12).



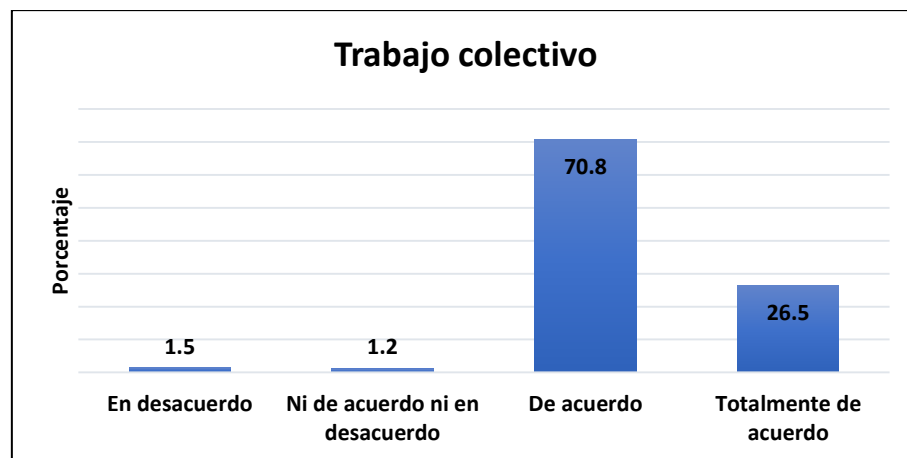
Gráfica 4.12 Identificación del objetivo de la cooperativa.

Respecto a la importancia de pertenecer a una cooperativa más del 95% de las cooperativas, conoce la importancia de pertenecer a una cooperativa, así como los derechos y obligaciones que se derivan de estar integrados, de esta forma se logra la aplicación correcta de los principios cooperativos, así como la contribución a la permanencia y crecimiento. (Gráfica 4.13).



Gráfica 4.13 Importancia de pertenecer a la cooperativa.

Respecto al trabajo colectivo como prioridad en la cooperativa, en este sentido, la mayor parte de las cooperativas, señalaron el trabajo colectivo es fundamental para el funcionamiento adecuado, a pesar de ser uno de los elementos base de la formación de las cooperativas el 2 % de las cooperativas analizadas no considera importante el trabajo colectivo, lo que obstaculiza el funcionamiento adecuado y la permanencia de las mismas (Gráfica 4.14).



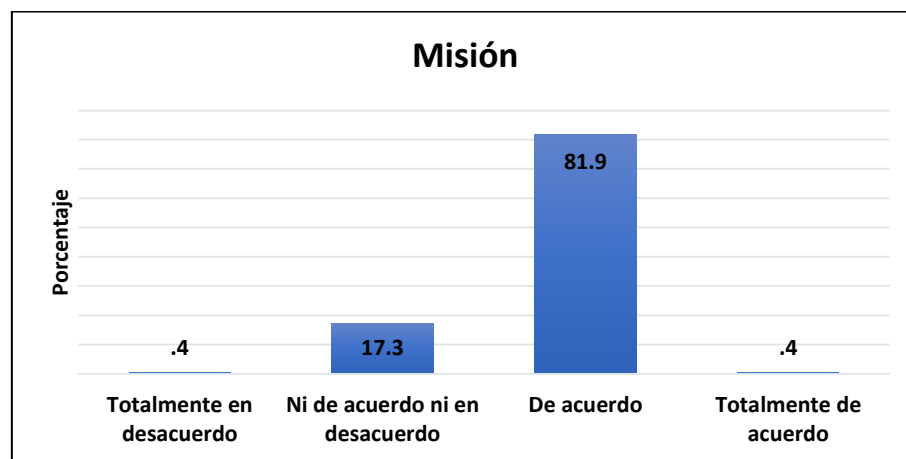
Gráfica 4.14 Trabajo colectivo en la cooperativa.

4.1.3. Análisis descriptivo de la variable visión empresarial

La variable visión empresarial fue analizada por medio de dos dimensiones, para el análisis se diseñó un instrumento que incluye diez ítems en los que se analiza esta variable. La primera dimensión analizada fue el liderazgo, evaluada mediante cinco ítems. La segunda dimensión que integra la variable, visión empresarial, fue la estrategia, evaluada igualmente por cinco ítems.

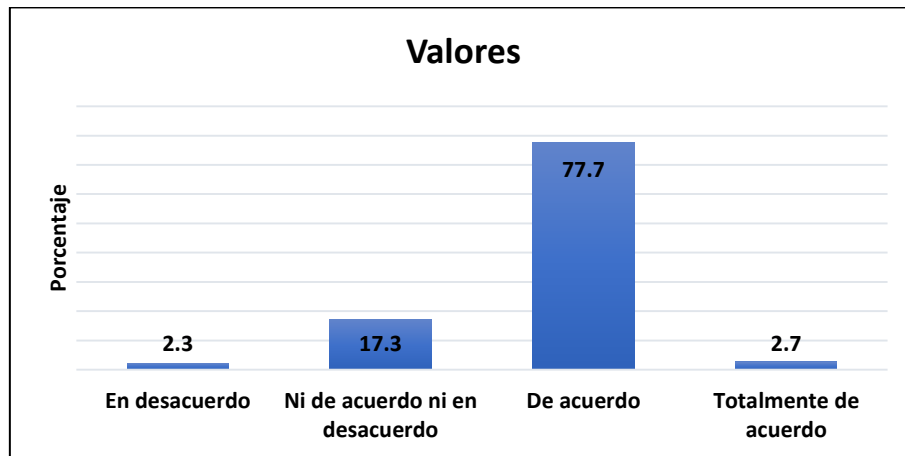
4.1.3.1. Liderazgo

La primer dimensión que integra la variable Visión empresarial; es el liderazgo, esta dimensión fue evaluada mediante cinco ítems para conocer el nivel de aplicación de los elementos que integran esta dimensión, entre los que se incluyen aspectos como liderazgo, dirección, cultura. El primer elemento de la dimensión liderazgo, evaluado, fue la misión; en este sentido la mayoría de las sociedades cooperativas analizadas tiene una misión definida lo que contribuye a que sus miembros orienten sus esfuerzos para el logro de esta misión. De acuerdo a la gráfica, las cooperativas encuestadas expresaron en menor grado tener una misión definida en la cooperativa, el 17.3% se ubicó en escala neutral, no están seguros de que exista una misión en la cooperativa (Figura 4.15).



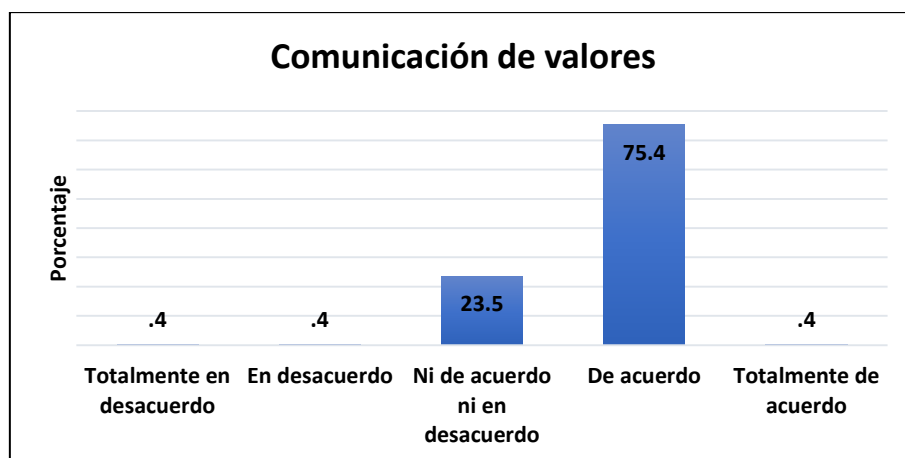
Gráfica 4.15 Misión definida en la cooperativa.

Respecto a la visión empresarial fue el esquema de valores en la cooperativa, de acuerdo a los resultados, el 80% de las sociedades cooperativas cuenta con un esquema de valores que rigen la conducta de todos sus miembros, lo que contribuye al buen funcionamiento de las sociedades cooperativas y a una convivencia adecuada de todos sus miembros (Gráfica 4.16).



Gráfica 4.16 Esquema de valores en la cooperativa.

Respecto a la comunicación de los valores al interior de la cooperativa, el 75% de las cooperativas encuestadas, realiza adecuadamente esta actividad, puesto que es importante complementar la definición de valores con la comunicación de los mismos, hacia todos los miembros de las cooperativas, contribuyendo al cumplimiento de los derechos y obligaciones de todos sus integrantes (Gráfica 4.17).

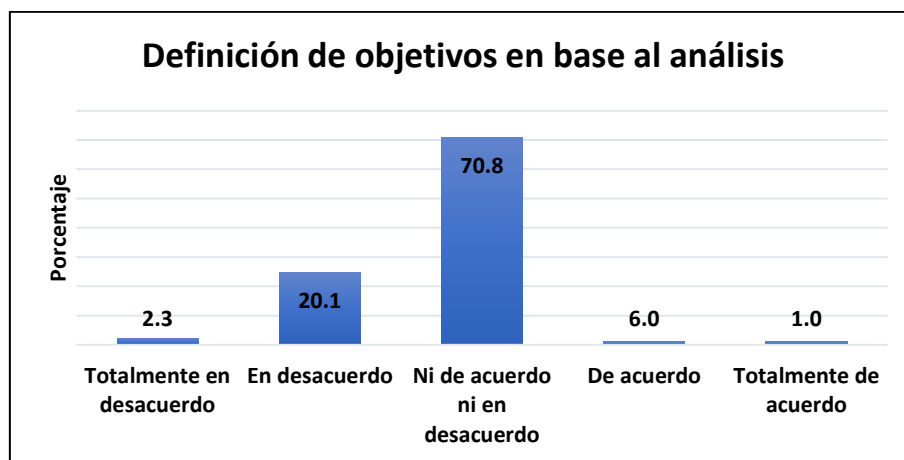


Gráfica 4.17 Comunicación de valores

4.1.3.1. Estrategia

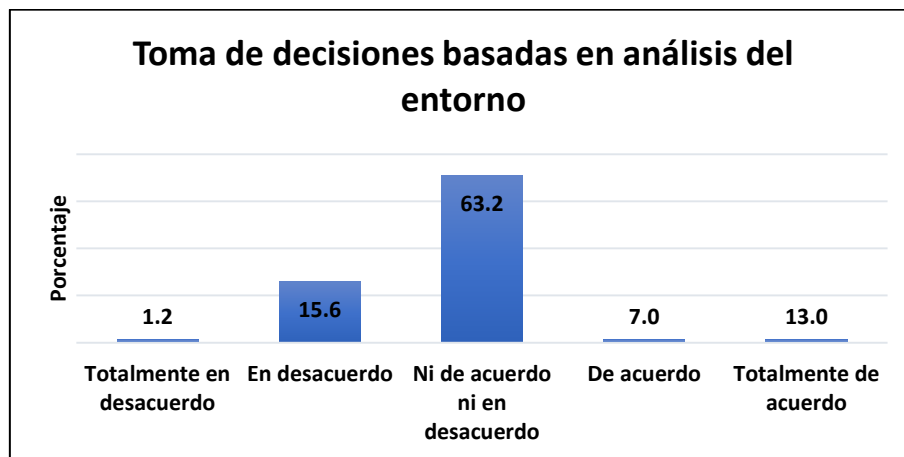
La segunda dimensión que integra la variable Visión empresarial; es la estrategia, esta dimensión fue evaluada mediante cinco ítems para conocer el nivel de aplicación de los elementos que integran esta dimensión, entre los que se incluyen aspectos como el análisis y la planeación estratégica.

En lo que respecta a la definición de objetivos en base al análisis de la situación del entorno el mayor porcentaje de las cooperativas encuestadas se ubicó en la escala neutral, lo que indica el desconocimiento de esta actividad por parte de las sociedades cooperativas encuestadas, aunque es necesario el análisis del entorno para ajustar sus objetivos únicamente el 7% de las sociedades cooperativas realiza esta actividad (Gráfica 4.18).



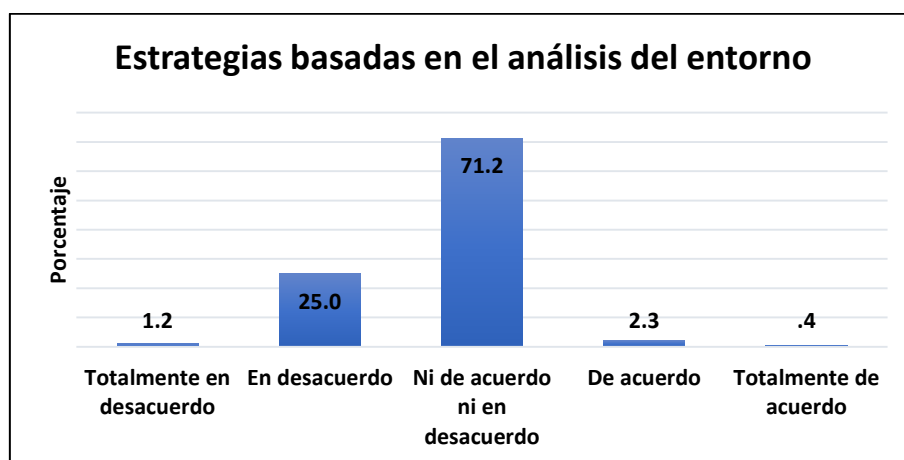
Gráfica 4.18 Análisis situacional para definición de objetivos de la cooperativa.

Otro factor evaluado en la dimensión estrategia, fue la toma de decisiones basadas en el análisis del entorno, a pesar de ser una actividad importante para la gestión de cualquier tipo de organización, únicamente el 20% de las sociedades cooperativas encuestadas afirmó realizar esta actividad, por lo que este elemento de la estrategia se aplica de forma mínima en las sociedades cooperativas analizadas (Gráfica 4.19).



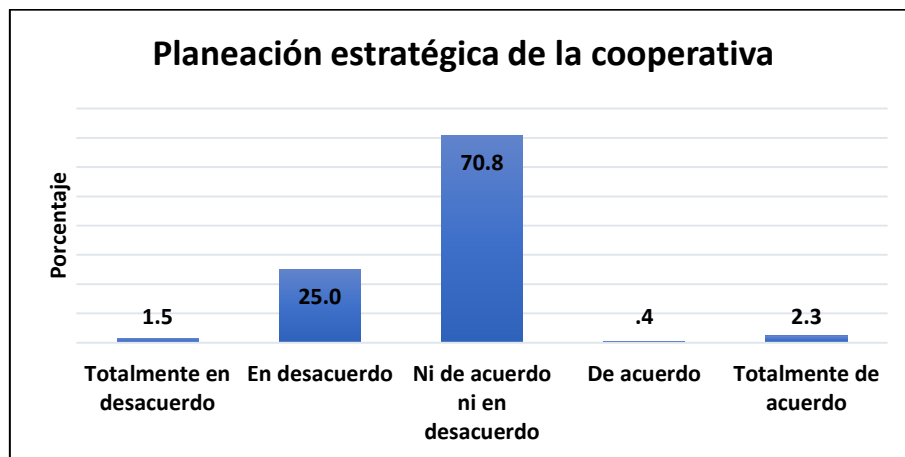
Gráfica 4.19 Toma de decisiones en la cooperativa.

En lo que respecta a la definición de estrategias basadas en el análisis del entorno, únicamente el 3% de las sociedades cooperativas encuestadas afirmó realizar esta actividad, por lo que este elemento de la estrategia se aplica de forma mínima en las sociedades cooperativas analizadas, lo que obstaculiza el crecimiento de estas sociedades cooperativas (Gráfica 4.20).



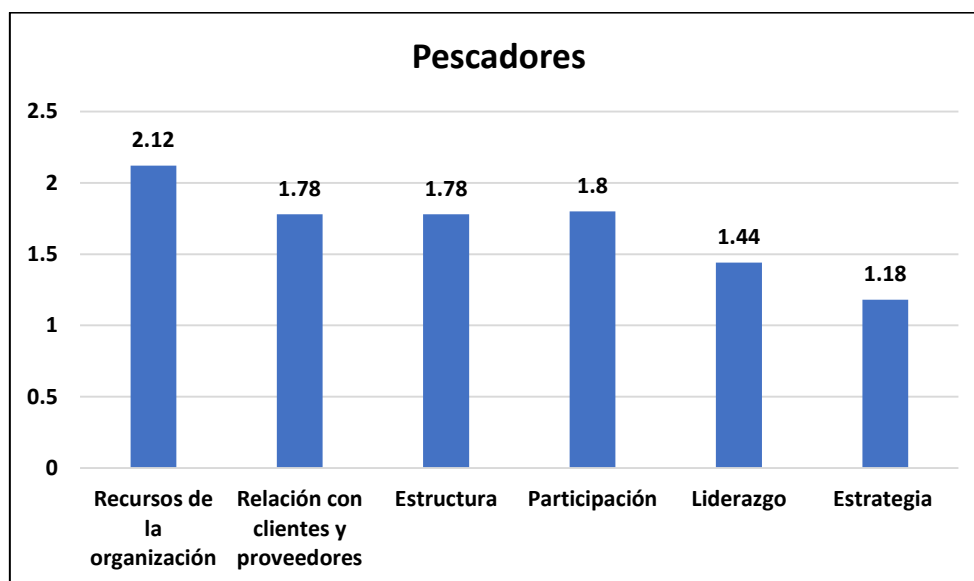
Gráfica 4.20 Diseño de estrategias

Otro de los factores evaluados fue la planeación estratégica de la cooperativa, en este sentido sólo el 2.7% de las cooperativas analizadas realiza esta actividad, en estas cooperativas se observó un grado de desarrollo superior, comparado con aquellas cooperativas que no realizan una planeación estratégica (Gráfica 4.21).



Gráfica 4.21 Planeación de la cooperativa.

Estadísticos descriptivos por dimensiones con la información proporcionada por los pescadores



Gráfica 4.22 Media por dimensiones de los pescadores encuestados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en lo que respecta a la dimensión recursos de la organización, los pescadores expresaron que no existe un aprovechamiento eficiente de los recursos de la organización, no se identifica a los clientes y proveedores clave así como sus características; respecto a la estructura los pescadores expresaron no conocer la estructura

organizacional, por lo que en repetidas ocasiones existe duplicidad de funciones o tareas sin realizar afectando el funcionamiento diario de estas organizaciones.

Por otra parte la dimensión participación presenta una media de 1.8 lo que indica que los pescadores perciben poca participación en las actividades al interior de las cooperativas, así como en la toma de decisiones, las dimensiones de liderazgo y estrategia también presentan medias bajas debido a que los pescadores consideran que las personas que están a cargo de la administración de las cooperativas carecen de liderazgo, por otra parte; no existe una planeación de las actividades de las cooperativas, basada en un análisis del entorno que permita el diseño de estrategias para hacer frente a los competidores de estas organizaciones.

Comparación de grupos

Para comprobar si existen diferencias significativas en el valor de la media de los grupos analizados, se realizó la prueba t de student, en la que se incluyó la prueba de Levene obteniendo un valor mínimo, por lo que no se asumió que las varianzas eran iguales, por lo que se emplearon los valores de t cuando no se asumen varianzas iguales. Se obtuvieron valores de t con un nivel de significancia inferior a .005 con un nivel de confianza del 95%. De acuerdo a los resultados obtenidos si existen diferencias significativas entre las medias de ambos grupos.

Tabla 4.1 Resultados de la prueba t de student

Prueba de muestras independientes					
	prueba t para la igualdad de medias			95% de intervalo de confianza de la diferencia	
	t	sig.	diferencia de medias	diferencia inferior	diferencia superior
Recursos de la organización	20.371	.002	2.02846	1.83253	2.22440
Relación con clientes y proveedores	22.263	.001	2.39308	2.18157	2.60458
Estructura	22.548	.000	2.42923	2.21724	2.64122

Participación	23.059	.002	2.40000	2.19520	2.60480
Liderazgo	29.274	.003	2.34846	2.19061	2.50632
Estrategia	21.226	.001	1.57769	1.43144	1.72394

4.2 Análisis correlacional de las variables de investigación.

Se realizó el análisis correlacional de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación a los 260 administradores de la muestra obtenida, así como; a los 50 pescadores en el estado de Tabasco para contrastar resultados.

A continuación se presenta el análisis correlacional de los datos recabados con la participación de los 260 administradores de las sociedades cooperativas analizadas.

Para el análisis de la información obtenida, se realizó un análisis correlacional; con la información proporcionada por los administradores; para conocer el comportamiento de las variables de investigación, Modelo de negocio, Capacidad de autogestión y Visión empresarial. Para el análisis correlacional se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

A continuación se describen las correlaciones bivariadas entre las variables analizadas.

Tabla 4.2 Correlaciones entre las variables de investigación

	Modelo de negocio	Capacidad de autogestión	de Visión empresarial
Modelo de negocio	1		
Capacidad de autogestión	.271**	1	
Visión empresarial	.307**	.719**	1

De acuerdo al análisis existe una correlación de .271 entre las variables capacidad de autogestión y modelo de negocios, considerada una correlación positiva débil.

La correlación entre la variable visión empresarial y la variable modelo de negocio es de .307, considerada una relación positiva débil.

Respecto a las variables visión empresarial y capacidad de autogestión se obtuvo una correlación de .719, lo que indica una correlación positiva considerable. (Tabla 4.2).

Posteriormente se realizó, se realizó un análisis correlacional con la información proporcionada por los pescadores; para conocer el comportamiento de las variables de investigación, Modelo de negocio, Capacidad de autogestión y Visión empresarial. Para el análisis correlacional se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

A continuación se describen las correlaciones bivariadas entre las variables analizadas.

Tabla 4.3 Correlaciones entre las variables de investigación

	Modelo de negocio	Capacidad de autogestión	de Visión empresarial
Modelo de negocio	1		
Capacidad de autogestión	.943**	1	
Visión empresarial	.957**	.963**	1

De acuerdo al análisis, existe una correlación de .943 entre las variables capacidad de autogestión y modelo de negocios, considerada una correlación positiva fuerte.

La correlación entre la variable visión empresarial y la variable modelo de negocio es de .957, considerada una correlación positiva fuerte. Respecto a las variables visión empresarial y capacidad de autogestión se obtuvo una correlación de .963, lo que indica una correlación positiva fuerte. (Tabla 4.3).

4.2.1. Análisis correlacional entre las dimensiones de cada variable de la investigación

Se realizó el análisis correlacional, mediante el coeficiente de correlación de Pearson para determinar el grado de asociación existente entre las dimensiones de cada variable. A continuación se presentan los resultados obtenidos; en el primer apartado con la información proporcionada por los administradores seguidamente de los resultados obtenidos con la información proporcionada por los pescadores.

Respecto a las dimensiones de la variable modelo de negocio, el resultado del cálculo de la correlación de Pearson entre las dimensiones recursos de la organización y relación con clientes y proveedores fue de .884. El resultado indica que existe una correlación positiva fuerte entre ambas dimensiones de la variable modelo de negocio. (Tabla 4.4).

Tabla 4.4 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable modelo de negocio

Modelo de negocio			
Dimensión		Recursos de la organización	Relación clientes y proveedores
Recursos de la organización		1	
Relación clientes y proveedores	Correlación de Pearson	.884**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

La correlación existente entre las dimensiones de la variable autogestión; estructura interna y participación fue de .904 (Tabla 4.5). El resultado indica que existe una correlación positiva fuerte entre ambas dimensiones de la variable Autogestión.

Tabla 4.5 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Autogestión.

Autogestión			
Dimensión		Estructura interna	Participación
Estructura interna		1	
Participación	Correlación de Pearson	.904**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

Para las dimensiones pertenecientes a la variable visión empresarial, el resultado del cálculo de la correlación de Pearson entre las dimensiones liderazgo y estrategia fue de .593 (Tabla 4.6). El resultado indica que existe una correlación positiva débil entre ambas dimensiones de la variable modelo de negocio.

Tabla 4.6 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Visión empresarial

Visión empresarial			
Dimensión		Liderazgo	Estrategia
Liderazgo		1	
Estrategia	Correlación de Pearson	.593**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

Con la información proporcionada por los pescadores, se realizó el análisis correlacional, mediante el coeficiente de correlación de Pearson para determinar el grado de asociación existente entre las dimensiones de cada variable. Respecto a las dimensiones de la variable modelo de negocio, el resultado del cálculo de la correlación de Pearson entre las dimensiones recursos de la organización y relación con clientes y proveedores fue de .890 (Tabla 4.7). El resultado indica que existe una correlación positiva fuerte entre ambas dimensiones de la variable modelo de negocio.

Tabla 4.7 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable modelo de negocio.

Modelo de negocio			
Dimensión		Recursos de la organización	Relación clientes y proveedores
Recursos de la organización		1	
Relación clientes y proveedores	Correlación de Pearson	.890**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

La correlación existente entre las dimensiones de la variable autogestión; estructura interna y participación fue de .994 (Tabla 4.8). El resultado indica que existe una correlación positiva fuerte entre ambas dimensiones de la variable Autogestión.

Tabla 4.8 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Autogestión.

Autogestión			
Dimensión		Estructura interna	Participación
Estructura interna		1	
Participación	Correlación de Pearson	.994**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

Para las dimensiones pertenecientes a la variable visión empresarial, el resultado del cálculo de la correlación de Pearson entre las dimensiones liderazgo y estrategia fue de .851 (Tabla 4.9). El resultado indica que existe una correlación positiva moderada entre ambas dimensiones de la variable modelo de negocio.

Tabla 4.9 Análisis correlacional de las dimensiones de la variable Visión empresarial

Visión empresarial			
Dimensión		Liderazgo	Estrategia
Liderazgo		1	
Estrategia	Correlación de Pearson	.851**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

4.2.2. Análisis correlacional entre las variables y sus dimensiones

Se realizó el análisis de correlación, mediante el cálculo del coeficiente de Pearson, para conocer el grado de asociación de las dimensiones de las variables de investigación.

4.2.2.1. Análisis correlacional de las dimensiones de las variables modelo de negocio y autogestión

Se realizó el análisis de correlación, mediante el cálculo del coeficiente de Pearson, para conocer el grado de asociación de las dimensiones de las variables de investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis de la información proporcionada por los administradores y por los pescadores.

De acuerdo a la información proporcionada por los administradores, el análisis correlacional de las variables de modelo de negocio y autogestión, se obtuvieron correlaciones negativas.

La dimensión recursos de la organización y estructura interna presenta una correlación de -.300 lo que se considera como una correlación negativa débil, el análisis correlacional de las dimensiones recursos de la organización y participación, dio como resultado -.281, considerada como una correlación negativa débil. En el caso de la variable relaciones con los clientes y estructura interna se obtuvo una correlación de -.238, y para la variable relaciones con los clientes y participación el resultado fue de -.201; en ambos casos se presentó una correlación negativa débil. (Tabla 4.10).

Tabla 4.10 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y Autogestión.

Modelo de negocio/Autogestión		Estructura interna	Participación
Recursos de la organización	Correlación de Pearson	de -.300**	-.281**
Relaciones con los clientes	Correlación de Pearson	de -.238**	-.201**
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

A continuación se presenta el análisis correlacional de la información proporcionada por los pescadores.

El análisis correlacional de las variables de modelo de negocio y autogestión, se presenta en la siguiente tabla, donde se observa que las correlaciones son negativas.

La dimensión recursos de la organización y estructura interna presenta una correlación de -.850 lo que se considera como una correlación positiva fuerte, el análisis correlacional de las dimensiones recursos de la organización y participación, dio como resultado .994, considerada como una correlación positiva fuerte. En el caso de la variable relaciones con los clientes y estructura interna se obtuvo una correlación de .890, y para la variable relaciones con los clientes y participación el resultado fue de .876; en ambos casos se presentó una correlación positiva fuerte. (Tabla 4.11).

Tabla 4.11 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y Autogestión.

Modelo de negocio/Autogestión		Estructura interna	Participación
Relaciones con los clientes	Correlación de Pearson	de .890**	.876**
Recursos de la organización	Correlación de Pearson	de .850**	.994**
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

4.2.2.2 Análisis correlacional de las dimensiones de las variables modelo de negocio y visión empresarial.

Respecto al análisis correlacional de las dimensiones pertenecientes a las variables modelo de negocio y visión empresarial se obtuvieron los siguientes resultados con la información proporcionada por los administradores (Tabla 4.12).

De acuerdo al análisis correlacional, las dimensiones recursos de la organización y la dimensión liderazgo tienen una correlación de .363, para el caso de la variable recursos de la organización y estrategia la correlación es de .255, lo que se considera en ambos casos como una correlación positiva débil.

Por otro lado la dimensión relaciones con los clientes y liderazgo presenta una correlación de .254, en el caso de la variable relaciones con los clientes y estrategia la correlación es de .209, para ambos casos se presentó una correlación positiva débil.

Tabla 4.12 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y visión empresarial

Modelo de negocio / Visión empresarial		Liderazgo	Estrategia
Recursos de la organización	Correlación de Pearson	.363**	.255**
Relaciones con los clientes	Correlación de Pearson	.254**	.209**
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

Respecto a la información proporcionada por los pescadores se obtuvieron los siguientes resultados en el análisis correlacional de las dimensiones pertenecientes a las variables modelo de negocio y visión empresarial se obtuvieron los siguientes resultados (Tabla 4.13).

Se observa que las dimensiones recursos de la organización y la dimensión liderazgo tienen una correlación de .808, para el caso de la variable recursos de la organización y estrategia la correlación es de .853, lo que se considera en ambos casos como una correlación positiva fuerte. Por otro lado la dimensión relaciones con los clientes y liderazgo presenta una correlación de .836, en el caso de la variable relaciones con los clientes y estrategia la correlación es de .819, para ambos casos se presentó una correlación positiva fuerte.

Tabla 4.13 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Modelo de negocio y visión empresarial.

Modelo de negocio / Visión empresarial		Liderazgo	Estrategia
Recursos de la organización	Correlación de Pearson	.808**	.853**
Relaciones con los clientes	Correlación de Pearson	.836**	.819**
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

4.2.2.3 Análisis correlacional de las dimensiones de las variables Autogestión y Visión empresarial.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la información proporcionada por los administradores.

El análisis correlacional de las dimensiones pertenecientes a las variables Autogestión y visión empresarial se obtuvieron los siguientes resultados (Tabla 4.14).

De acuerdo al análisis correlacional, las dimensiones estructura interna y la dimensión liderazgo tienen una correlación de -.615, para el caso de la variable estructura interna y estrategia la correlación es de -.618, lo que se considera en ambos casos como una correlación negativa moderada.

Por otro lado las dimensiones participación y liderazgo presenta una correlación de -.688, en el caso de la variable participación y estrategia la correlación es de -.615, para ambos casos se presentó una correlación negativa moderada.

Tabla 4.14 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Autogestión y visión empresarial.

Autogestión / Visión empresarial		Liderazgo	Estrategia
Estructura interna	Correlación de Pearson	-.615**	-.618**
Participación	Correlación de Pearson	-.688**	-.765**
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

De acuerdo a la información proporcionada por los pescadores, se obtuvieron los siguientes resultados. El análisis correlacional de las dimensiones pertenecientes a las variables Autogestión y visión empresarial se obtuvieron los siguientes resultados (Tabla 4.15).

De acuerdo al análisis correlacional, las dimensiones estructura interna y la dimensión liderazgo tienen una correlación de .817, para el caso de la variable estructura interna y estrategia la correlación es de .806, lo que se considera en ambos casos como una correlación positiva fuerte. Por otro lado las dimensiones participación y liderazgo presenta una correlación de .832, en el caso de la variable participación y estrategia la correlación es de .815, para ambos casos se presentó una correlación positiva fuerte.

Tabla 4.15 Análisis correlacional entre las dimensiones de las variables Autogestión y visión empresarial.

Autogestión / empresarial	Visión	Liderazgo	Estrategia
Estructura interna	Correlación Pearson	de .817**	.806**
Participación	Correlación Pearson	de .832**	.815**
**La correlación es significativa en el nivel 0.01			

4.3 Pruebas estadísticas para hipótesis planteadas

Para realizar las pruebas de las hipótesis planteadas en el capítulo tres de esta investigación, se analizaron las correlaciones entre las variables relacionadas con cada hipótesis.

H₁: A mayor visión empresarial existe una mayor aplicación de los elementos del modelo de negocio.

Tabla 4.16 Análisis correlacional entre las variables Modelo de negocio y Visión empresarial.

Variable	Modelo de negocio	Visión empresarial
Modelo de negocio	1	
Visión empresarial	Correlación Pearson	de .957** 1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01		

De acuerdo al resultado obtenido, la H₁ se prueba con una correlación de Pearson entre las variables Modelo de negocio y visión empresarial, cuyo valor obtenido fue de .957 con un nivel

de significancia al 0.01, por lo que se obtuvo una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Por lo tanto la hipótesis H_1 no se rechaza.

H_2 : A mayor autogestión en las sociedades cooperativas de producción de pesca existe una mayor visión empresarial.

Tabla 4.17 Análisis correlacional entre las variables Autogestión y visión empresarial.

Variable	Autogestión	Visión empresarial
Autogestión	1	
Visión empresarial	Correlación de Pearson .836**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01		

Respecto a la H_2 , de acuerdo al resultado; se realizó la prueba con una correlación de Pearson entre las variables autogestión y visión empresarial, cuyo valor obtenido fue de .836 con un nivel de significancia al 0.01, por lo que se obtuvo una correlación positiva fuerte entre ambas variables. De esta forma, en base a los resultados; la hipótesis H_2 no se rechaza.

H_3 : A mayor autogestión en las sociedades cooperativas de producción de pesca existe una mayor aplicación de los elementos del modelo de negocio.

Tabla 4.18 Análisis correlacional entre las variables Modelo de negocio y Autogestión.

Variable	Modelo de negocio	Autogestión
Modelo de negocio	1	
Autogestión	Correlación de Pearson .924**	1
**La correlación es significativa en el nivel 0.01		

Respecto a la H_3 , de acuerdo al resultado; se realizó la prueba con una correlación de Pearson entre las variables Modelo de negocio y autogestión, cuyo valor obtenido fue de .924 con un nivel de significancia al 0.01, por lo que se obtuvo una correlación positiva fuerte entre ambas variables. De esta forma, en base a los resultados; la hipótesis H_3 no se rechaza.

CAPITULO 5. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO EN RED PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN PESQUERA

En este capítulo se presenta el modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de Producción Pesquera en México, diseñado a partir del modelo teórico propuesto en el capítulo 3 de este trabajo, en el que se incluyen elementos basados en modelos de negocio de éxito a nivel internacional como el caso de la NAFC (National Agricultural Cooperative Federation) de Corea del Sur, y la Corporación Cooperativa Mondragón en España.

Durante la investigación se analizaron los elementos presentes en los modelos mencionados y con base en los resultados se incluyeron en la propuesta final, los elementos que presentaron mayor correlación entre sí; es decir, el grado de asociación existente entre las variables, descartando aquellos elementos que presentaron baja correlación.

Los elementos que integran el modelo, son factores importantes para el desarrollo de un modelo de negocio en red para las cooperativas pesqueras en México, entre estos elementos se encuentran los recursos de la organización, la relación con clientes y proveedores, estructura interna, participación, liderazgo y estrategia. De acuerdo al modelo propuesto es necesaria la aplicación de estos elementos que conforman las variables de investigación, que permitirán una mejora en la ejecución de sus procesos.

Las variables analizadas en esta investigación; modelo de negocio, autogestión y visión empresarial, se recomienda considerar ser aplicadas en las cooperativas de producción pesquera, la autogestión siendo parte fundamental del cooperativismo; lo cual permite el uso eficiente de los recursos: de la misma forma, la visión empresarial resulta importante para estas organizaciones, debido a que este elemento permite un equilibrio entre el cooperativismo y las cuestiones empresariales requeridas para la permanencia o crecimiento en los mercados actuales.

A continuación se presenta la propuesta del modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de producción pesquera, los elementos que lo estructuran así como la forma en que interactúan, se presenta además quienes son los participantes del modelo y la manera en que ejecutaran las actividades para el funcionamiento del modelo propuesto.

Estructura del modelo de negocio en red para las cooperativas de producción pesquera

El modelo de negocio en red, establece un esquema en el que tanto los cooperativistas, clientes y proveedores interactúan de manera voluntaria, y de esta forma obtienen beneficios, principalmente para los cooperativistas. Este modelo permitirá el desarrollo de la visión empresarial y de las capacidades de autogestión requeridos para el mejor funcionamiento del cooperativismo.

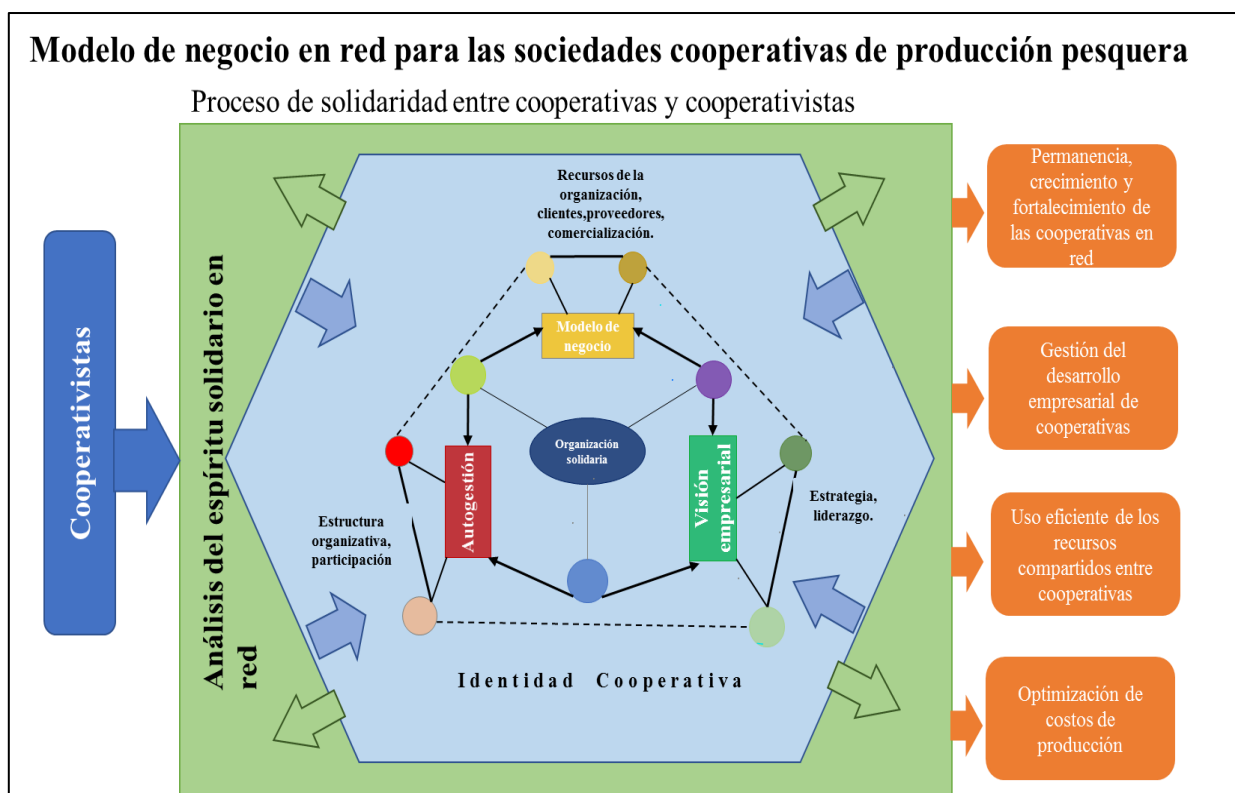


Figura 5.1 Modelo de negocio en red para las sociedades cooperativas de producción pesquera.

Los elementos que integran en el modelo de negocio en red, son los elementos que presentaron una mayor correlación, es decir un mayor grado de asociatividad entre sí, se realizó el cálculo correlacional mediante coeficiente de Pearson; de esta forma se integró el modelo propuesto que consta de las siguientes variables:

- **Modelo de negocio:** la variable modelo de negocio incluye los elementos que describen las bases sobre las que la organización crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y

Pygneur, 2011), en este sentido los dos elementos que se integraron en el modelo son las relaciones con clientes y proveedores y el segundo elemento fue los recursos de la organización.

Con respecto a las relaciones con clientes y proveedores, en el primer caso permite conocer aquellas características importante de los clientes principales, el conocimiento de las necesidades de los cliente permite a la organización, ajustar sus productos de acuerdo a las características señaladas, así como el establecimiento de los canales de comercialización adecuados que permitan mayor acceso a los clientes; lo que contribuye al incremento en los ingresos de los integrantes de las cooperativas, así como; a su crecimiento y permanencia.

El segundo elemento incluido en el modelo es el que comprende los recursos de la organización, en el que se incluye la optimización de costos y gastos mediante el análisis detallado de sus procesos; eliminando aquellas actividades que sean innecesarias para el crecimiento del negocio, los recursos compartidos, así como la capacitación adecuada para los integrantes de la cooperativa que permita el mejoramiento en la ejecución de sus actividades.

- **Autogestión.** En esta se incluyen aquellas características que poseen los integrantes de las cooperativas, la forma en que gestionan los recursos y la propiedad de los medios de producción (Cantera y Pérez, 2014).

Los elementos de esta variable incluidos en el modelo son la estructura interna y la participación.

La importancia de este elemento en el modelo de negocio en red, es el establecimiento de una estructura definida, lo que permite la asignación y ejecución de actividades adecuadamente, esta organización evitará la duplicidad de funciones y el desperdicios de recursos en las cooperativas, de la misma forma es importante ya que permite identificar la importancia del trabajo en conjunto realizado por los cooperativistas; así como una adecuada delegación de funciones.

Otro elemento que se incluye en la variable autogestión es la participación de los miembros de las cooperativas, necesaria para que el trabajo en conjunto se lleve a cabo y se cumpla el propósito de la organización cooperativa, logrando el bien común de todos

los integrantes, gestionar la participación de todos los cooperativistas en las actividades propias de la organización permite el fortalecimiento y crecimiento de las cooperativas logrando ventajas sobre aquellas organizaciones que no desarrollan o incrementan la participación de sus miembros.

- **Visión empresarial.** En esta variable se incluyen los elementos que permiten a la organización el logro de sus objetivos, permite el reconocimiento de las capacidades del capital humano, entre sus elementos se incluyen la cultura empresarial, liderazgo, estrategia, innovación, entre otros (Delfín y Acosta, 2016).

Los elementos incluidos en el modelo de negocio en red propuesto son liderazgo y estrategia.

La práctica del liderazgo dentro de la organización cooperativa, permite a los integrantes tener una guía para la mejor ejecución de sus actividades, conocer hacia donde encaminar sus esfuerzos permite el logro de los objetivos comunes establecidos al interior de la cooperativa.

Con respecto a la estrategia, este elemento es fundamental para la permanencia de las organizaciones sin importar su tipo, el desarrollo de estrategias para el funcionamiento de la organización, permite mayores oportunidades de éxito, basando la toma de decisiones, así como la planeación a largo plazo en un análisis del entorno, el conocimiento de la situación actual.

La práctica de los elementos incluidos en el modelo de negocio en red propuesto, permitirá a las organizaciones cooperativas el desarrollo de habilidades empresariales necesarias para el crecimiento de la organización, así como el desarrollo o incremento de sus capacidades de autogestión, siendo la autogestión un elemento característico de las organizaciones cooperativas,

4.1 Participantes del modelo de negocio en red

Administradores. Para el funcionamiento del modelo de negocio en red propuesto, los administradores deben realizar acciones que permitan la integración de los principios

cooperativos con la visión empresarial, de acuerdo a los resultados de la investigación, la mayoría de las cooperativas estudiadas carecen de elementos que desarrollen una visión empresarial en estas organizaciones, toma de decisiones y establecimiento de estrategias basados en el análisis del entorno, son actividades que deben implementar la mayor parte de las cooperativas analizadas. De la misma forma deben establecer alianzas con los proveedores y con otras cooperativas; estas alianzas permitirán mejorar sus procesos. Otra de las actividades importantes es el establecimiento de normas para la convivencia adecuada de la cooperativa, que fomente la integración de los cooperativistas y que permita la conservación de la identidad cooperativa.

Cooperativistas

Los integrantes de las cooperativas deben trabajar en conjunto, bajo las normas y reglamentos creados para la convivencia adecuada de la organización, priorizando el trabajo colectivo, participando activamente en las actividades propias de la cooperativa.

Es importante para el éxito del modelo de negocio en red, que identifiquen la importancia así como, el objetivo de pertenecer a este tipo de asociaciones, los beneficios y obligaciones que se adquieren al pertenecer a la cooperativa, otro aspecto importante es la búsqueda del bien común, lo que permitirá el crecimiento y permanencia de este tipo de organizaciones en la actualidad. El conocimiento de la misión y visión de la organización es necesario para que los integrantes conozcan la importancia de las actividades que se realizan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones relacionadas con los resultados de la investigación

En base a los resultados obtenidos en esta investigación, se encontró que las cooperativas de producción pesquera en México aplican en menor medida aquellos elementos que integran los modelos de negocio, no se realiza una identificación de los clientes principales, así como de sus proveedores, por lo que se desaprovechan las oportunidades que esto puede representar para estas organizaciones, en este mismo sentido, analizando el uso de los recursos de la organización se encontró que estos son poco aprovechados, que se realiza de forma mínima la optimización de los costos y gastos, así como el aprovechamiento de los recursos comunes que poseen, lo que debilita a estas organizaciones ocasionando un estancamiento en sus procesos o incluso la desaparición de las mismas, debido a que sus integrantes no identifican las ventajas que puede ofrecer estar organizados como cooperativas.

Se encontró además, en lo que se refiere a la autogestión, que las cooperativas presentan dificultades en la aplicación de los elementos de esta variable, en la mayoría de las cooperativas analizadas, se desconoce la estructura organizacional, se carece de una adecuada distribución de las tareas, así como una adecuada delegación de funciones; ocasionando duplicidad de funciones y desaprovechamiento de los recursos humanos que integran la cooperativa. Existe además poca participación por parte de los cooperativistas en las actividades propias de la organización, toma de decisiones, lo que ocasiona la pérdida de la identidad cooperativa. Para un gran número de cooperativas el trabajo colectivo no representa una prioridad, la desintegración de estas organizaciones ocasiona que sus integrantes se enfoquen en cumplir sus intereses individuales, sobre el bien común de los cooperativistas.

Por otra parte, respecto a la visión empresarial; se encontró que las cooperativas carecen de elementos como liderazgo, establecimiento de estrategias para una mejor ejecución de sus actividades, la implementación de elementos de la visión empresarial, en el ámbito cooperativista de manera equilibrada permitirá a las cooperativas de producción pesquera un crecimiento y el logro de sus objetivos.

Conclusiones relacionadas con los objetivos de la investigación

Las variables incluidas en el modelo de negocio en red están representadas en los recursos de la organización, la identificación de clientes y proveedores clave, el diseño de la estructura interna, la participación de los integrantes de la organización, el liderazgo y el desarrollo de estrategias.

El análisis correlacional de las variables de investigación permitió identificar que existe un grado de asociación significativo; entre la autogestión, el modelo de negocio, y el desarrollo de la visión empresarial lo que permitió el diseño del modelo de negocio en red propuesto para las cooperativas de producción pesquera en México.

Mediante el diseño del modelo de negocio en red, se identifican los elementos requeridos para que las cooperativas de producción pesquera puedan trabajar bajo este esquema, así como los actores y sus responsabilidades; que intervienen en este modelo que permitirá el desarrollo de la visión empresarial y capacidades de autogestión de los cooperativistas.

Aportaciones originales

Dentro de las aportaciones originales de esta investigación se encuentran las siguientes:

- El análisis de tres variables agrupadas de tal manera, que no han sido analizadas en otras investigaciones, anteriores y mediante las cuales se diseñó el modelo de negocio en red.
- La elaboración del análisis estadístico de las variables de investigación para determinar si existía un grado de asociación significativo entre ellas para el cumplimiento del objetivo de esta investigación que es el diseño del modelo de negocio en red.
- El diseño del modelo de negocio en red, conformado por las dimensiones de las variables, que presentaron una mayor correlación entre sí, mediante este modelo se pretende el desarrollo de capacidades de autogestión y el desarrollo de una visión

empresarial, que en equilibrio con los principios cooperativos permita a estas organizaciones un mejor funcionamiento y el logro de sus objetivos.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones para las cooperativas analizadas durante esta investigación, se encuentran las siguientes:

- La implementación del modelo de negocio en red diseñado, mediante un proceso que permita integrar poco a poco cada elemento del modelo, lo que permitirá que las cooperativas mejoren la forma de organizarse, de crear valor a sus productos, así como las estrategias para lograr su permanencia o crecimiento y el logro de sus objetivos.
- Es necesario diseñar estrategias que permitan la adopción de una visión empresarial por parte de los cooperativistas, enfatizando en el diseño de estrategias o el diseño de una planeación estratégica; sin perder su identidad como cooperativas de manera que, se logre un equilibrio entre ambas.
- El fomento para la aplicación de los principios cooperativos, en las cooperativas analizadas, debido a que es importante que los integrantes conozcan la importancia de estar integrados bajo esta figura, así como; los beneficios y obligaciones que trae consigo.

REFERENCIAS

- Bakaikoa, B., Begiristain, A., & Errasti, A. (2014). Redes e innovación cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y cooperativa*, 263-294.
- Balderas, A., Chávez, R., & Balderas, A. (2013). Sociedades Cooperativas de Producción y Servicios en el Sur de Tamaulipas, México. *Cooperativismo y Desarrollo*, 26-40.
- Basurto, J., Bennet, A., Hudson, A., Rodríguez, S., & Aceves, J. (2013). Cooperative and Noncooperative strategies for Small-scale Fisheries' Self-governance in the Globalization Era: Implications for conservation. *Ecology and Society*.
- Bijman, J. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: Policies, Strategies, and Organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 497-508.
- Carmona, P., Martínez, J., & Pozuelo, J. (2015). Análisis de la innovación en las cooperativas mediante la captación del valor intangible: un estudio empírico. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 163-193.
- Castañeda, N., Guido, S., & Medina, F. (2012). *Pesquerías Exitosas en Sinaloa*. México.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievement and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21-35.
- CONAPESCA. (2013). *Anuario Estadístico de Acuacultura y Pesca*. México.
- Corbalán, J. (2013). Las cooperativas en Asia y America Latina. *Mediterráneo Económico*, 79-102.
- Cuadrado, M., & Ciruela, A. (2015). Las Sociedades Cooperativas y Laborales como artífices del emprendimiento empresarial. Análisis comparativo del Perfil del emprendedor en ambas figuras en el contexto de Andalucía. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 5-34.
- Díaz, M., & Marcuello, C. (2013). Motivaciones del emprendedor cooperativo en Aragón. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53-70.
- Finkbeiner, E., & Basurto, X. (2015). Re- defining co-management to facilitate small- scale fisheries reform: An ilustration from Northwest Mexico. *Marine Policy*, 433-441.
- Foley, P., Mather, C., & Neis, B. (2015). Governing enclosure for coastal communities: Social embeddedness in a Canadian shrimp fishery. *Marine Policy*, 390-400.

- García, A. (2010). El caso de Lonxanet Directo SL y la pesca artesanal. *Ambienta*.
- Gijssels, C., & Bussels, M. (2014). Farmers' Cooperatives in Europe: Social and historical determinants of cooperative membership in agriculture. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 509-530.
- Gutiérrez, G. (2012). Las Tic's en las Sociedades Rurales. El Caso de las Cooperativas de Pequeña Escala de Centla, Tabasco. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 31-47.
- Gutiérrez, N., Hilborn, R., & Defeo, O. (2011). Leadership, social capital and incentives promote succesful fisheries. *Nature*, 386-389.
- Hernández, F. (2015). El efecto mediador de la RSE en la relación de la orientación emprendedora y el desempeño de las cooperativas agroalimentarias. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- INEGI. (2014). *El Sector Alimentario en México*. México.
- Luque, J. I., & Rúa, S. (2014). Liderazgos y estructura empresarial solidaria en la pesca artesanal Colombiana. *Cooperativismo & desarrollo*, 9-20.
- Magadán, L., Escalona, M., & Hernández, M. (2015). El modelo neoliberal en el cooperativismo del sector pesquero artesanal. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 273-279.
- McCay, B., Micheli, F., Ponce, G., Murray, G., Shester, G., Ramirez, S., & Weisman, W. (2014). Cooperatives, concessions, and co- management on the Pacific coast of México. *Marine Policy*, 40-59.
- Mejía, J., & Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 105-128.
- Mercado, P., García, P., & Demuner, M. (2015). Fundamentos y aplicación de la Investigación Acción Participativa (IAP) en la conformación de una cooperativa artesanal en el Estado de México. *Administración y Organizaciones*, 109-139.

- Molina, V., García, L., & Salas, V. (s.f.). Modelo de negocios de las PyMe: Un análisis de sus manejos financieros.
- Mora, S. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de CARTAME y Penderisco en el suroeste antioqueño. *Revista Lasallista de Investigación*, 51-62.
- Morán, R., & Flores, L. (2015). La pesca en Sinaloa: Breve historia y búsqueda del episteme. *Ra Ximhai*, 63-78.
- Morán, R., Téllez, J., & Cifuentes, J. (2010). La Investigación Pesquera: Una reflexión Epistemológica. *Red Internacional de Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo*, 91-112.
- Ovando, D., Deacon, R., Lester, S., Costello, C., Van, T., McIlwain, K., . . . Uchida, H. (2013). Conservation Incentives and Collective Choices in Cooperative Fisheries. *Marine Policy*, 132-140.
- Pérez, M., Ponce, G., & Lluch, S. (2012). The role of MSC certification in empowerment of fishing cooperatives in México: The case of red rock lobster co- managed fishery. *Ocean and Coastal Management*, 24-29.
- Pérez, M., Ponce, G., & Lluch, S. (2012). The role of MSC certification in the empowerment of fishing cooperatives in México: The case of red rock lobster co. managed fishery. *Ocean & Coastal Management*, 24-29.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de Negocios con impacto social. *Revista de Administración de Empresas*, 225.
- Piñeiro, C. (2010). Principales desafíos de las cooperativas en Venezuela. *Revista Venezolana de Economía Social*, 37-60.
- Ramírez, S., McCay, J., Johnson, T., & Weisman, W. (2011). Surgimiento, formación y persistencia de organizaciones sociales para la pesca ribereña de la. *Región y Sociedad*, 71-99.
- Salazar, S. (2013). Situación actual de la pesca artesanal en Costa Rica. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 311-342.
- Vargas, A. (2015). La identidad cooperativa en el contexto de la globalización. *Economía y Desarrollo*, 101-118.

ANEXOS

MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA PESQUERA			
Objetivo: Este cuestionario tiene como finalidad identificar las variables que influyen en el desarrollo empresarial y la capacidad de autogestión en las sociedades cooperativas de producción pesquera.			
Datos generales			
Nombre de la cooperativa		Nombre del Administrador	

Dirección de la Cooperativa		Correo electrónico/Teléfono	
-----------------------------	--	-----------------------------	--

Estudios realizados

Sin estudios o primaria parcial		Primaria		Secundaria		Preparatoria		Licenciatura		Posgrado
---------------------------------	--	----------	--	------------	--	--------------	--	--------------	--	----------

La razón para emprender la cooperativa fue:

Apoyo gubernamental		Seguridad familiar		Lograr confianza y el éxito social		La autorrealización		Otro
---------------------	--	--------------------	--	------------------------------------	--	---------------------	--	------

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones a las cuales responderá de acuerdo a la siguiente escala:

5= Totalmente de acuerdo. 4= de acuerdo. 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2= En desacuerdo. 1= Totalmente en desacuerdo.

Modelo de negocio						
Conocer los medios mediante los cuales la cooperativa crea, proporciona y capta valor.						
1. Identifico a los clientes principales.						
2. Identifico el canal de comercialización principal	5	4	3	2	1	
3. Conozco fielmente a mis proveedores clave	5	4	3	2	1	
4. Todos los miembros de la cooperativa participamos activamente.	5	4	3	2	1	
5. Todos los miembros de la cooperativa compartimos los recursos.	5	4	3	2	1	
6. Todos los miembros de la cooperativa optimizamos costos y gastos.	5	4	3	2	1	
7. Conozco las características de los clientes.	5	4	3	2	1	
8. Establezco alianzas con mis proveedores clave.	5	4	3	2	1	
9. Todos en la cooperativa ayudamos con los gastos.	5	4	3	2	1	
10. Los recursos de la cooperativa son de todos los miembros.						
Autogestión						
Determinar el grado en que los integrantes gestionan la cooperativa y tienen la propiedad de los medios de producción						
11. Existe una estructura organizacional claramente definida.	5	4	3	2	1	
12. La estructura organizacional es conocida por los miembros de la cooperativa.	5	4	3	2	1	

13. Se realiza una correcta delegación de funciones dentro de los miembros de la cooperativa.	5	4	3	2	1
14. Identifico claramente el objetivo de la cooperativa.	5	4	3	2	1
15. Nos ayudamos mutuamente en las actividades a realizar.	5	4	3	2	1
16. Conozco la importancia de pertenecer a la cooperativa	5	4	3	2	1
17. El trabajo colectivo es prioridad en la cooperativa	5	4	3	2	1
18. Las actividades de la cooperativa están dirigidas a resolver necesidades de los integrantes	5	4	3	2	1
19. Las tareas de los miembros de la cooperativa están definidas	5	4	3	2	1
20. Conozco la importancia del trabajo en conjunto entre los integrantes de la cooperativa	5	4	3	2	1
Desarrollo empresarial Determinar el grado en que se aplican elementos como liderazgo, estrategia y cultura para el logro de los objetivos.					
21. La cooperativa tiene definida su misión.	5	4	3	2	1
22. En la redacción de esta misión participamos todos los socios de la cooperativa	5	4	3	2	1
23. Existe un esquema de valores definido que guía las relaciones entre los integrantes.	5	4	3	2	1
24. Para la comunicación de estos valores, se recurre a reuniones periódicas.	5	4	3	2	1
25. Los directivos se implican activamente en la transmisión de estos valores.	5	4	3	2	1
26. Para la definición de objetivos se analiza la situación actual de la cooperativa en aspectos económicos.	5	4	3	2	1
27. Se recurre a estudios de mercado para conocer la situación real de nuestro sector de actividad	5	4	3	2	1
28. La toma de decisiones se realiza en base al análisis del entorno.	5	4	3	2	1
29. Las estrategias a seguir es tan basadas en el análisis de la situación económica.	5	4	3	2	1
30. Existe un plan estratégico para la cooperativa.	5	4	3	2	1