



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**PLAN DE MEJORA BASADO EN LA INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA SOCIEDAD  
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS YOSOCUTA DE R.L. DE C.V., DE SAN FRANCISCO YOSOCUTA,  
HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PRESENTA:**

**FATIMA EVELYN ROSALES CRUZ**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**DRA. MARÍA DEL ROSARIO BARRADAS MARTÍNEZ**

Huajuapan de León, Oaxaca, diciembre de 2023

## **DEDICATORIA**

A mi padre Ernesto Rosales Vargas quien me ha demostrado que con esfuerzo y dedicación todo es posible, quien con su trabajo ha sustentado mis estudios y para quien su anhelo más grande fue verme convertirme en una profesionista.

A mi madre Guadalupe Martha Cruz Vargas, por su apoyo incondicional para con mis estudios, por sus consejos, por creer en mí, por ser mi mejor amiga y por ser una de las motivaciones más importantes de mi vida.

A mis hermanos de los que he aprendido de lo bueno y lo malo, y que pese a la distancia tengo la certeza que estarán para mí cuando los necesite. De una forma especial a Yuliana, Laura y Carlos, por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y por hacer que cada momento que nos vemos sean especiales.

A mi novio Guillermo Vargas Vargas, por su cariño, sus consejos, su comprensión y por impulsarme a ser mejor cada día, quien ha sido mi soporte en los momentos más difíciles y ha contribuido de una manera especial para culminar mi carrera.

**Con cariño, admiración y respeto.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por guiarme en mi camino, por permitirme concluir una de las metas más importantes de mi vida, por iluminarme en el trayecto de mi carrera y por haber puesto a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante mis estudios.

De una manera muy especial a mi directora de tesis Dr. María del Rosario Barradas Martínez, por su comprensión, paciencia, apoyo y orientación para realizar este proyecto.

A mis sinodales, Lic. Francisca Adriana Sánchez Meza, Mtro. Perseo Rosales Reyes y Mtro. Luis Eduardo Angoa Caballero, por aceptar y brindarme el tiempo para revisar mi tesis.

Al Mtro. René Morales Luis por su interesante asesoría en el área de hidrología, ya que fue fundamental para diseñar la propuesta del plan de mejora, objetivo principal de esta tesis.

A la los socios, colaboradores y presidente de la Cooperativa de San Francisco Yosocuta, quienes mostraron disponibilidad para brindarme información importante que fue útil para integrar el diagnóstico de la organización y diseñar la propuesta.

A mi familia, especialmente a mis cuñados David, Orlando y Mario, mis sobrinos Yarely y Daniel quienes me brindaron un transporte cuando necesitaba llegar a la escuela o realizar investigación de campo para complementar mi tesis.

A mi universidad (UTM) que me brindo las herramientas necesarias y fue cede para mi formación profesional. Así, como al personal académico y administrativo encargados de realizar documentación y trámites para presentar mi examen profesional.

A mis amigos, especialmente a Luis Felipe Vargas quien ha compartido conmigo momentos extraordinarios durante el desarrollo de mi carrera y con su amistad me ha fortalecido.

A mis compañeros de clase José Ibáñez, Gabriela Pérez y Xóchitl Vega, con quienes he compartido experiencias inolvidables en el salón de clases.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>Capítulo I. Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Justificación .....	6
1.2.1 Relevancia y pertinencia.....	7
1.3 Objetivos .....	8
1.3.1 Objetivo general .....	8
1.3.2 Objetivos específicos .....	8
1.4 Preguntas de investigación .....	8
1.5 Metodología .....	8
1.5.1 Diseño y enfoque de la investigación .....	9
1.5.2 Determinación de la muestra .....	10
1.5.3 Diseño de los instrumentos para recopilar información.....	10
1.5.4 Recopilación de información .....	12
<b>Capítulo II. Marco teórico</b>	
2.1 Generalidades de la innovación social .....	13
2.1.1 Origen y concepto de la innovación social .....	13
2.1.2 Características de la innovación social .....	15
2.1.3 Etapas del proceso de la innovación social .....	18
2.1.4 Enfoques de la innovación social .....	22
2.1.5 Tipología de la innovación social .....	24
2.1.6 Ámbitos de la innovación social .....	25
2.1.7 La innovación social desde el ámbito medioambiental.....	26
2.2 Generalidades de la sociedad cooperativa.....	31
2.2.1 Concepto de cooperativa.....	31
2.2.2 Características de las cooperativas.....	32
2.2.3 Elementos de una cooperativa.....	32
2.2.4 Diferencias entre cooperativas y empresas tradicionales.....	33
2.2.5 La cooperativa como empresa social .....	34
2.2.6 Relación entre innovación social y cooperativas .....	34

### **Capítulo III. Diagnóstico de la situación actual de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta**

3.1 Estructura de la Cooperativa .....	36
3.2 Aspectos jurídicos de la Cooperativa .....	38
3.3 Análisis de la situación actual de la Cooperativa de Yosocuta .....	39
3.4 Análisis FODA de la Cooperativa .....	58

### **Capítulo IV. Propuesta para impulsar el desarrollo de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta**

4.1 Descripción de la propuesta con base a la innovación social.....	60
4.1.1 Objetivo de la propuesta.....	60
4.1.2 Etapas de la propuesta.....	60
4.1.3 Plan de mejora con base a la innovación social .....	63
4.1.4 Recursos necesarios para implementar la propuesta .....	70
4.1.4 Temporalidad requerida para implementar la propuesta .....	71

Consideraciones finales .....	72
-------------------------------	----

### **CONCLUSIONES.....74**

### **REFERENCIAS .....76**

Apéndice 1.....	82
Apéndice 2.....	84
Apéndice 3.....	87
Apéndice 4.....	90
Apéndice 5 .....	93
Apéndice 6 .....	95
Apéndice 7 .....	97
Apéndice 8 .....	99
Apéndice 9 .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de las variables de innovación social.....	11
Tabla 2 Descripción de las dimensiones del servicio.....	12
Tabla 3 Definiciones de innovación social .....	14
Tabla 4 Etapas del proceso de innovación social.....	21
Tabla 5 Enfoques de innovación social.....	22
Tabla 6 Tipología de innovación social .....	24
Tabla 7 Elementos y su descripción de una cooperativa.....	32
Tabla 8 Diferencias entre una cooperativa y una empresa tradicional.....	33
Tabla 9 Perfil de los participantes en el estudio, 2023.....	56
Tabla 10 Evaluación de criterios de acuerdo a la satisfacción del cliente .....	57
Tabla 11 Puntaje de evaluación de satisfacción del cliente .....	57
Tabla 12 Análisis FODA de la Cooperativa de San Francisco Yosocuta .....	59
Tabla 13 Propuesta de capacitación constante .....	64
Tabla 14 Propuesta de modernización de instrumentos y herramientas .....	66
Tabla 15 Propuesta para fomentar el cuidado del medioambiente.....	67
Tabla 16 Propuesta para incorporar valor agregado.....	69
Tabla 17 Presupuesto para implementar los programas.....	70
Tabla 18 Cronograma de actividades para la implementación de las propuestas .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de San Francisco Yosocuta, Oaxaca.....	4
Figura 2 El proceso de innovación social.....	19
Figura 3 Proceso del ciclo hidrológico de las cuencas hidrográficas.....	28
Figura 4 Toma aérea de la presa Lázaro Cárdenas .....	29
Figura 5 Toma aérea de San Francisco Yosocuta .....	29
Figura 6 Esquema de las interacciones de los elementos de una cuenca hidrográfica.....	30
Figura 7 Organigrama de la Cooperativa .....	37
Figura 8 Restaurante de la Cooperativa .....	40
Figura 9 Fachada de cabaña de la Cooperativa .....	41

Figura 10 Lancha para paseos .....	41
Figura 11 Eficiencia en los servicios que ofrece la Cooperativa, 2023 .....	44
Figura 12 Capacidad de liderazgo del presidente de la Cooperativa, 2023 .....	45
Figura 13 Motivación y recompensas ofrecidas a los socios, 2023 .....	46
Figura 14 Contribución a la comunidad de San Francisco Yosocuta, 2023 .....	47
Figura 15 Desarrollo sustentable y sostenible, 2023 .....	48
Figura 16 Legalidad de la Cooperativa, 2023 .....	49
Figura 17 Eficiencia en los servicios que ofrece la Cooperativa, 2023 .....	50
Figura 18 Capacidad de Liderazgo del presidente de la Cooperativa, 2023 .....	51
Figura 19 Motivación y recompensas ofrecidas a los colaboradores, 2023 .....	52
Figura 20 Contribución a la comunidad de San Francisco Yosocuta, 2023 .....	53
Figura 21 Desarrollo sustentable y sostenible, 2023 .....	54
Figura 22 Legalidad de la Cooperativa, 2023 .....	55
Figura 23 Etapas de la propuesta basada en la innovación social .....	61

## INTRODUCCIÓN

La innovación social es un tema que ha adquirido principal relevancia en el crecimiento económico, ya que busca satisfacer demandas sociales locales, así como mejorar las condiciones de vida, el nivel cultural, la igualdad e inclusión social o la sostenibilidad ecológica del lugar donde se desea intervenir. Ante esta situación, surge la necesidad de que las organizaciones diseñen estrategias que contribuyan a la mejora del bienestar y del desarrollo humano.

En este sentido, la presente investigación está orientada en la innovación social aplicada en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de R. L. de C.V.; con ello, se busca fomentar la participación activa de diversos actores para eficientar la operación de la Cooperativa y generar un impacto positivo a nivel social, económico y ambiental.

El objetivo de la investigación fue diseñar un plan de mejora basado en la innovación social para impulsar el desarrollo de la Cooperativa de San Francisco Yosocuta, el cual está integrado por cuatro propuestas: desarrollo de un programa de capacitación constante para socios y colaboradores; modernización de los instrumentos y herramientas para la prestación de servicios; diseño de un programa de concientización para el cuidado del medio ambiente; y la incorporación de valor agregado en las operaciones de la organización.

La investigación tuvo un enfoque mixto, porque a través de las encuestas se recolectaron y analizaron una serie de datos que pudieron medirse y con la entrevista se buscó conocer a fondo, la situación de la empresa, para posteriormente diseñar el plan de mejora. El alcance fue de tipo exploratorio, porque se describieron fenómenos dentro de una comunidad que han sido poco estudiadas; descriptiva, porque se analizaron las propiedades y características relevantes que se suscitan en una localidad; y explicativa, porque se buscó conocer la problemática que actualmente enfrenta la Cooperativa.

El trabajo se estructuró en cuatro capítulos. El primer capítulo describe la metodología de la investigación, la cual incluye el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y el diseño de los instrumentos de investigación que se utilizaron para realizar el diagnóstico de la Cooperativa.

El segundo capítulo referente al marco teórico, aborda en profundidad la innovación social, su origen, características, etapas, enfoques, tipología y ámbitos de aplicación. Así como, la definición de sociedad cooperativa, características, elementos y las principales diferencias entre una empresa tradicional y una cooperativa; además de su relación con la innovación social.

En el tercer capítulo se describe el diagnóstico de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta, el cual integra su estructura, aspectos jurídicos y el análisis de la situación actual de la Cooperativa, así como una matriz FODA que permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El cuarto capítulo muestra la propuesta para impulsar el desarrollo de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta, esta contempla los objetivos, etapas a seguir, acciones a implementar, recursos y temporalidad que se requiere para que su implementación tenga éxito.

Finalmente, se presentan las conclusiones, donde se mencionan los principales hallazgos del diagnóstico realizado a la organización y los elementos centrales del plan de mejora.

# CAPÍTULO I

## METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, el cual aborda la problemática detectada, continuando con la justificación, pertinencia y relevancia, del mismo modo se muestran los objetivos que orientan el estudio. Finalmente se presenta su diseño y enfoque, así como la determinación de la muestra.

### 1.1 Planteamiento del problema

La comunidad de San Francisco Yosocuta se sitúa en el municipio de Huajuapán de León, Oaxaca (ver figura 1) a 7.9 kilómetros de la ciudad Huajuapeña, dentro de la región Mixteca baja, su población según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) asciende a 854 habitantes, de los cuales 441 son hombres y 413 mujeres. Dentro de la zona rural de esa comunidad se encuentra la presa, el principal atractivo turístico, fue construida por el presidente General Lázaro Cárdenas, adoptando su nombre.

En la presa desemboca el río mixteco que cruza la ciudad de Huajuapán de León y que además abastece de agua a gran parte de las comunidades de Tonalá, Yetla de Juárez, así como de San Marcos Arteaga y Huajuapán de León, beneficiando a miles de personas que radican en dichos lugares (Guerra, 2007).

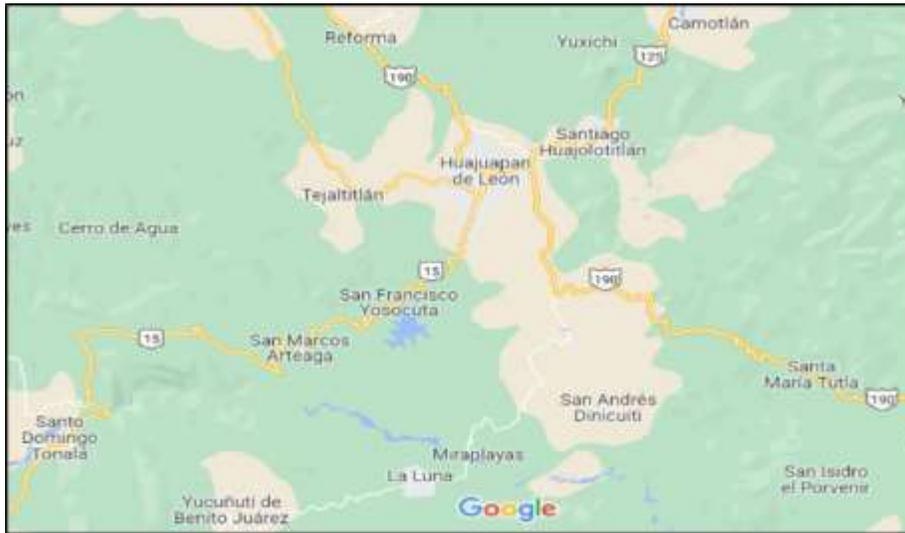
Las actividades que se desarrollan en esta localidad, según el presidente de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de R.L. de C.V.<sup>1</sup> de San Francisco Yosocuta son: la pesca de mojarra, lobina y tilapia; la práctica de acuicultura, llevando un proceso de reproducción de peces; y la agricultura, cultivando principalmente maíz.

---

<sup>1</sup> De aquí en adelante se utilizará la palabra “Cooperativa” para referirse a la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta De R.L. de C.V.

## Figura 1

### *Ubicación de San Francisco Yosocuta, Oaxaca*



Fuente: Google maps

Otro aspecto a destacar son las actividades recreativas que se realizan en el lugar, tales como la pesca y los torneos, que son organizados por la Cooperativa, donde acude gran número de visitantes de poblaciones circunvecinas, quienes también utilizan los servicios del restaurante y los paseos en lancha.

Los servicios que ofrece la Cooperativa son: el restaurante, hospedaje, estacionamiento y paseos en lancha. Respecto a la producción se realiza la explotación de embalse y la práctica de acuicultura de especies dulceacuícolas.

En sus inicios la Cooperativa era muy productiva en cuanto a la extracción de producto, dado que había abundante reproducción de peces, no obstante, no existía la suficiente demanda, dado que, en la región Mixteca, las personas no tenían la cultura de consumir pescado, lo que originaba que el precio por kilogramo fuera muy barato. Hoy en día, la situación ha cambiado y los socios se enfrentan a la escasez de peces en la presa, ocasionando que se incrementen los precios del producto, porque existe una alta demanda.

Esta problemática ha generado que la Cooperativa recurra a la acuicultura, sin embargo, esta práctica no es suficiente, por ello tienen que buscar producto en pequeños establecimientos dentro de la misma localidad. Según la perspectiva del presidente de la Cooperativa, uno de los elementos fundamentales a considerar en el desarrollo de sus operaciones, es el medio ambiente, por ello, pertenecen al comité de sanidad y acuícola del estado de Oaxaca.

Sin duda, una de las problemáticas que enfrenta la Cooperativa año con año es la recolección de más de 50 toneladas de basura provenientes de los ríos que desembocan en la presa Lázaro Cárdenas, en su mayoría orgánica, por lo que se sigue un proceso para que se degrade y sirva de abono para el huerto de limones que tienen. Pero lamentablemente también llegan desechos inorgánicos, principalmente por falta de cultura de las personas en la conservación del medioambiente, los cuales en su mayoría son reciclados, aunque estos han llegado a quemarse por falta de espacio para almacenarlos o darles un tratamiento.

De igual forma, el presidente de la Cooperativa señaló que las principales debilidades están asociadas a la prestación de servicios que ofrecen, así como a la gestión. De ahí la importancia, de proponer acciones de mejora basadas en la innovación social que contribuyan en su eficiencia y sostenibilidad.

Las acciones de mejora basadas en la innovación social deben cubrir necesidades reales de la comunidad y considerar el medioambiente como factor fundamental en la creación de productos y/o prestación de servicios, dado que en la actualidad el medioambiente sufre daños que en muchos casos son irremediables y afecta el modo de vivir de todos los individuos (Bucio, Paneque y Solís, 2018).

Es importante señalar que esta investigación únicamente aborda los problemas relacionados con la prestación de servicios y la gestión de la Cooperativa. Ya que la contaminación de la presa y el exceso de demanda de pescado, requieren sean atendidas por especialistas en la materia.

## 1.2 Justificación

Desde hace una década, la innovación social se ha convertido en uno de los temas más relevantes en diversos ámbitos, según De la Mata (s/f, p. 7) este término hace referencia a “nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones, que satisfacen necesidades sociales de todo tipo, desde las condiciones de empleo y la educación hasta el desarrollo comunitario y la salud, ampliando y fortaleciendo la sociedad civil”.

En este sentido, Guadarrama (2018) señala que la innovación social juega un papel importante en la solución de problemas en la sociedad, por considerarse una forma de gestión que mejora diversos aspectos sociales. Por su parte, Martínez (2017) refiere que este concepto es un método que actúa como un ente de equilibrio en temas de equidad y democracia, siendo esta una solución innovadora hacia las comunidades que ponen en práctica cuestiones de solidaridad y gobernanza.

Bajo este escenario y dado el impacto económico-social que tiene la Cooperativa para la localidad en donde está establecida, beneficiando a diversas familias, es relevante plantear un conjunto de estrategias que ayuden a mejorar su operación, para captar más turismo, hacer crecer la economía de la localidad y mejorar la calidad de vida de las personas.

Por otra parte, conocer la perspectiva de la situación, analizar la problemática que se deriva de ello y detectar las necesidades que no han sido cubiertas, permitirá tanto a la Cooperativa como a la autoridad municipal y habitantes de la comunidad, diseñar acciones que incentiven actividades de desarrollo que sean meramente sustentables y sostenibles en el tiempo. Siendo beneficiados con las nuevas prácticas, los socios y colaboradores de la Cooperativa y la población de San Francisco Yosocuta.

Aunado a lo anterior, es importante señalar que las sociedades cooperativas tienen como objetivo generar fuentes de empleo en donde se establecen, al integrar a personas de una comunidad como socios de una empresa social y beneficiarse de forma económica y social, a través del desarrollo de sus actividades (UNAM, 2006). Por lo anterior es relevante diseñar un plan de mejora para la

Cooperativa, ya que ésta cuenta con un recurso fundamental para su operación, la presa Lázaro Cárdenas, la cual tiene potencial para desarrollar actividades que generen una derrama económica no sólo para los integrantes de la Cooperativa sino también para los pobladores de la agencia municipal de San Francisco Yosocuta; dentro de estas actividades se encuentran los torneos de pesca deportiva.

### **1.2.1 Relevancia y pertinencia**

La innovación social tiene un alto impacto y puede ser desarrollada desde diferentes ámbitos, fomentando la participación social y mejorando las relaciones, esto genera un cambio social positivo (Guadarrama, 2018). Por ello, se vuelve relevante que desde el ámbito académico concientizar acerca de la importancia de generar soluciones a problemas reales.

Esta investigación es pertinente, puesto que en la Licenciatura en Ciencias Empresariales se desarrollan habilidades en cuanto la dirección de todo tipo de organizaciones, por lo tanto, es interesante para estudiantes y egresados profundizar en el concepto y contar con un enfoque concreto para cubrir necesidades reales que demanda la sociedad. Además, este tema se relaciona directamente con algunas materias del plan de estudio 2018 de la Licenciatura en Ciencias Empresariales: Introducción a las Ciencias Administrativas, que hace énfasis a cómo llevar una adecuada planeación, organización, dirección y control; para diseñar estrategias con base en la innovación social, que den como resultado mayor sostenibilidad.

Otra de las materias relacionadas es Desarrollo Sustentable y Empresa, donde se abordan temas referentes a la responsabilidad social que tienen que asumir las empresas hoy en día para ser competitivas, tomando en cuenta uno de los factores más importantes, el medioambiente. De igual forma, la asignatura Desarrollo Regional incluida en el plan de estudios vigente, donde se analiza el desarrollo de las regiones del estado de Oaxaca y cómo influyen los emprendimientos en la economía de las comunidades. Por último, es importante mencionar la relación que tiene la innovación social con la Cultura Empresarial, pues dentro de los enfoques y tendencias de la administración hay prácticas que las empresas pueden adoptar con el fin de ser más rentables.

### **1.3 Objetivos**

A continuación, se presentan el objetivo general y los específicos de la investigación.

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejora basado en la innovación social para impulsar el desarrollo de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta de R. L. de C.V.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar la estructura de la Cooperativa.
- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa.
- Identificar la percepción que tienen los clientes sobre los servicios que ofrece la Cooperativa.
- Integrar el plan de mejora para la Cooperativa basado en los principios de innovación social.

### **1.4 Preguntas de investigación**

¿Cómo está estructurada la Cooperativa?

¿Cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los servicios que ofrece la Cooperativa?

### **1.5 Metodología**

Para recabar información e integrar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa para diseñar la propuesta del plan de mejora, fue necesario definir los métodos, herramientas y los sujetos de estudio a los cuales se les aplicaron los instrumentos de recolección de datos.

### **1.5.1 Diseño y enfoque de la investigación**

La investigación tuvo un enfoque mixto, de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p. 532) esta se refiere a “un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento de un problema”. Es cuantitativa porque a través de una encuesta se recolectaron y analizaron una serie de datos que se pueden medir; y cualitativa porque a través de la entrevista se buscó conocer a fondo la situación de la Cooperativa, para a partir de ello, diseñar el plan de mejora.

De tipo exploratorio, porque se describieron fenómenos dentro de una comunidad que han sido poco estudiadas. Descriptiva, porque se analizaron las propiedades y características relevantes que se suscitan en una localidad; explicativo, porque se buscó conocer las causas que originan los diversos problemas que enfrenta la Cooperativa y con ello buscar soluciones oportunas basadas en la innovación social, que beneficien a sus integrantes y a la comunidad; y transeccional, porque los datos se obtuvieron en un tiempo determinado (Hernández et al., 2014).

El procedimiento metodológico que se siguió en la investigación, fue el siguiente:

- Revisión de la literatura sobre el tema para la construcción del marco teórico.
- Diseño de los instrumentos para recopilar información: un cuestionario para socios y colaboradores; un guion de entrevista para el Presidente de la Cooperativa y una guía de observación.
- Integración del diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, a partir de la información obtenida.
- Recopilación de información a través de un cuestionario aplicado a los clientes para conocer su percepción sobre los servicios que ofrece la Cooperativa.
- Identificación de las fases de innovación social para integrar el plan de mejora para la Cooperativa.

### **1.5.2 Determinación de la muestra**

Los sujetos de estudio de esta investigación se integraron en dos grupos: el primero conformado por socios, colaboradores y el Presidente de la Cooperativa; y el segundo por los clientes.

Para el presidente de la Cooperativa, se diseñó un guion de entrevista con el fin de profundizar y analizar el fenómeno de investigación. En el caso de los socios y colaboradores se encuestaron únicamente aquellos que mostraron interés en participar en el estudio. Estos fueron, cuatro socios activos; el responsable de paseos en lancha, la tesorera, la encargada de cocina y el encargado de la pesca; y dos colaboradores: la mesera del restaurante y la encargada de la taquilla para paseos en lancha.

Respecto a los clientes, el muestreo que se utilizó fue por conveniencia, de acuerdo a Otzen y Manterola (2017, p. 230) este tipo “permite seleccionar casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador”. El criterio que debían cumplir éstos, es que hayan utilizado los servicios que ofrece la Cooperativa como el restaurante, paseo en lancha y/o cabañas.

Durante la recopilación de información se presentó una saturación de datos, por ello, únicamente se aplicaron 35 encuestas. Según Hernández et al. (2014, p. 435) esto surge cuando “los datos se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis confirman lo que se ha fundamentado”, de modo que no es posible obtener nuevos y diferentes elementos, por ello, la aplicación del instrumento debe detenerse.

### **1.5.3 Diseño de los instrumentos para recopilar información**

Para recopilar información se utilizaron tres instrumentos, la entrevista, la encuesta y el guion de observación. En el guion de entrevista (Apéndice 2) para el presidente de la Cooperativa, se abordaron temas relacionados con el servicio, liderazgo, motivación y recompensas, impacto social, sustentabilidad y sostenibilidad y legalidad.

Para los socios y colaboradores de la Cooperativa se diseñó una encuesta (Apéndice 3 y 4), la cual se integró en dos partes; en la primera se incluyeron aspectos generales con el encuestado como antigüedad en el puesto, puesto que ocupa, escolaridad, estado civil, sexo y edad; y la segunda se conformó de 30 ítems medidos en una escala de Likert de cuatro puntos, evaluando las variables de liderazgo, motivación y recompensas, impacto social, sustentabilidad y sostenibilidad, y legalidad (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Descripción de las variables de innovación social*

Variable	Definición	Dimensiones
Liderazgo	“Es un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento” (Chiavenato, 2009, p. 335).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboración</li> <li>▪ Autoridad</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Supervisión</li> </ul>
Motivación y recompensas	“Es un proceso auto energético de la persona que ejerce una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguirlo” (Herrera y Zamora, 2014, p. 126), respecto a las recompensas, estas “responden a la necesidad de actualización de cada persona a las diferentes coyunturas de la organización, premiando los ajustes con los nuevos objetivos prescritos. Se basa fundamentalmente en los sistemas de gestión por competencias o, en el caso de no estar desarrollados, en las habilidades efectivas demostradas” (Gutiérrez, 2006, p. 2).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Retribución</li> <li>▪ Autonomía</li> <li>▪ Reconocimiento</li> </ul>
Impacto social	“Es el cambio efectuado en la sociedad derivado de las investigaciones” (Liberta, 2007, p. 2). Se analizan las ideas que realmente satisfagan una necesidad (Vega, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Empleo</li> <li>▪ Inclusividad</li> <li>▪ Economía social</li> </ul>
Sustentabilidad y sostenibilidad	“Hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras” (Calvente, 2007, p. 3), mientras que la sostenibilidad “Permite a los procesos naturales, en los que los seres humanos estamos integrados, que se desarrollen de manera progresiva y constructiva sin llegar a un punto de colapso” (Jerez y Oliva, 2020, p. 11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preservación</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Ecología</li> <li>▪ Necesidad</li> </ul>
Legalidad	“Demanda la sujeción de todos los órganos estatales al derecho; en otros términos, todo acto o procedimiento jurídico llevado a cabo por las autoridades estatales debe tener apoyo estricto en una norma legal, la que, a su vez, debe estar conforme a las disposiciones de fondo y forma consignadas en la Constitución” (Islas, s/f, p. 102)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalidad de la organización</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados

De igual forma, para los clientes se utilizó una encuesta (Apéndice 5), la cual se integró en dos partes; la primera incluyó aspectos generales del encuestado, tales como sexo, edad, escolaridad, estado de civil y profesión; y la segunda, se conformó por nueve ítems medidos en escala de Likert de cuatro puntos, evaluando únicamente la variable de servicio (ver tabla 2).

**Tabla 2**

*Descripción de las dimensiones del servicio*

Variable	Definición	Dimensiones
Servicio	“Es un producto intangible, que demanda la necesidad de cumplir con ciertas actividades para poder satisfacer las necesidades de los clientes” (Miranda, Romero, Chiriboga, Tapia y Fuentes, 2021, p. 1434)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferta</li> <li>▪ Fiabilidad</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Capacidad</li> <li>▪ Intangibilidad</li> <li>▪ Interacción humana</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a los autores citados

Aunado a lo anterior, para analizar las condiciones de las instalaciones y servicios que se ofrecen en la Cooperativa, se diseñó una guía de observación, la cual muestra un panorama de las condiciones de la organización (Apéndice 6).

#### **1.5.4 Recopilación de información**

La entrevista se realizó al presidente de la Cooperativa, el día 8 de abril del año 2023, en las instalaciones del restaurante, esto permitió obtener información detallada. Para ello, se explicó el propósito de la investigación y se continuó con las preguntas del guion.

La encuesta diseñada para los socios y colaboradores se aplicó durante el periodo del 20 de mayo al 4 de junio de 2023, misma que se aplicó cara-cara con el fin de aclarar dudas e inquietudes. De igual forma, la encuesta para clientes se aplicó cara-cara, durante el periodo comprendido del 23 de abril al 7 de mayo de 2023. Como se mencionó anteriormente, el requisito primordial para participar en el estudio era que con anterioridad haya utilizado los servicios que ofrece la Cooperativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La finalidad de este apartado es analizar la fundamentación teórica que servirá de guía para el desarrollo de la investigación; se exponen los conceptos y herramientas de la innovación social, así como las generalidades de las sociedades cooperativas.

#### **2.1 Generalidades de la innovación social**

La innovación social es un tema que viene a dar respuesta a diversos problemas que surgen en el ámbito social, de ahí la importancia de crear acciones con base a este concepto para contribuir al desarrollo y funcionamiento de organizaciones (González, 2019).

##### **2.1.1 Origen y concepto de la innovación social**

La innovación social es un término que está tomando cierta relevancia en la actualidad, si bien existen pocas investigaciones sobre el tema, su relación con la sociedad, el medioambiente y el crecimiento económico, lo vuelve interesante.

Aunque no existe registro exacto del origen del concepto de innovación social, diversos investigadores relacionan este concepto con la teoría del cambio social de Willian Ogburn que data del año 1923. Este sociólogo estadounidense relacionó dos variables en su estudio, la cultura material y la inmaterial, que sin duda dieron paso para describir la innovación social.

Otros autores como Emile Durkein relacionan de manera acertada la innovación social con el cambio social, dado que este concepto busca generar un cambio en una comunidad a través de la implementación de estrategias “para el establecimiento de vínculos entre las personas y las comunidades” (Vega, 2017, p. 16).

La Oficina de Consejeros de Política Europea (BEPA) por sus siglas en inglés, la define como:

Aquellas nuevas ideas -de productos, servicios o modelos- que simultáneamente satisfacen necesidades sociales -de un modo más eficiente que sus alternativas- y crean nuevas relaciones

sociales y colaboraciones [...]son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de acción de la sociedad. (2010, p. 24)

La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2016) define a la innovación social como nuevas formas de gestionar, organizar y aplicar nuevas técnicas, con el fin de mejorar las condiciones de vida de una sociedad.

La tabla 3 muestra un conjunto de definiciones que presentan algunos autores que abordan el estudio de la innovación social.

**Tabla 3**

*Definiciones de innovación social*

Autor	Concepto
Mumford (2002)	Es la generación e implementación de nuevas ideas acerca de cómo la gente debería organizar actividades interpersonales, o interacciones sociales para lograr una o más metas en común.
Mulgan (2006, p. 146)	Se refiere a las actividades y servicios innovadores que son motivados por la meta de satisfacer una necesidad social y que se difunde predominantemente través de organizaciones cuyos principales propósitos son de tipo social.
Echeverría, (2008, p. 610)	Se refiere a los valores sociales, como el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad.
Conejero (2015, p. 54)	Es el resultado de un proceso de aprendizaje colectivo que proporciona soluciones novedosas para satisfacer demandas y necesidades sociales. Un proceso en red donde participan actores (públicos, privados y del tercer sector) con objetivos compartidos. La visión participada, las energías y compromiso de los actores de la red en la búsqueda de la mejora de los problemas sociales pueden ser un factor decisivo en la cohesión social.
Peyré (2020, p.138)	Es el proceso de cambio de relaciones sociales que tienen como objetivo satisfacer necesidades humanas no cumplidas. Esas necesidades pueden ser de carácter material (alimentación o habitación), social (educación o salud), existencial (derecho de expresión o creatividad) y político (ciudadanía activa).
Vélez (2020, p. 142)	Indica que sus productores son grupos, organizaciones o movimientos sociales que hacen parte de la sociedad civil y libremente generan - crean respuestas novedosas (por criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad, por ejemplo) con las que procuran alcanzar fines sociales, en tanto resuelven necesidades sociales, problemas sociales o procuran el cambio social (es decir, resolver una necesidad).

Fuente: Elaboración propia con base a los autores citados.

A partir de las definiciones presentadas, la innovación social se concibe como un proceso mediante el cual una persona identifica y soluciona necesidades dentro de una comunidad de una forma

distinta a lo habitual, mediante la creación e implementación de ideas creativas con el fin de que estas sean aplicadas en un largo plazo y beneficie a un conjunto de personas de una comunidad.

### **2.1.2 Características de la innovación social**

Según el Departamento Nacional de Planeación (2013), dependencia del Gobierno de la República de Bogotá Colombia, las características de la innovación social, desde la política pública se analizan en dos vertientes: necesarias y deseables.

#### **Características necesarias**

- **Novedad.** La innovación social refiere a nuevas formas de hacer las cosas, es decir, implementar ideas más organizadas, creativas y sobre todo considerando las necesidades de una población, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas e impulsar de manera positiva a dicha localidad.
- **Potencial de éxito.** Las innovaciones solidas que se encuentran en las primeras etapas, suelen ir subiendo y tener una mayor posibilidad de éxito y sostenibilidad. Asimismo, mejores ideas muestran su eficacia a la hora de ponerlas en práctica dando una solución eficiente a los diversos problemas y necesidades que demanda la sociedad.
- **Sostenibilidad.** Las innovaciones con bases bien definidas permiten una buena trayectoria en distintos aspectos, ya sea económicos, en la sociedad y en lo cultural.
- **Participación activa y/o población beneficiaria.** Cuando individuos de una población trabajan en conjunto e involucran el concepto de innovación social en sus proyectos, estos se convierten en actores de su propio beneficio.

#### **Características deseables**

- **Potenciales para la política pública.** La innovación social tiene el potencial para ser incluida en la política pública, ya sea a nivel regional o nacional.
- **Intercambio y transferencias contextualizada de conocimientos y experiencias.** A partir de las experiencias se pueden intercambiar conocimientos que permitan un mejor desarrollo en los proyectos.

- Económicamente favorables. Los costos que implica llevar a la práctica una iniciativa social, pueden dar como resultado la sostenibilidad en el área aplicada.
- Escrutinio público de los componentes de la calidad de vida. La participación de las comunidades, los resultados obtenidos y la evaluación de los mismos, contribuyen a un mejoramiento continuo.

Por su parte, García (2021, p. 51) refiere que la innovación social concentra una variedad de elementos sociales que la identifican y diferencian, destacando las siguientes características:

- Procesos de creación colectiva. Los integrantes de una organización social innovan y diseñan nuevas reglas a partir de la colaboración y del conflicto. De esta forma, adquieren nuevas y necesarias habilidades cognitivas, racionales y de organización, permitiendo obtener soluciones más creativas y que impacten de forma positiva en el bienestar social.
- Procesos que incrementan la eficiencia. Hace referencia al mejor uso de los activos y recursos que realizan las iniciativas socialmente innovadoras, para generar soluciones más eficientes y eficaces. Esto se logra a partir de la propuesta de nuevas alternativas y prácticas que satisfacen las necesidades sociales básicas.
- Impacto favorable en el medioambiente. Se pone de relieve la importancia de las iniciativas socialmente innovadoras en su contribución a la mejora del medio ambiente. De hecho, se postula como un medio para incluir prácticas que permitan la sostenibilidad económica y ambiental.
- Generadora de equidad. Enfatiza la distribución de las ganancias entre todos los miembros que participan en la creación de los medios de producción y en la producción misma, además de la forma de satisfacer las necesidades de los integrantes de la sociedad.
- Solidaridad. Se refiere a la solidaridad de las acciones socialmente innovadoras como respuesta a los efectos perniciosos generados por el sistema económico predominante y la regulación ineficiente.
- Generadora de inclusión social. Se les da importancia a los procesos de innovación social para la reintroducción de la inclusión social como un elemento clave de la agenda local en atención a las vulnerabilidades surgidas como consecuencia de la crisis.

- Escalable y replicable. Las iniciativas socialmente innovadoras tienden por su esencia a su difusión y expansión, por lo tanto, deben ser transferibles entre regiones para que el impacto generado sea el mayor posible
- Sostenible en el tiempo. Tiene capacidad de mantenerse en el tiempo.

La innovación social no solo está inmersa en el ámbito académico como un tema de análisis, sino que se considera un mecanismo efectivo para la solución de problemas que demanda la sociedad en la actualidad (Vega, 2017). Al respecto, Buckland y Murillo (2014) identificaron cinco variables desde las cuales este concepto puede ser estudiado:

- Impacto social. Se analizan las ideas que realmente satisfacen una necesidad.
- Sostenibilidad económica. Busca un financiamiento para que el proyecto tenga sostenibilidad en el tiempo.
- Tipo de innovación. De acuerdo a las características de su naturaleza.
- Colaboración intersectorial. Analiza los agentes que contribuyeron a la generación del proyecto.
- Estabilidad y replicabilidad. Refiere al alcance del emprendimiento y que este pueda replicarse en otras organizaciones que presentan las mismas características y se desempeñan en entornos similares.

En este contexto, Bueno y Pizarro (2011) proponen algunas especificaciones a considerar para una adecuada gestión de la innovación social:

- Agente. Es importante identificar, la persona, ente u comunidad interesada en un cambio social a través de la implementación de la innovación social y cuyo éxito depende de una buena aplicación, así como de un buen número de beneficiados.
- Método. En la mayoría de las ocasiones las problemáticas no se encuentran en el exterior, sino que regularmente los problemas son originados desde agentes internos. Por ello es necesario diseñar un método que cumpla con ciertas características para llevar a cabo un diagnóstico que contribuya a la búsqueda de soluciones oportunas.
- Carácter permanente. Conforme pasa el tiempo surgen nuevas necesidades, las cuales se convierten en una problemática, por ello, es importante mantener una actitud proactiva para visualizar problemas futuros.

- Valor social. Este contribuye a una mejor gestión de la innovación social, así ayuda a calcular el riesgo que se tiene y la rentabilidad social que se espera.
- Sostenibilidad del valor social. No tiene sentido implementar la innovación social sino se proporcionan herramientas a la comunidad para mantener y evolucionar las prácticas sociales.
- Protección. Las prácticas de innovación social no tienen que ser sometidas a un solo ámbito u organización, sino que es necesario difundirlas para que sirvan de mejora a otros entes que lo requieran.
- Difusión y escala. Derivado de la globalización cada vez se originan más problemas sociales y en los cuales la innovación social tiene gran influencia, por lo que es condicionada para que diversas comunidades puedan implementarla.

### **2.1.3 Etapas del proceso de la innovación social**

De igual forma que en la definición, no existe un consenso sobre las etapas que integran el proceso de innovación social, no obstante, a continuación, se presentan los autores más recurrentes en la literatura sobre el tema.

Según Murray, Caulier y Mulgan, el proceso de innovación social puede ser vista en forma de espiral (ver figura 2), desarrollándose en seis etapas, las cuales “no siempre son secuenciales y hay bucles de retroalimentación entre ellos. También proporcionan un marco útil para pensar en los diferentes tipos de apoyo que los innovadores y las innovaciones necesitan para crecer” (2010, p. 12).

## Figura 2

### *El proceso de innovación social*



Fuente: Murray, Caulier y Mulgan, 2010, (p.11).

En la etapa de demandas, se hace un diagnóstico, se identifican los problemas y la necesidad que se busca resolver. Es el punto de partida de la innovación social, se incluyen temas como desempleo, discriminación, crisis financiera, pobreza, entre otros. Es importante que en esta etapa se planteen preguntas acertadas para tener respuestas más realistas, asimismo es relevante conocer el problema de raíz, pues es cierto que “una definición adecuada al problema representa el 50% del camino hacia la definición de una solución eficaz” (Vega, 2017, p. 29).

La etapa propuestas e ideas, refiere a que una vez identificado el problema y la necesidad a resolver se generan ideas para dar solución a las problemáticas que se originan en el ámbito social. En el prototipado, se pone en práctica las ideas generadas en la etapa anterior, siempre teniendo en cuenta que las cosas muchas veces no salen a la primera, sino que hay que romper barreras para lograr metas.

Con respecto a la etapa sostenibilidad, la idea ya se implementó, se va perfeccionando y se buscan fuentes de ingresos para tener una sostenibilidad financiera a un largo plazo de la empresa. En la etapa escalado y difusión (ampliación), se generan estrategias para que la innovación crezca junto

con la organización. Por último, en la etapa de cambio sistemático, se involucran diversos elementos como modelos de negocio, leyes, movimientos sociales, entre otros.

Mulgan (2006) por su parte, plantea cuatro etapas de la innovación social y las relaciona con el proceso de las abejas, es decir, cuando estas tienden a buscar aliados para realizar actividades en conjunto y cumplir con sus metas.

- Etapa 1. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones, consiste en plantear a raíz de que son detectadas las necesidades y se diseñan soluciones efectivas.
- Etapa 2. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto. Se toman las ideas más factibles e innovadoras para lanzarlas a la práctica.
- Etapa 3. Evaluar, ampliar y difundir buenas ideas. Se da cuando una de las ideas se pone en práctica y esta resulta ser efectiva.
- Etapa 4. Aprendizaje y evolución. Puesto que las innovaciones van cambiando constantemente, las ideas pueden modificarse a manera de adaptarlas a las necesidades reales, por las cuales fueron diseñadas.

Wheatly y Frieze (2011) a diferencia de los autores anteriores, mencionan que la innovación social solo pasa por tres etapas las cuales son:

- Etapa 1. Redes, con base a la realidad, hoy en día todas las cosas están interconectadas, por tanto, las redes se enlazan con el fin de romper paradigmas para generar un cambio social.
- Etapa 2. Comunidades de prácticas, los individuos trabajan en conjunto por un interés común y analizan que se pueden obtener mayor beneficio al realizar una alianza. Dentro de este grupo las personas interactúan entre sí adquiriendo y aprendiendo nuevos conocimientos, creando una red de ayuda mutua.
- Etapa 3. Sistemas de influencia, es una etapa de emergencia la cual no es visualizada con anterioridad y aparecen sistemas con gran influencia.

Rodríguez y Alvarado (2008) plantean que la innovación social consta de cuatro etapas y de su aplicación dependerá el éxito: primera etapa, detección del problema, generación de la idea y

resolución; segunda etapa, implementación, esta dependerá del método de aplicación de la idea, y del apoyo de financiamiento para hacer pruebas con los proyectos; tercera etapa, aprendizaje y desarrollo, el logro es con base a las variables que benefician el aprendizaje; y cuarta etapa, dimensión de las innovaciones y su transformación.

A manera de resumen, a continuación, con base en los autores anteriormente citados se presenta un concentrado de las diversas etapas que integran el proceso de innovación social (ver tabla 4).

**Tabla 4**

*Etapas del proceso de innovación social*

Autor/es	Etapas
Murray, Caulier y Mulgan (2010)	Etapa 1: Avisos, inspiraciones, diagnóstico Etapa 2: Propuestas e ideas Etapa 3: Prototipado Etapa 4: Sostenibilidad Etapa 5: Escalado y difusión (ampliación) Etapa 6: Cambio sistemático
Mulgan (2006)	Etapa 1: Generación de ideas Etapa 2: Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto Etapa 3: Evaluación de la ampliación y la difusión de las buenas ideas Etapa 4: Aprendizaje y evolución
Wheatly y Frieze (2011)	Etapa 1: Redes Etapa 2: Comunidades de prácticas Etapa 3: Sistemas de influencia
Rodríguez y Alvarado (2008)	Etapa 1: Detección del problema, generación de la idea y resolución. Etapa 2: Implementación Etapa 3: Aprendizaje y desarrollo Etapa 4: Dimensión de las innovaciones y su transformación

Fuente: Elaboración propia con base a los autores citados.

Con base en el análisis anterior, para integrar la propuesta de esta investigación se tomó como referencia las etapas que plantean Murray, Caulier y Mulgan (2010), ya que se adecuan a las características de la investigación y representan un marco de referencia útil para generar la propuesta del plan de mejora para la Cooperativa. Además, estos autores refieren que, en las fases de este proceso, existe una retroalimentación constante en cada ciclo, que toma en cuenta las diversas culturas y habilidades para generar ideas innovadoras, que permitan crear un mayor beneficio a la sociedad.

Aunado a lo anterior, Molina (et. al., 2019) señalan que el modelo de innovación social propuesto por Murray, Caulier y Mulgan, es un proceso completo, porque a comparación de otros, en este se inicia directamente con la generación de ideas y un exhaustivo diagnóstico para la identificación del problema y a partir de éste, se diseñan soluciones óptimas. Además, en un estudio realizado para el rediseño de un mototaxi para personas con movilidad reducida del municipio de Chimalhuacán en el Estado de México, se evidencia que este proceso de innovación social generó resultados eficientes, pues se detectaron y enfocaron en los conflictos y de las relaciones que existían en el sistema de mototaxis.

#### 2.1.4 Enfoques de la innovación social

La innovación social puede ser vista desde diversos enfoques (ver tabla 5) e influir de alguna manera en cada uno de ellos. En este sentido, el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2013), plantea algunos elementos de acuerdo a cada enfoque.

**Tabla 5**

*Enfoques de innovación social*

	<b>Económico</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Sistémico</b>	<b>Participativo</b>	<b>Ciencia política</b>
<b>Definición</b>	Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen las necesidades sociales (con mayor eficacia que las alternativas) y que a su vez crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones.	Una nueva solución a un problema social es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las existentes y cuyo valor se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de en individuos particulares	Proceso complejo donde interactúan factores económicos y culturales que profundamente cambian las rutinas básicas, los recursos y los flujos de autoridad o las creencias del sistema social	Nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de gestión con respecto al estado del arte en la región, que permitieran mejores resultados que los modelos tradicionales, que fuesen costos eficientes y muy importantes, que promovieran y fortalecieran la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, convirtiéndolos en verdaderos actores de su propio desarrollo	Cambios en programas, agencias e instituciones que llevan una mejor inclusión de los grupos excluidos en diversos ámbitos de la sociedad

Continuación tabla 5

	<b>Económico</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Sistémico</b>	<b>Participativo</b>	<b>Ciencia política</b>
<b>Gestor de la IS</b>	Emprendedor social	Emprendedor social y empresa social	Comunidad emprendedor institucional	y N/D	Sociedad civil, colectivos sociales y culturales
<b>Objetivo principal</b>	Satisfacer una necesidad social a través de un servicio realizado por el emprendedor o la empresa social	Creación de valor social	Cambios profundos/disruptivos en el sistema social	Mejorar resultados de modelos tradicionales/aumentar niveles de participación ciudadana y democracia	Inclusión social y fomento del desarrollo local. Aumento de la capacidad socio-política y acceso a los recursos necesarios para satisfacer necesidades fundamentales
<b>Conceptos clave</b>	Emprendedor, economía social	Responsabilidad social corporativa, tercer sector, valor social	Sistema social, complejidad, comunidad, disruptivo	Desarrollo, democracia, comunidad, beneficiarios	Gobernanza, sociedad civil, territorio local, inclusión social
<b>Capacidad cambio institucional</b>	Relativa. Atender demandas sociales con intención de afectar la agenda política. Enfoque incrementalista	Relativa. Solución de problemas sociales con intención de afectar la agenda política	Alta. La innovación social se da en tanto que hay cambios en el sistema institucional y social	Relativa. El fin principal es mejorar resultados sociales con intención de incidir en políticas públicas y empoderar a las comunidades como un medio	Proceso ambivalente. La innovación social puede conformar un cambio institucional que, de paso a un nuevo paradigma en las relaciones de poder, pero también puede suponer una rectificación del status quo
<b>Ciclo de proceso</b>	Lineal	Lineal	No lineal	Lineal	No lineal
<b>Organismos que lo fomentan</b>	Nesta	Centro de Innovación Social de Stanford	SIG (Social Innovation Generation)	CEPAL	SINGOCOM
<b>Autores</b>	Geoff Mulgan Charles Leadbeater	Kriss Diegfmeier Dale T. Miller	Frances Westley Nino Antadze	Nohra Rey de Marulanda Francisco B. Tancredi	Frank Moulaerf Swyngedouw

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2013 (p. 8)

Lo anterior, permite identificar que la innovación social se analiza desde diferentes enfoques, que van desde el económico que involucran nuevas ideas que satisfacen necesidades sociales hasta la ciencia política que implica hacer cambios en programas, agencias e instituciones para una mayor inclusión de grupos vulnerables.

### 2.1.5 Tipología de la innovación social

La innovación social representa una alternativa para la solución de problemas y hace referencia a un término que fomenta la difusión de nuevas prácticas sociales, por ello, es importante conocer las diferentes tipologías.

En este sentido, Morales (2008) propone diferentes tipos de innovación social:

- Organizativa. Refiere a la forma en que se interrelacionan individuos especializados y el entorno internacional.
- Financiera. Financiamientos con reglas de género y actividades de carácter administrativo.
- Comercial. Se hace énfasis en la actividad comercial con límites de abusos de intermediarios y beneficiando a los productores de origen.
- Medioambiental. Prácticas para la preservación del medioambiente.
- Metodológica (a nivel de gestión pública). Se planean y elaboran presupuestos.

Esta tipología presenta diferentes características, según Morales (2008), además de las diversas formas de innovación que se presenta (ver tabla 6).

**Tabla 6**

*Tipología de innovación social*

Tipología	Innovación	Ejemplos	Características
Organizativa	Instituciones que aglutinan a voluntarios de naturaleza profesional “sin fronteras”	Médicos sin fronteras	Vinculación de profesiones y cooperación internacional
Financiera	Microcréditos	Bank Grameen Kiva	Pequeños créditos con política de género y poca burocracia
	Mercados de donantes	Global Giving	Mercados globales en donde realizar aportaciones directas sin intermediarios

Continuación tabla 6

Tipología	Innovación	Ejemplos	Características
Comercial	Comercio justo	Fair Trade The Body Shop	Actividad comercial con límites de abusos de intermediarios y beneficiando a los productores de origen
Medioambiental	Reciclaje	Traperos de Emaús, Green Works (Clifford y Dixon, 2005)	Inserción laboral y preservación del medio ambiente
	Agricultura ecológica	Sekem (Mahir, Seelos, 2003) El Ceibo	Explotación de recursos endógenos y desarrollo local
Metodológica (a nivel de gestión pública)	Presupuestos participativos	Experiencia de Porto Alegre (Novy y Leubolt, 2005)	Colaboración público-privada para la acción local

Fuente: Morales, 2008 (p. 420)

Debido a las necesidades que presenta la Cooperativa de San Francisco Yosocuta, este trabajo se enfoca en la innovación social desde el ámbito medioambiental y organizativa, pues para atender los requerimientos de los socios, colaboradores y clientes, es fundamental conservar los recursos naturales y diseñar acciones estratégicas sustentables, que sean atractivas para las personas que visitan el lugar. Además, presenta características de innovación desde el ámbito organizativo, por la vinculación que se está haciendo entre la universidad y la Cooperativa para generar este plan de mejora.

### 2.1.6 Ámbitos de la innovación social

La innovación social está orientada a distintos ámbitos y resuelve problemáticas dependiendo a su naturaleza, al respecto Vega (2017) señala los siguientes:

- Servicios sociales. Incluye aspectos como la educación, atención médica y justicia.
- Ámbito económico. Se tratan cuestiones relacionadas con la contratación de personas en un trabajo, así como los ingresos que obtiene una organización.
- Ámbito medioambiental. Refiere a las malas prácticas que dañan el medioambiente como la contaminación, tala de árboles y extracción de recursos naturales.
- Ámbito de la democracia. Se establecen los derechos de los individuos, se le induce a una participación activa en las actividades que le competen como ciudadanos de una comunidad y de administran los recursos públicos.

En síntesis, la innovación social puede ser analizada desde diferentes ámbitos, sin embargo, uno de los más importantes es el que constituyen los estudios sociales, pues contribuye a la atención de aspectos como “valores, sistemas de creencias y prácticas sociales que se ponen en juego a la hora de diseñar e implementar acciones de innovación social” (Hernández, Tirado y Ariza, 2016, p. 191).

### **2.1.7 La innovación social desde el ámbito medioambiental**

Para efectos de esta investigación es importante abordar el tema sobre el manejo integral de la cuenca hidrográfica que se basa en un conjunto de acciones a implementar para conservar un territorio determinado, haciendo énfasis en la filtración de aguas que desembocan en espacios extensos.

Una cuenca hidrográfica es el “espacio de territorio delimitado por la línea divisoria de las aguas, conformado por un sistema hídrico que conducen sus aguas a un río principal, a un río muy grande, a un lago o al mar” (World Vision, 2004, p. 9). Con esta definición se observa que la cuenca se basa en los sistemas y precipitaciones de aguas fluviales que escurren de las montañas por medio de arroyos o barrancas para centralizarse en un espacio más amplio.

En este contexto, Vásquez (et al., 2016) define una cuenca hidrográfica como “el área geográfica natural o unidad de territorio delimitada por una divisoria topográfica [...], que capta las precipitaciones y drena el agua de escorrentía hacia un colector común, denominado río principal” (p. 13), es decir, este concepto hace referencia a los procesos naturales derivados del clima como la lluvia, que provocan una concentración de flujos de agua que se origina en una montaña y tiene como fin desembocar en un río, lago o mar.

El mismo autor señala que las cuencas hidrográficas se componen de diversos elementos que las caracterizan, las cuales son:

- *El agua.* Una parte fundamental de la composición del concepto “cuenca hidrográfica”, pues es el elemento que da sustento a diversos agentes como la integración de la flora y fauna. Cabe mencionar que, si este recurso natural se aprovecha de forma eficiente, los beneficios

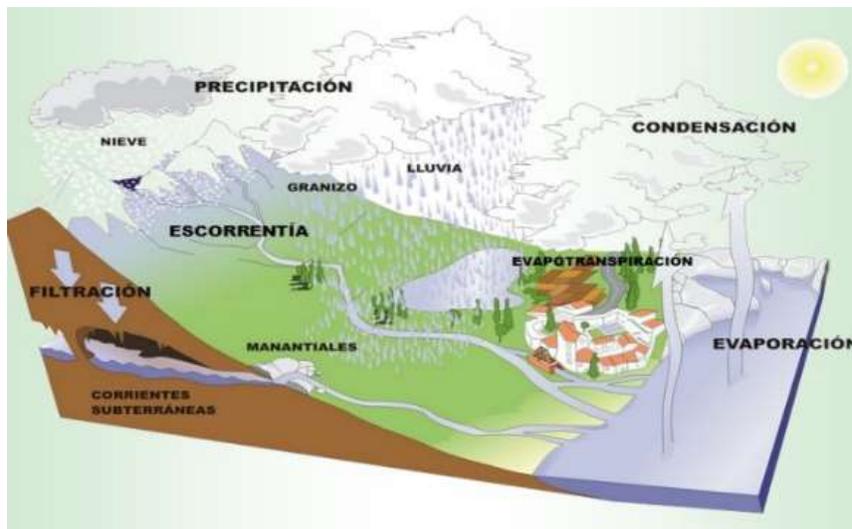
serán óptimos para la población que lo utiliza. Además, es indispensable para realizar actividades como la agricultura, la pesca, producción de energía, entre otras.

- *El suelo.* Es un elemento que conforma la cuenca, si se cuida y hace buen uso de éste, se mejorará la calidad del elemento principal de la cuenca hidrográfica, el agua. Ayudando así a la vida humana, la flora y la fauna.
- *El clima.* Este juega un papel importante para la formación de la cuenca hidrográfica, pues dependerá de las precipitaciones de lluvia, temperatura, viento, entre otros.
- *La vegetación.* Es un elemento que funge como filtrador de agua cuando se da el proceso de escurrimiento de los montes o cerros. Es de gran apoyo para que el agua baje al río principal más limpia y pueda utilizarse para diversas actividades.
- *La topografía y la pendiente.* Refiere a las condiciones del terreno para que el agua pueda transitar de manera rápida o lenta. Para que el agua corra de manera lenta, se debe evitar la erosión de suelos, esto requiere sembrar plantas o árboles nativos de la región que permitan retener más tiempo el agua en las zonas montañosas. Por el contrario, si éste elemento transcurre rápidamente, no permitiría una filtración y los desechos que se encuentran a su paso desembocaran en el río, lago o mar.
- *La fauna.* Los animales son un factor importante para el ecosistema que conforma la cuenca, por ello, tener un control permitirá evitar una sobrepoblación, en consecuencia, el sobrepastoreo que ocasionará que la flora disminuya y el flujo del agua será más rápido.
- *El hombre.* Es sin duda uno de los elementos más importantes de la cuenca, pues es el único que tiene la capacidad de raciocinio, este tiene la decisión de cuidar los recursos naturales para su aprovechamiento de calidad. Sin embargo, es el agente que más daños ha ocasionado a la cuenca hidrográfica, por lo que, en caso de no conservarlos provocará que se agoten.

La figura 3 muestra el proceso del ciclo hidrológico de la cuenca hidrográfica de forma natural y la relación con los elementos que la caracterizan explicados con anterioridad. Puesto que el ser humano es uno de los actores más importantes de la cuenca, por su capacidad de razonamiento que este posee, es fundamental hacer conciencia sobre la importancia que tiene el cuidado de los recursos naturales que se encuentran en el entorno, pues si esto se hace, el mayor beneficio es para la población

### Figura 3

*Proceso del ciclo hidrológico de las cuencas hidrográficas*



Fuente: Ordoñez, 2011 (p.1)

Las figuras 4 y 5 muestran de manera clara la orografía que rodea a la comunidad de San Francisco Yosocuta y a la presa Lázaro Cárdenas, se advierte que la zona es montañosa y las aguas fluviales alimentan el río mixteco que cruza la Ciudad de Huajuapán de León y desembocan en la presa, tal como se observa en el área más verdosa de las figuras.

**Figura 4**

*Toma aérea de la presa Lazaro Cardenas*



Nota: Toma de G, Vargas, 2020.

**Figura 5**

*Toma aérea de San Francisco Yosocuta*



Nota: Toma de G.Vargas, 2020.

Haciendo énfasis en el concepto hidrológico y relacionándolo con la cuenca de la región Mixteca, específicamente del río mixteco, el cual es el arroyo principal que desemboca en la presa Lázaro Cárdenas ubicada en la comunidad de San Francisco Yosocuta, es preciso señalar que:

La cuenca del Río Mixteco se encuentra en la región hidrológica 18 (Balsas), en la cuenca general del Río Atoyac y en la subcuenca del Río Mixteco, en  $18^{\circ} 02' 57''$  N y  $98^{\circ} 16' 48''$  O,  $17^{\circ} 03' 36''$  S y  $97^{\circ} 22' 25''$  E, su superficie es 6539 km<sup>2</sup> y abarca 91 municipios del estado de Oaxaca. A la salida de la cuenca se localiza la estación hidrométrica Mariscal sobre el cauce del Río Mixteco, en  $17^{\circ} 51' 45''$  N y  $98^{\circ} 08' 58''$  O. (Salas et al., 2014, p. 3)

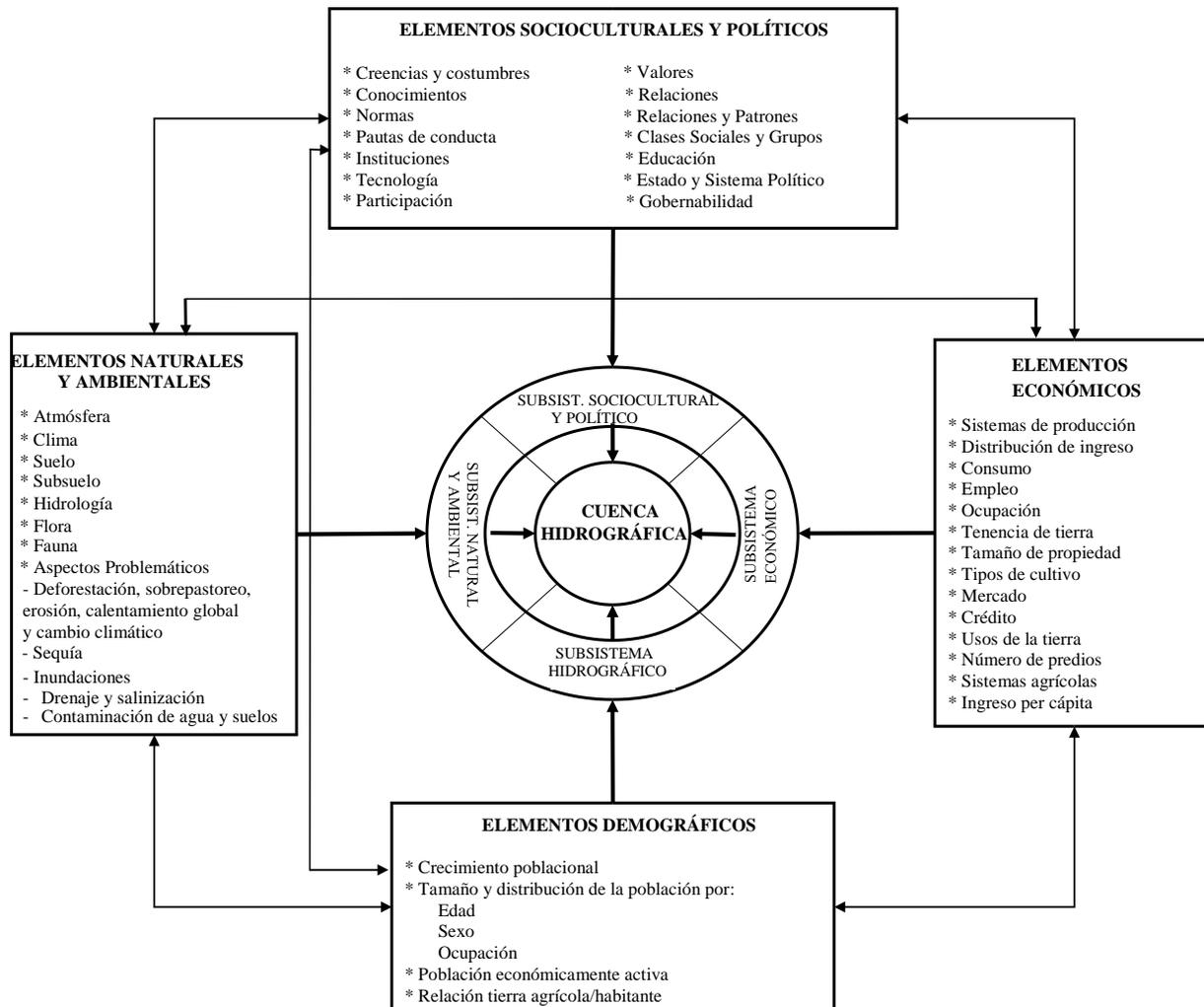
Esto significa que la cuenca hidrográfica de la Mixteca es extensa, por lo que existe una gran biodiversidad de recursos que se tienen que cuidar. Además, es importante que se lleven a cabo medidas de forma participativa que beneficien a la población.

La cuenca hidrográfica se relaciona con cuatro ámbitos: el sociocultural y político, aborda temas relacionados con las creencias, tradiciones, valores de las personas, entre otros; económico, hace énfasis en el control de las actividades, recursos y fuentes de ingreso; demográfico, se enfoca en el estudio de la población y sus características; naturales y ambientales, considera los elementos que conforman la cuenca y sus efectos.

Lo anterior indica que, para realizar un adecuado manejo integral de la cuenca hidrográfica, es necesario considerar los elementos que integran cada recuadro desde su enfoque (ver figura 6).

**Figura 6**

*Esquema de las interacciones de los elementos de una cuenca hidrográfica*



Fuente: Vásquez, et al., 2016, (p.14)

Es relevante considerar los elementos que se presentan en la figura 6 y los actores que influyen en la conservación de la cuenta hidrográfica para tener un eficiente manejo de la misma. Cabe mencionar que las personas son el elemento más importante, ya que éstos tienen la capacidad de raciocinio y pueden actuar de manera positiva beneficiándose ellos mismos, pero también es el

actor que puede llegar a afectar de manera negativa, deteriorándola por el mal uso de los recursos naturales de un territorio.

## **2.2 Generalidades de la sociedad cooperativa**

Las sociedades cooperativas surgen a raíz de la necesidad de las personas de cumplir un interés común, aplicando el principio de solidaridad y ayuda mutua para cumplir dicha meta conjunta y cuyas actividades se basan en la producción, distribución y consumo, de bienes o servicios (UNAM, 2006).

La Ley General de Sociedades Cooperativas, define a la sociedad cooperativa como:

Una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (2018, p. 1)

En general, las sociedades cooperativas son empresas que se conforman de personas físicas que aceptan unir sus esfuerzos para cumplir una meta específica que se tiene en común, aportando tanto capital como trabajo. Esto, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus miembros y garantizarles un patrimonio.

### **2.2.1 Concepto de cooperativa**

Las cooperativas son empresas sociales de gran relevancia en la economía de un país, por el impacto económico-social que tienen en las zonas donde se establecen, además, de que se adaptan a distintos sectores o ramas de actividad o servicios. En este contexto, la Universidad Nacional Autónoma de México (2006) la define como “un recurso para obtener de forma compartida la satisfacción de una necesidad común. Es una alternativa a las posibilidades o a la falta de posibilidades, y una aplicación más de la obtención de la fuerza mediante la unión” (p. 35).

Las cooperativas se crean cuando un grupo de personas identifican entre si un interés en común y no ven solo el interés propio, sino que se enfocan en el beneficio del grupo, mediante la realización de actividades sociales. Así las personas unen recursos como capital, conocimientos y esfuerzo

humano para crear la sociedad, beneficiándose económicamente y satisfaciendo necesidades de la comunidad en donde se establece.

### 2.2.2 Características de las cooperativas

Las cooperativas en su forma jurídica surgen de una sociedad civil, es decir, nacen en un entorno pequeño con miras a un crecimiento, esto, permite la participación activa de los socios que buscan un beneficio económico-social.

Otra de las características de las cooperativas es que se enfocan en el ámbito social, considerando el conjunto de valores y principios, además, existe el reparto de utilidades de manera equitativa al pago de su aportación social (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, FAECTA, 2014).

Cabe mencionar que los tres factores en los que se enfocan las cooperativas son: social, económico y ambiental, para dar respuesta a necesidades de una población y generar empleos.

### 2.2.3 Elementos de una cooperativa

Si bien, existen diversos tipos de cooperativas que se distinguen por su forma de operar y administrar, éstas presentan elementos que las conforman, caracterizan y diferencian de otras organizaciones (ver tabla 7).

**Tabla 7**

*Elementos y su descripción de una cooperativa*

Socios	Reglas y normas	Principios y valores	Órganos de gobierno
Son el centro de la organización y se refiere al grupo de personas que compartiendo intereses y objetivos en común deciden organizarse para conformar una cooperativa, ellas y ellos son las y los dueños y deciden el rumbo de la organización.	Estas son es de gran relevancia para el buen funcionamiento de la organización y, sobre todo, para prevenir los conflictos que se pueden generar. Al principio pueden contar con un reglamento general, pero con el paso del tiempo deberán desarrollar sus estatutos y formalizarlos.	Sumado a las reglas y normas, todas las cooperativas deben practicar en su día a día una serie de principios y valores que las caracteriza de una empresa tradicional, estos son la guía para todo el trabajo.	Como toda organización, las cooperativas deben tener una estructura de gobierno encargada de administrar y vigilar su funcionamiento. Los tres principales son: La Asamblea General, el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia.

Fuente: OIT, 2021 (p. 19)

La Cooperativa de San Francisco Yosocuta posee estos elementos, sin embargo, requiere tener un adecuado establecimiento de reglas y normas para hacer más eficiente su funcionamiento. Además, es fundamental, cerciorarse que los socios tengan los mismos intereses para trabajar de forma participativa y brindar el servicio que demanda el cliente, con un mejor trato y una mayor atención.

#### 2.2.4 Diferencias entre cooperativas y empresas tradicionales

Las cooperativas son organizaciones que poseen diversos elementos que las identifican, sin embargo, algunas personas pueden confundirlas con empresas tradicionales. Por tanto, la tabla 8 muestra algunas diferencias que las distinguen.

**Tabla 8**

*Diferencias entre una cooperativa y una empresa tradicional*

Elementos	Cooperativa	Empresa tradicional
1. ¿Quién es dueño de los recursos con los que va a funcionar la empresa, es decir, el capital?	Todas las personas que forman la cooperativa son socios y trabajadores de esta, por tal, son dueños de los recursos con los que funciona la cooperativa, conocido como capital social.	Un grupo reducido de personas (los inversionistas) son dueños de los recursos y se conoce como capital privado.
2. ¿Quiénes trabajan en la empresa?	Todas las y los que trabajan en la cooperativa son personas socias. Además de ser las y los dueños de esta.	Solo los dueños del capital son socios y todos los demás son trabajadores.
3. ¿Quién es dueño de las ganancias de la empresa y cómo se reparten estas?	Todos los que trabajan y que a la vez son socios, también son dueños de los excedentes que se generan y estos se reparten de manera equitativa con base al trabajo que cada uno realiza. El trabajo es muy valorado.	Los dueños de las utilidades son los socios (inversionistas) de la empresa y estas solo se reparten entre ellos.
4. ¿Quién toma las decisiones de cómo va a funcionar la empresa?	Las decisiones las toman todas las personas de la cooperativa que son socios y trabajadores.	Las decisiones las toman sólo los inversionistas de la empresa.

Fuente: OIT, 2021 (p. 17).

Si bien una de las diferencias evidente de las cooperativas son que las personas que las conforman -socios-, son los dueños de una fracción de esta y tienen la obligación de aportar capital y trabajo a la organización, dado que estos recursos permitirán el desarrollo de sus actividades, por el contrario, en las empresas tradicionales solo algunas personas son dueñas del negocio, en este caso, las que aportan el dinero para su operación, es decir, los inversionistas.

### **2.2.5 La cooperativa como empresa social**

En la actualidad es importante considerar a la empresa social como un elemento de desarrollo, especialmente, donde la pobreza y marginación es más evidente. Estas son vistas como organizaciones centradas en la “resolución de un problema social o medioambiental [...], limitándose a la misión económica a una función necesaria para poder ser sostenible” (Fisac y Moreno, 2014, p. 20).

López (2009) clasifica a las empresas sociales en dos vertientes:

- Tipo asistencialistas. Estas refieren a las prestadoras de algún servicio, ya sea para personas, grupos o bien para una comunidad vulnerable.
- Tipo económico. Pueden ser las cooperativas y ejidos, estas son muy importantes en el desarrollo económico de una localidad, pues tienden a generar empleo a personas de una misma zona, se dedican a la producción de bienes o servicios que son útiles para la sociedad y defienden el poder adquisitivo de una comunidad.

### **2.2.6 Relación entre innovación social y cooperativas**

Definidos los conceptos de innovación social y cooperativa, se vuelve relevante estudiar la relación existente entre estos dos términos. Según Morales (2012) las cooperativas son “una forma de innovación social de primer orden: un planteamiento alternativo de las relaciones económicas que ha conseguido un cambio social sustantivo y perdurable” (p. 166).

La Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (2014) refiere que el propósito de la innovación social es cubrir necesidades sociales de un grupo, introduciendo prácticas de responsabilidad social y generando una ventaja competitiva, por otra parte, las

cooperativas realizan prácticas con valor social que dan solución a conflictos de una comunidad de forma democrática, poniendo en primer lugar el trabajo colectivo frente al trabajo individual. Esto significa que la innovación social es un complemento importante de las cooperativas, pues en conjunto generan un cambio social y económico en la sociedad.

En este sentido, López (2009) menciona que en el país se han tenido infinidad de casos de cooperativismos que han fracasado y muchos otros que han tenido éxito; los fracasos se relacionaron principalmente por elementos externos, esto es, por grupos o personas que buscaban beneficios de manera particular; los casos de éxito fueron resultado del trabajo en equipo y del interés por resolver problemas de forma participativa.

Inoa (2017) por su parte, señala que las cooperativas se relacionan con la innovación social porque buscan un beneficio para los socios que integran una empresa social y generan soluciones a necesidades de una población, como: “empleo, consumo, financiación, producción, pero también, genera la posibilidad de empoderamiento económico de las clases medias y bajas” (p. 24).

Aunado a lo anterior, la FAECTA (2014) refiere que el propósito de las cooperativas es atender necesidades tales como: “calidad de vida, que comprende alimentación, salud y vivienda; desarrollo personal, que involucra la educación y empleo de calidad y sostenible; seguridad, que considera violencia, delincuencia y nuevas necesidades sociales; igualdad, que implica la conciliación familiar y el empoderamiento” (p, 12), las cuales se recomienda atender con ideas y practicas basadas en la innovación social.

### **CAPÍTULO III**

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

Con base en los instrumentos de recopilación de información, la entrevista y las encuestas aplicados al presidente, socios, colaboradores y clientes de la Cooperativa, se presenta el diagnóstico de su situación actual, este es de suma importancia para la identificación de fortalezas y debilidades de la organización que serán la base para generar las propuestas de mejora. El análisis de la información comprende variables como servicio, liderazgo, motivación y recompensas, impacto social, sustentabilidad y sostenibilidad y, legalidad. Además, se utilizó una guía de observación para identificar el grado de innovación que tienen los servicios que se ofrecen actualmente.

### **3.1 Estructura de la Cooperativa**

La Cooperativa<sup>2</sup> fue fundada el 3 de noviembre de 1974, en sus inicios contaba con 45 socios, sin embargo, por situaciones críticas en cuanto a su rentabilidad, algunos tuvieron que darse de baja, quedando un total de 32 socios, de los cuales únicamente 18 se encuentran activos; 11 mujeres y 7 hombres. Es importante resaltar la participación de las mujeres en las diferentes actividades de la Cooperativa, ya que el 61% de los socios activos son del sexo femenino. Es importante señalar que, del número de socios activos únicamente cuatro están a cargo de las actividades que se desarrollan diariamente en la organización.

La Asamblea General está conformada por los socios de la Cooperativa, es el órgano más importante, seguido del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y la Gerencia encabezado por el presidente que tiene como responsabilidad coordinar los recursos y vigilar que las actividades se desempeñen correctamente, además de atender las necesidades y sugerencias de los socios y colaboradores (ver figura 7).

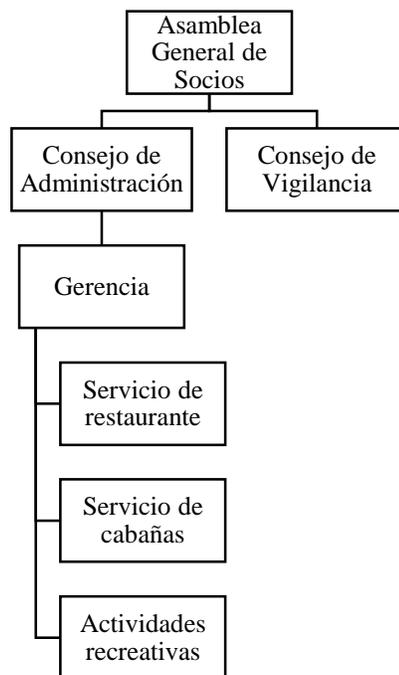
---

<sup>2</sup> Información obtenida a partir de la entrevista (Apéndice 1) realizada al presidente del Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de Yosocuta, el día 13 de noviembre de 2022.

Respecto a los servicios de restaurante, de cabañas y actividades recreativas, cuentan con un socio que se encarga de vigilar que se lleven a cabo las actividades correctamente. Cabe mencionar que en el caso del restaurante se encuentran dos socias a cargo, una como cocinera y la otra como tesorera.

### Figura 7

*Organigrama de la Cooperativa*



Fuente: Elaboración propia

En la Cooperativa cada socio tiene la responsabilidad de desarrollar de la mejor manera sus actividades, según el área o función asignada, tales como: cocina, mantenimiento, pesca y área administrativa, por mencionar algunas. Dentro de los beneficios que tienen los socios, en primera instancia, es que fungen como su propio jefe, son dueños de una fracción del capital, además de que tienen la garantía del reparto de utilidades semanalmente. Esto se vuelve importante, ya que la Cooperativa es una fuente de empleos e ingresos en la comunidad de San Francisco Yosocuta.

### **3.2 Aspectos jurídicos de la Cooperativa**

En el año 1994, la Cooperativa de San Francisco Yosocuta se constituyó como Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta S. de R.L. de C.V. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM, 2023), las sociedades de responsabilidad limitada presentan las siguientes características:

[...] es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley (2018, p. 10).

Respecto a la denominación de capital variable, la LGSM establece que:

En las sociedades de capital variable, el capital social es susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios y, de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en el capítulo III (1934, p. 34).

Es importante mencionar que las sociedades de capital variable deben registrar los aumentos o disminuciones de capital social en un libro destinado para este fin. Cuando un socio decide retirar de manera parcial o total su aportación deberá notificar de inmediato a la sociedad y esperar hasta el fin del ejercicio del año para surtir efecto.

De acuerdo al ámbito legal, es fundamental estar dentro del marco normativo dependiendo de la naturaleza de la organización, para el caso de la Cooperativa, es necesario contar con un acta constitutiva, realizar reuniones mensuales, realizar cambios en el cuadro de directivos cada cinco años, contar con los permisos de pesca, permiso de marina para la operación de las embarcaciones y lo más importante, realizar las declaraciones fiscales.

Cabe señalar que una de las principales actividades la Cooperativa se centra en la captura de mojarra para su venta en el restaurante, por tal motivo debe cumplir lo establecido en la Ley de Pesca y Acuicultura Sustentables, para su operación.

De acuerdo a la Ley de Pesca y Acuicultura Sustentables (2023) en su artículo 41 establece que las actividades que requieren permisos son:

- Acuicultura comercial
- Acuicultura de fomento
- Acuicultura didáctica
- Pesca comercial
- Pesca de fomento
- Pesca didáctica
- Pesca deportivo-recreativa, excepto la que se realice desde tierra
- Trabajos pesqueros necesarios para fundamentar las solicitudes de concesión
- Pesca por extranjeros cuando se declaren excedentes en la zona económica exclusiva
- Pesca en altamar o en aguas de jurisdicción extranjera por embarcaciones de matrícula y bandera mexicana, de conformidad con los Convenios Internacionales de los que México sea parte
- La instalación de artes de pesca fijas en aguas de jurisdicción federal
- La recolección del medio natural de reproductores
- La introducción y la repoblación de especies vivas en cuerpos de agua de jurisdicción federal
- La descarga en puertos extranjeros o el trasbordo de especies capturadas por embarcaciones pesqueras de bandera mexicana
- El desembarque de productos pesqueros comerciales en cualquier presentación en puertos mexicanos, por embarcaciones pesqueras extranjeras

### **3.3 Análisis de la situación actual de la Cooperativa de Yosocuta**

A partir de la información obtenida sobre la operación y funcionamiento de la Cooperativa, se presentan los principales hallazgos de esta investigación, conforme a la organización y prestación de servicios, tales como el restaurante, paseos en lancha y cabañas.

El restaurante se ubica a un costado de la presa Lázaro Cárdenas, con una vista espectacular y una infraestructura semiabierta elaborada de tabique rojo. Su capacidad máxima es de 100 personas y

posee un ambiente agradable, en donde las personas que lo visitan tienen la oportunidad de degustar de platillos de mariscos, botanas, bebidas, entre otros (ver figura 8).

### **Figura 8**

*Restaurante de la Cooperativa*



La Cooperativa cuenta con tres cabañas, cada una con dos habitaciones con un baño, están amuebladas y equipadas con todo lo necesario para aquellas personas que deseen pasar una noche agradable en el comunidad de San Francisco Yosocuta. Además, se ubican frente a la presa, teniendo una vista sensacional, cabe mencionar que los bungalows tienen calentadores solares.

## **Figura 9**

*Fachada de cabaña de la Cooperativa*



Para ofrecer el servicio de paseo en lancha, la Cooperativa tiene una lancha de motor con protección solar y con capacidad para ocho personas. Los recorridos son de aproximadamente de media a una hora, los visitantes tienen dos opciones para visitar: la cortina de la presa Lazaro Cardenas y La Isla o ambas (ver figura 10).

## **Figura 10**

*Lancha para paseos*



Los servicios que ofrece la Cooperativa son la principal fuente de ingresos, de ahí la importancia de ofrecer un servicio eficiente y de calidad que permite captar clientes para que la Cooperativa sea rentable.

### **Análisis de la entrevista con el presidente de la Cooperativa**

De acuerdo con la entrevista realizada al presidente de la Cooperativa, este reconoce que existen deficiencias en la prestación de los servicios, derivado de la falta de capacitación del personal que lo integra, cabe mencionar que, aunque se imparten cursos de capacitación a los socios y colaboradores, algunas veces éstos se resisten a participar, situación que impacta directamente al servicio que ofrecen a los clientes.

Además, el presidente refiere que existe conformismo y falta de compromiso por parte de los socios y colaboradores hacia la Cooperativa, pese a que muchos de ellos son dueños de una fracción de la organización, provocando que los clientes externen quejas sobre el servicio. No obstante, él considera las quejas como un área de oportunidad para implementar acciones y así mejorar la satisfacción al cliente.

Del rubro de liderazgo el presidente menciona que en todo momento se toman las opiniones y sugerencias que hacen los socios, además de que cada socio conoce el objetivo de la Cooperativa, en las reuniones se hace hincapié que todos deben ir en la misma dirección. También menciona que la relación y el trato con los socios y colaboradores es de forma imparcial, pues en el negocio se dejan de lado las relaciones personales. Asimismo, refiere que siempre trata de proporcionar las herramientas necesarias a los socios y colaboradores para que éstos realicen sus actividades de forma eficiente y segura, por lo que, para garantizar su uso, el presidente supervisa las actividades de cada uno de ellos.

En cuanto, al reparto de utilidades el presidente hace un recuento del desempeño del personal de la Cooperativa para asignar incentivos por su eficiente trabajo, además refiere a que se les faculta para tomar decisiones sin tener que consultarlo antes, siempre y cuando las decisiones estén a su alcance. La Cooperativa ha impactado positivamente a la localidad de San Francisco porque

representa una fuente de empleos e ingresos para la mayoría de los habitantes, mejorando así su situación económica y el bienestar de las familias.

A pesar de que la Ley General de Sociedades Cooperativas (2018) establece que las asambleas generales ordinarias deberán realizarse mínimo una vez al año y las extraordinarias, en cualquier momento que la asamblea general lo solicite o el 20% de los socios lo requiera, éstas no se llevan a cabo en los periodos establecidos, únicamente cuando se realiza el cambio del cuadro directivo, por lo que es necesario convocar a una asamblea general en donde participe el 100% de los socios.

Respecto al fondo de reserva, cada socio debe hacer una aportación del 10% de capital, sin embargo, en la actualidad no se aplica por la crisis derivada de la pandemia. No obstante, el reparto de utilidades se realiza obligatoriamente de forma semanal.

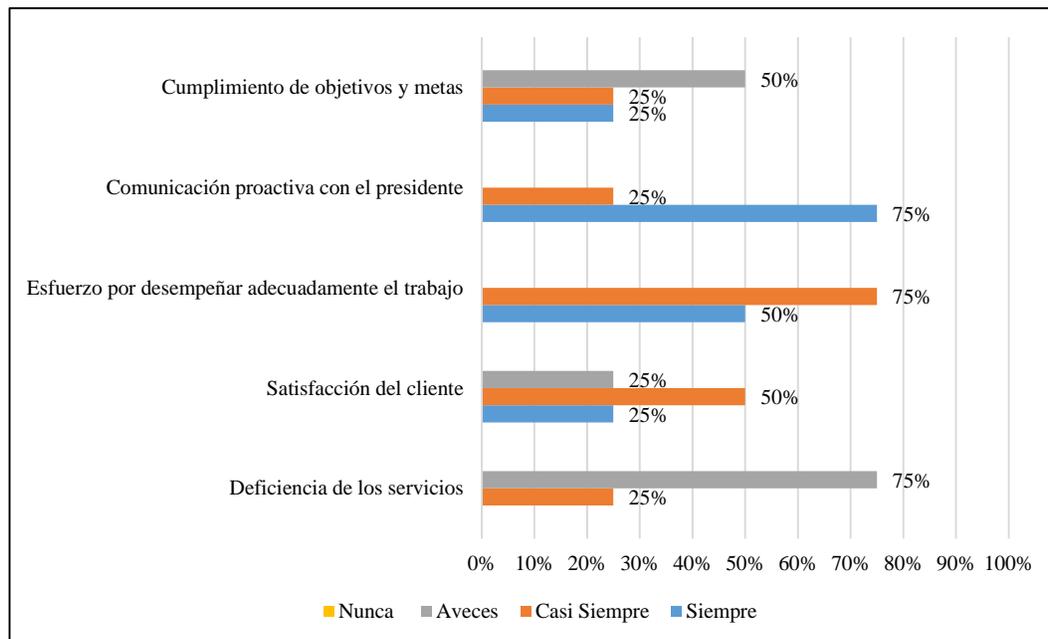
### **Análisis de las encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa**

Los servicios son la parte fundamental de la Cooperativa, por ello, se vuelve importante contar con personal capacitado para hacer frente a las necesidades que demanda el cliente y satisfacerlas de forma eficiente.

Respecto a la prestación de servicios que ofrece la Cooperativa, el 75% de los socios reconoce que algunas veces se tienen deficiencias, a pesar de que ellos ponen su mayor esfuerzo para brindar un servicio adecuado al cliente. Se identificó que únicamente el 25% de los encuestados refiere que el cliente siempre se encuentra satisfecho con los servicios que recibe, el 50% indicó que casi siempre y el 25% restante indicó que sólo algunas veces, esto se debe principalmente el 100% de los socios, manifiestan que no han sido capacitados en el desarrollo de sus funciones, (ver figura 11).

## Figura 11

### *Eficiencia en los servicios que ofrece la Cooperativa, 2023*



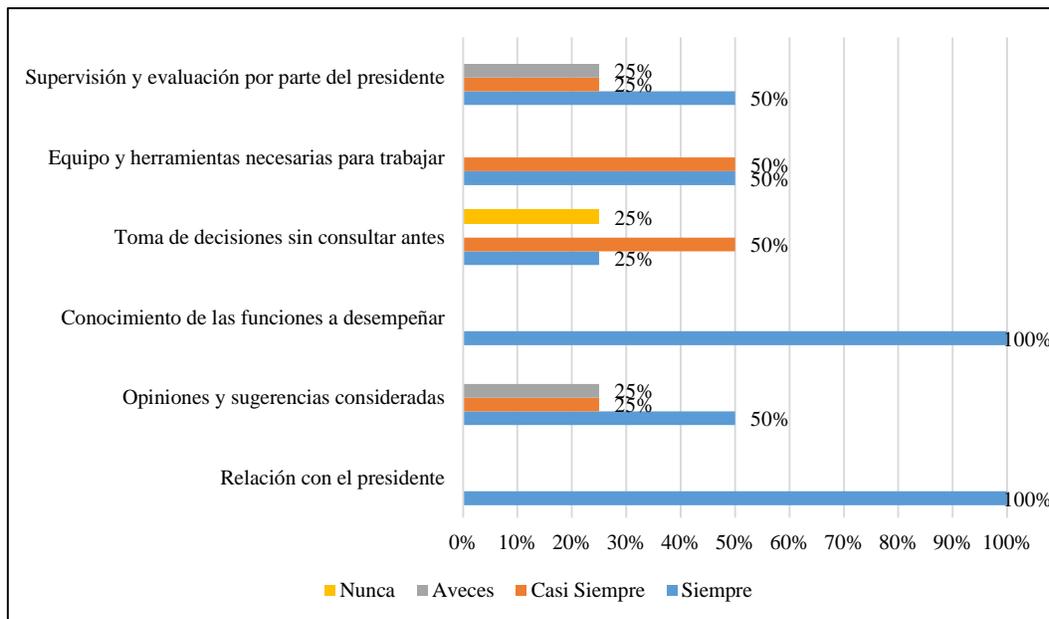
Fuente: Elaboración propia

Para que la Cooperativa sea eficiente en sus actividades, requiere de la participación de un líder que sea capaz de influir en los socios y colaboradores para dirigir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo al liderazgo del presidente de la Cooperativa, el 100% de los socios señalaron que siempre mantienen una adecuada relación con éste, además el 100% mencionan que conocen las funciones que desempeñan, sin embargo, el 25% de los socios refieren a que no se tiene una supervisión y evaluación constante. Aunado a ello, el 25% de los mismos, indican que no se toman en cuenta las sugerencias y opiniones que hacen para mejorar la organización (ver figura 12).

## Figura 12

### Capacidad de liderazgo del presidente de la Cooperativa, 2023

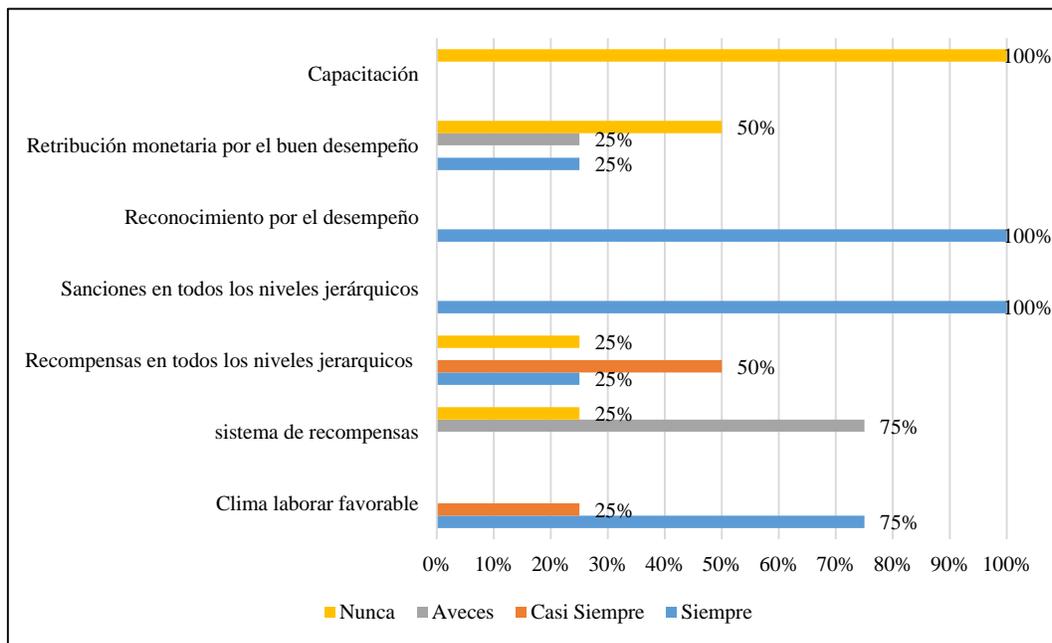


Fuente: Elaboración propia

Brindar motivación e incentivar a los socios y colaboradores de la Cooperativa es una forma de impulsar su desempeño, viéndose reflejado en la satisfacción del cliente e incremento de las utilidades, principalmente. A este respecto, el 100% de los socios mencionan que el presidente de la Cooperativa siempre reconoce su esfuerzo y aplica sanciones de manera justa en todos los niveles jerárquicos, sin embargo, el 25% de los socios manifiesta que nunca se les faculta para tomar decisiones sin consultar al presidente. (ver figura 13).

### Figura 13

#### Motivación y recompensas ofrecidas a los socios, 2023



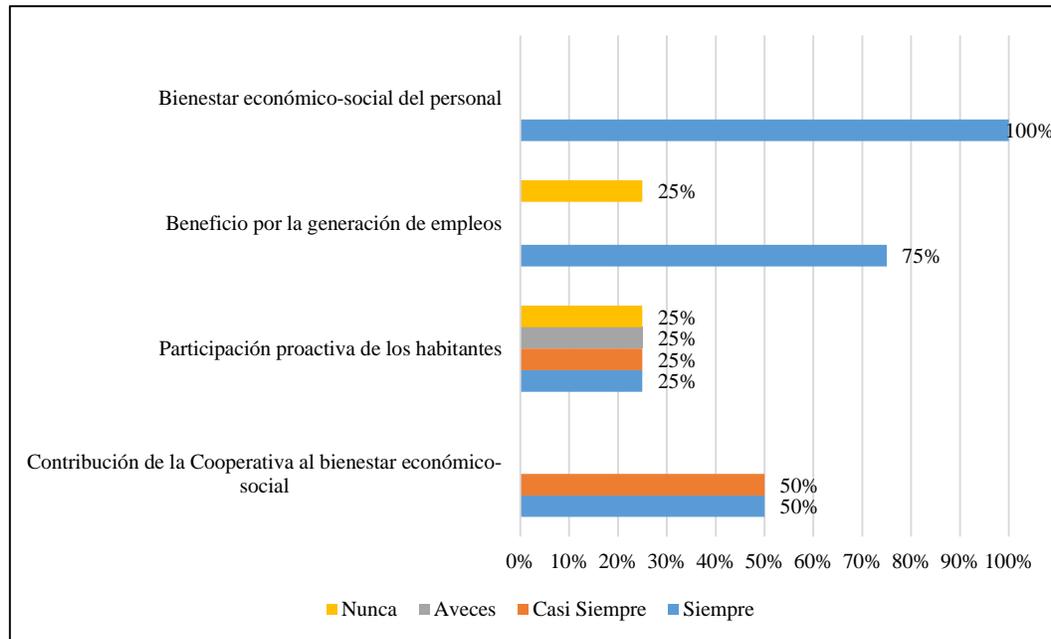
Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de la Cooperativa en una zona rural, sin duda, ha generado un impacto económico-social en la comunidad de San Francisco Yosocuta, beneficiando directamente a los socios que integran dicha organización.

En este sentido, el 100% de los socios reconocen la importancia que tiene la Cooperativa en el ámbito económico-social de la comunidad de San Francisco Yosocuta, al respecto, el 75% mencionan que existe un beneficio en la generación de empleos en dicha localidad, Sin embargo, un 25% reconoce que nunca se ha involucrado a los habitantes, además, un 25% refiere que nunca ha existido una participación proactiva por parte de los habitantes de la comunidad (ver figura 14).

## Figura 14

*Contribución a la comunidad de San Francisco Yosocuta, 2023*



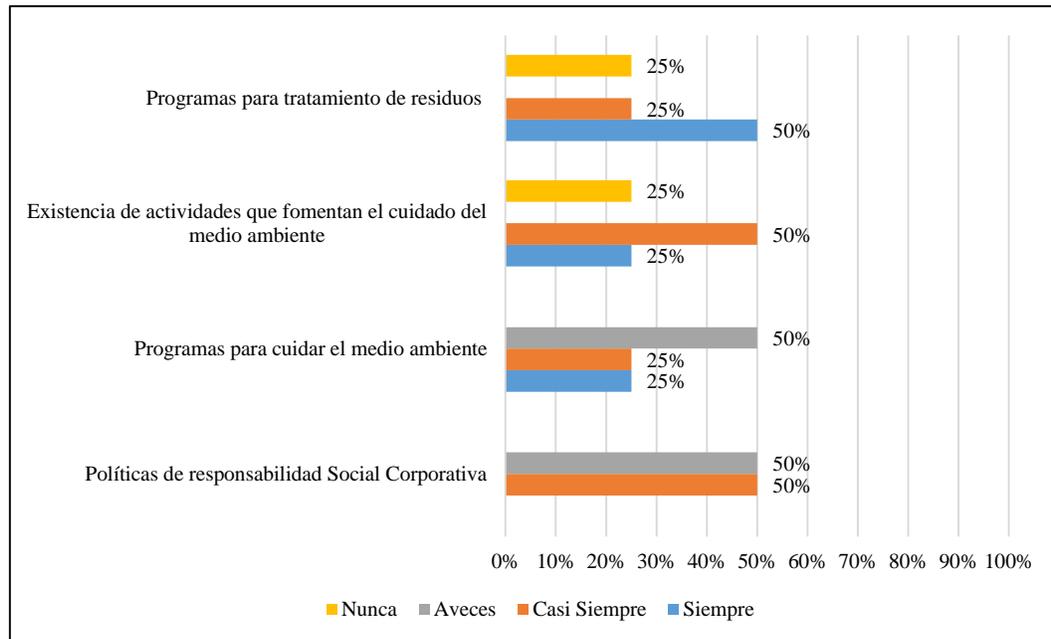
Fuente: Elaboración propia

Debido a que las actividades que realiza la Cooperativa están directamente relacionadas con la presa Lázaro Cárdenas, se debe mantener un cuidado del medioambiente para conservar un espacio limpio y atractivo para los clientes.

El 50% de los socios mencionan que la Cooperativa siempre ha contado con sistemas para tratar los residuos que llegan a la presa Lázaro Cárdenas, además, el 50% afirman que casi siempre la organización realiza actividades que fomentan el cuidado del medioambiente. Sin embargo, un 50% reconoce que en la Cooperativa solo algunas veces se implementan programas para cuidar el medioambiente (ver figura 15).

## Figura 15

*Desarrollo sustentable y sostenible, 2023*

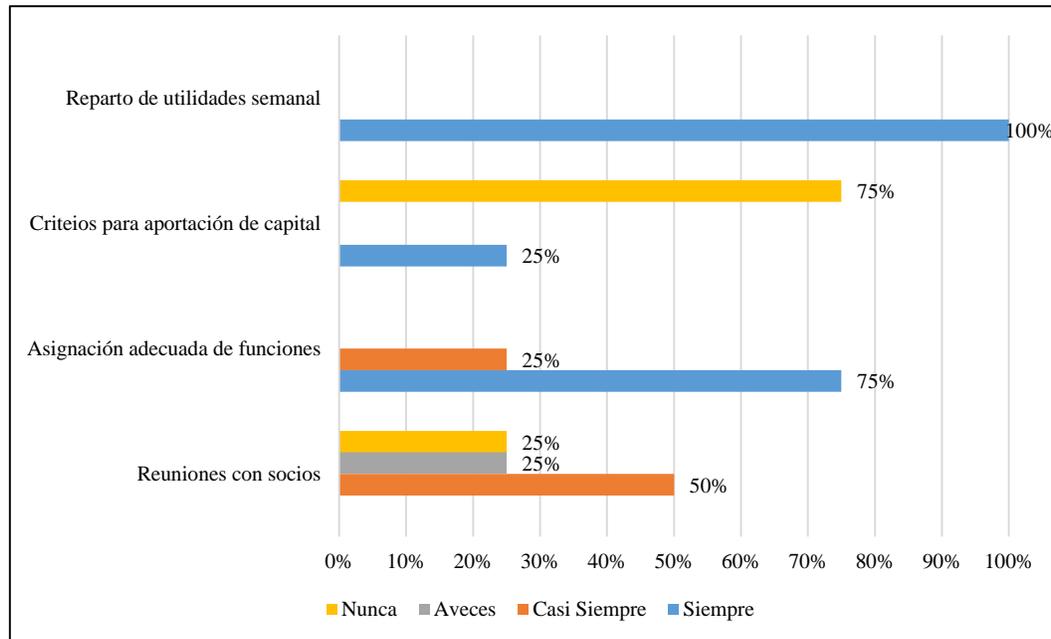


Fuente: Elaboración propia

Toda organización formal requiere operar dentro del marco legal del país y del lugar en donde se encuentra establecida, asimismo seguir esta legalidad dependerá de la naturaleza de la misma. Al respecto el 100% de los socios refieren que siempre reciben el pago de utilidades que les corresponden semanalmente de forma puntual, por el contrario, el 75% menciona que no aportan el capital que corresponde por ser miembros de la Cooperativa. Pese a que los socios saben cuáles son sus funciones dentro de la organización, un 25% mencionan que no se realizan reuniones con la finalidad de mejorar su funcionamiento (ver figura 16).

## Figura 16

*Legalidad de la Cooperativa, 2023*



Fuente: Elaboración propia

Los socios son la parte esencial en la operación de la Cooperativa, por lo que su participación activa en las funciones que desempeñan es importante. Aunado a esto y al análisis de la percepción de los mismos, se destaca que están conscientes de que la Cooperativa presenta deficiencias en la prestación de sus servicios, asimismo, refieren a que a pesar de que su relación con el presidente es adecuada, necesitan supervisión y capacitación para desempeñar mejor sus funciones.

Además, los socios reconocen la importancia de la Cooperativa en la generación de empleos en la comunidad de San Francisco Yosocuta, así como el beneficio económico-social que genera a sus integrantes.

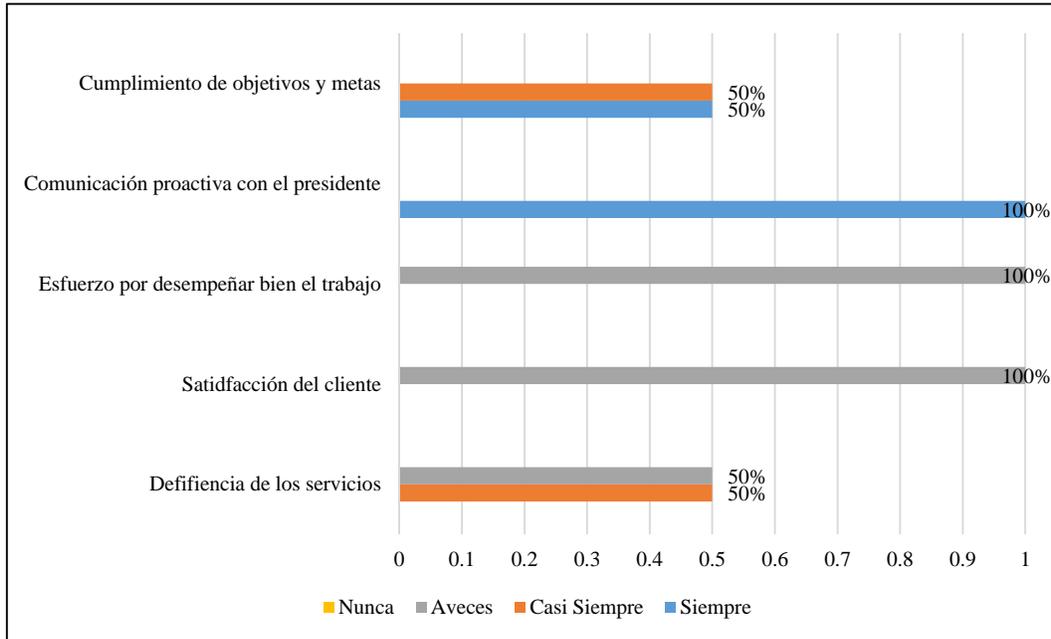
### **Análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Cooperativa**

El 100% de los colaboradores reconocen que tienen una eficiente comunicación con el presidente de la Cooperativa, además, el 50% de los mismos indican que siempre se cumplen los objetivos y metas establecidas en la organización. Sin embargo, el 50% refiere a que casi siempre existen

deficiencias en la prestación de servicios y el 100% menciona que el cliente solo algunas veces se muestra satisfecho con el servicio brindado (ver figura 17).

### Figura 17

*Eficiencia en los servicios que ofrece la Cooperativa, 2023*

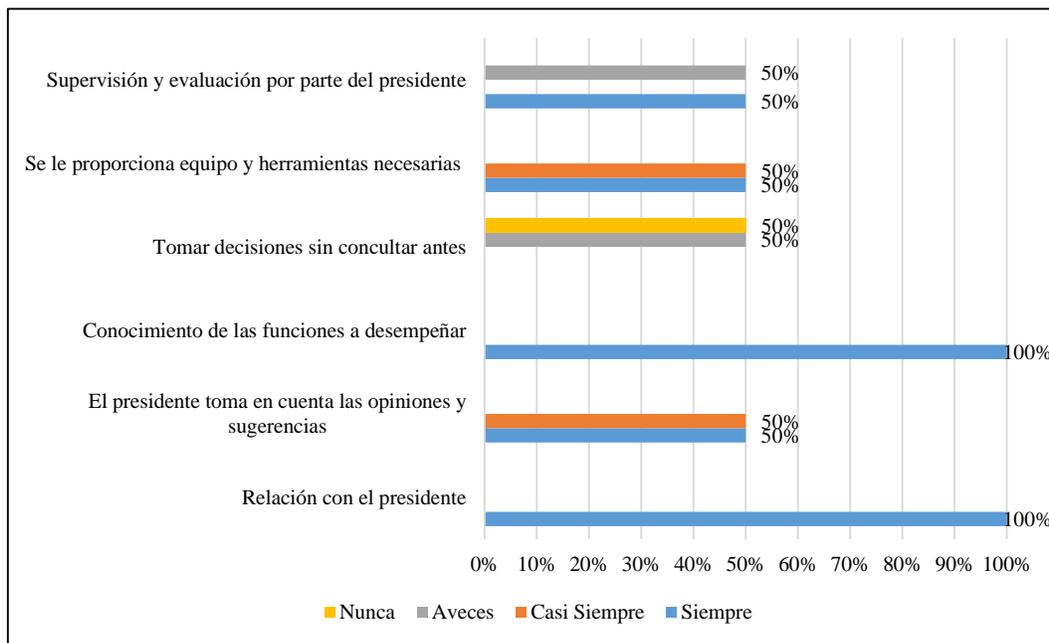


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores coinciden en que existe una eficiente relación con el presidente de la Cooperativa, además indicaron que conocen claramente las funciones que deben desempeñar. No obstante, el 50% afirma que no se les da la facultad para tomar decisiones sin tener que consultarlo antes, asimismo, el 50% menciona que solo algunas veces el presidente supervisa y evalúa sus actividades (ver figura 18).

## Figura 18

### Capacidad de liderazgo del presidente de la Cooperativa, 2023

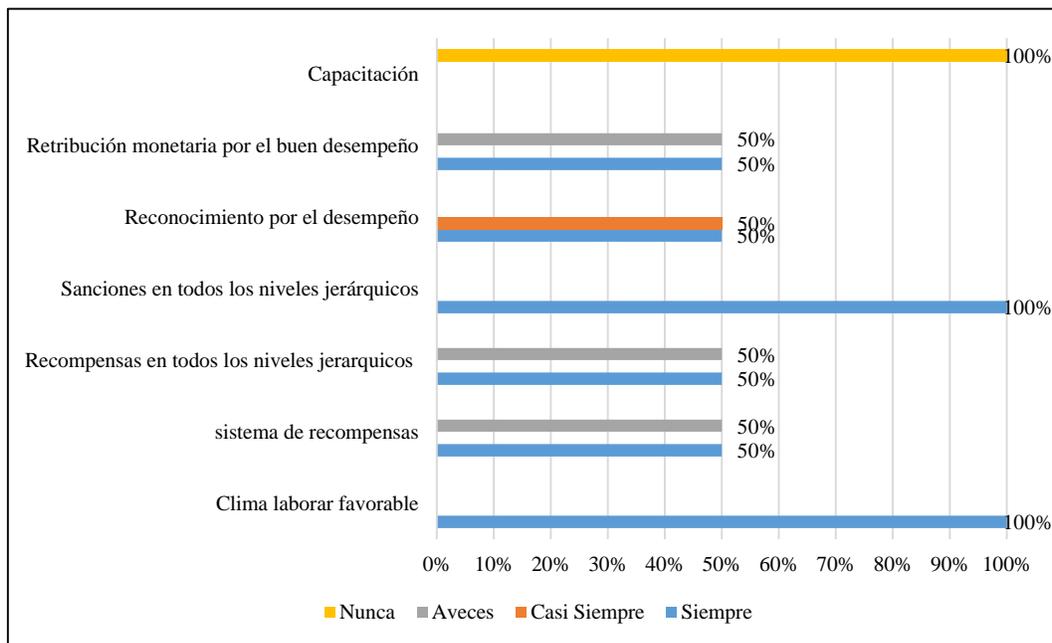


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la motivación y recompensas, el 100% de los colaboradores perciben un clima favorable en su lugar de trabajo y el 100% reconoce que se aplican sanciones de manera justa en todos los niveles jerárquicos de la organización. Además, se identificó que el 50% solo algunas veces se les retribuye por su eficiente desempeño, en cuanto a capacitación el 100% afirman que nunca se les ha proporcionado, situación que impacta en el desempeño de sus actividades (ver figura 19).

## Figura 19

*Motivación y recompensas ofrecidas a los colaboradores, 2023*

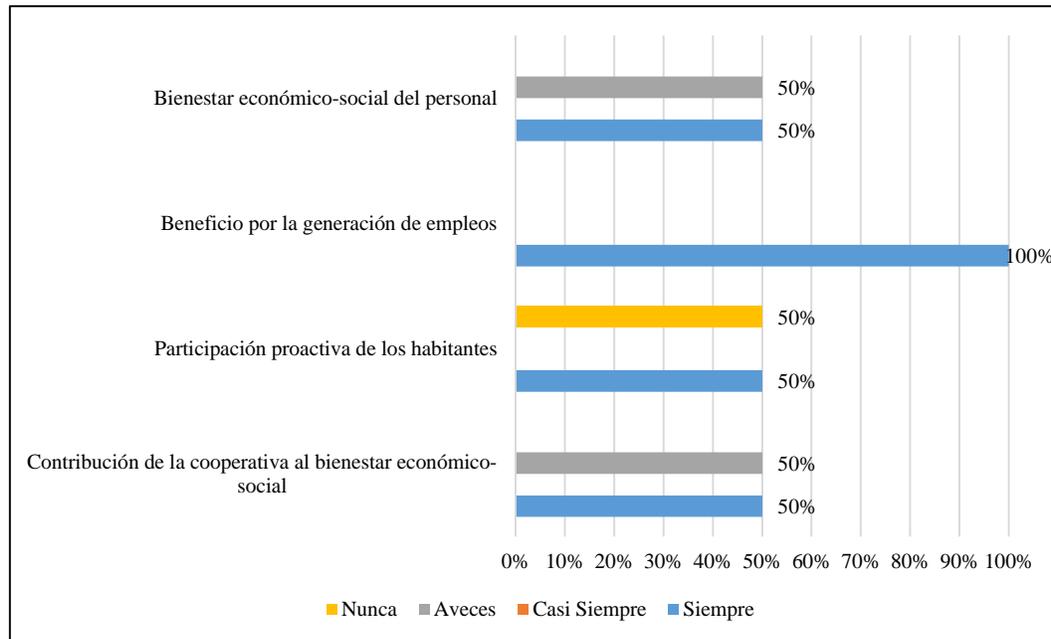


Fuente: Elaboración propia

Referente al impacto social, el 100% de los colaboradores reconocen la importancia que tiene la Cooperativa en la generación de empleos en la misma localidad, además, el 50% menciona que existe un bienestar en el ámbito económico-social del personal que integra la organización. Sin embargo, 50% de los participantes en el estudio, refieren a que nunca ha existido una participación proactiva por parte de los habitantes de la localidad (ver figura 20)

## Figura 20

*Contribución a la comunidad de San Francisco Yosocuta, 2023*

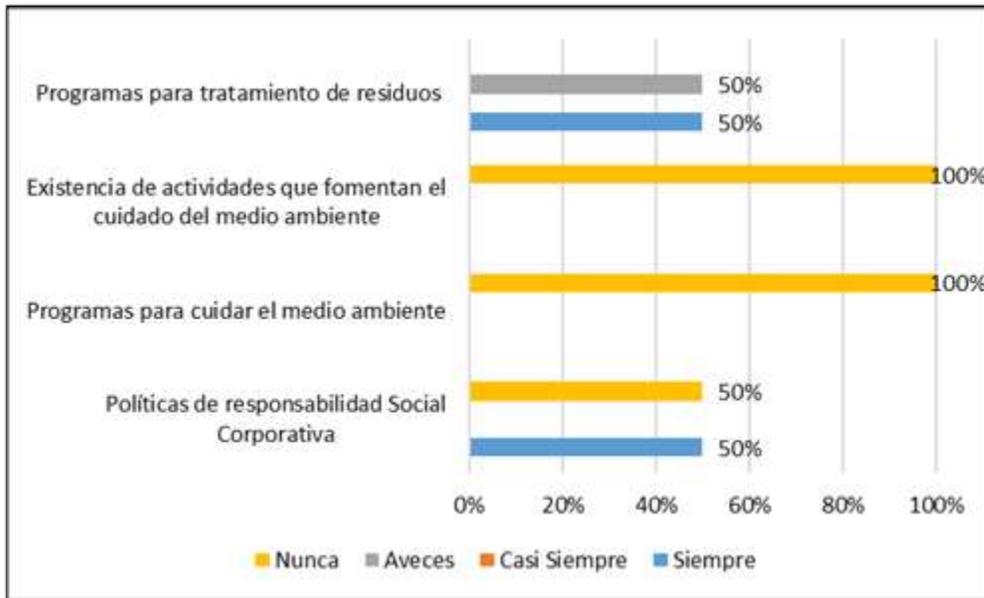


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la sustentabilidad y sostenibilidad de la Cooperativa, el 50% de los colaboradores mencionan que siempre han existido programas para tratar los residuos que llegan a la presa Lázaro Cárdenas, además el 50% refiere a que siempre se aplican políticas de responsabilidad social corporativa. No obstante, el 100% de los colaboradores coincide en que nunca se realizan actividades para fomentar el cuidado del medioambiente y no existen programas para el cuidado del medioambiente (ver figura 21).

## Figura 21

*Desarrollo sustentable y sostenible, 2023*

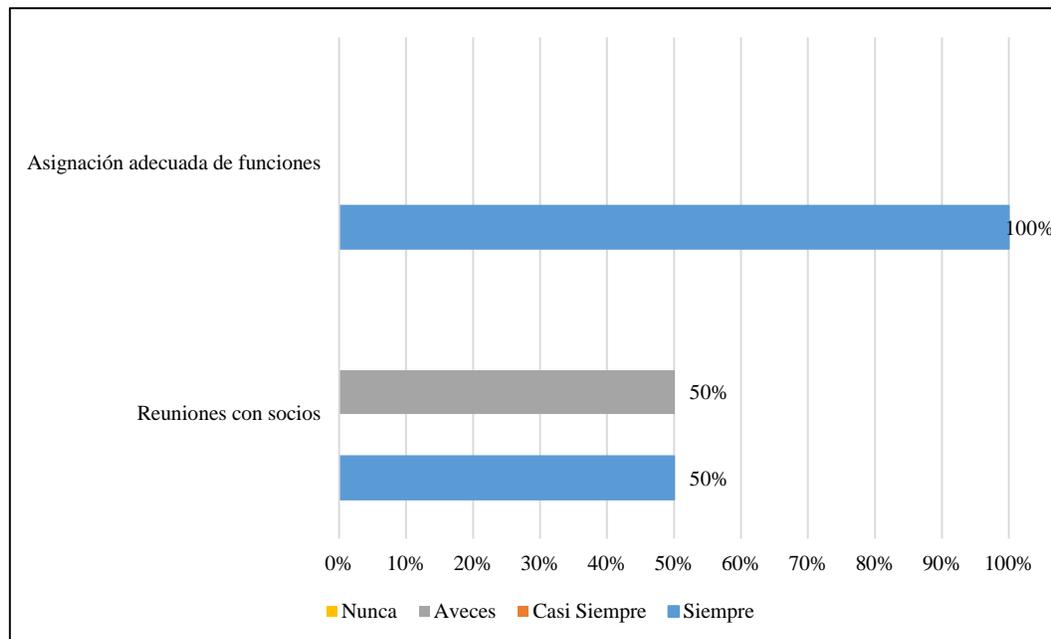


Fuente: Elaboración propia

Relacionado con la legalidad, el 100% de los colaboradores mencionan que el presidente de la Cooperativa les asigna de manera clara sus funciones a desarrollar, sin embargo, el 50% de los mismos afirman que solo algunas veces se realizan reuniones en las que se exponen estrategias para mejorar el funcionamiento de la organización (ver figura 22).

## Figura 22

*Legalidad de la Cooperativa, 2023*



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, el 50% de los colaboradores reconoce que la Cooperativa presenta deficiencias en la prestación de los servicios que ofrece, por lo que el cliente solo algunas veces se muestra satisfecho. Además, refieren a que existe una eficiente relación con el presidente, sin embargo, el 50% menciona que no se les faculta para tomar decisiones sin consultarlo. Cabe mencionar, que el 50% de los mismos reconoce que existe un sistema para tratar los residuos que llegan a la presa Lázaro Cárdenas, pero no se desarrollan programas que promuevan la concientización sobre el cuidado del medioambiente.

### **Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes de la Cooperativa**

Para toda organización, la esencia de su operación son sus clientes, pues ellos le ayudan a subsistir financieramente, beneficiando directamente a sus integrantes y mejorando su calidad de vida. De ahí, la importancia de analizar la percepción de los clientes sobre los servicios que ofrece la Cooperativa. Para tal fin se aplicó una encuesta, a continuación, se presentan los principales hallazgos de este análisis (ver tabla 9).

**Tabla 9***Perfil de los participantes en el estudio, 2023*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Edad</b>		
15-25	11	31.42%
26-35	6	17.14%
36-45	9	25.71%
46-55	5	14.28%
56-65	3	8.57%
66-75	1	2.85%
	Total	100%
<b>Sexo</b>		
Masculino	12	34.28%
Femenino	23	65.71%
	Total	100%
<b>Profesión</b>		
Nivel primaria	17	48.57%
Nivel secundaria	10	28.57%
Nivel medio superior	4	11.42%
Nivel superior	4	11.42%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción que tienen los clientes respecto a la prestación de servicios se realizó una calificación global del servicio de la Cooperativa (ver tabla 10 y 11).

**Tabla 10***Evaluación de criterios de acuerdo a la satisfacción del cliente*

Criterio	Max. Puntaje	Total de respuestas				Puntaje				Total	Puntaje
		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
Eficiencia en la prestación de servicios	140	3	23	7	2	12	69	14	2	97	69%
Satisfacción con el servicios	140	15	14	5	1	60	42	10	1	113	81%
Expectativas cumplidas con el servicio	140	9	13	11	2	36	39	22	2	99	71%
Ambiente agradable	140	18	13	4	0	72	39	8	0	119	85%
Innovación en las herramientas de trabajo	140	0	0	12	20	0	0	24	20	44	31%
Señalamientos adecuados en las zonas de riesgo	140	0	1	2	32	0	3	4	32	39	28%
Atención de quejas y sugerencias	140	0	0	0	35	0	0	0	35	35	25%
Amabilidad y atención por parte del personal	140	1	4	9	21	4	12	18	21	55	39%
Utilización de herramientas adecuadas por parte del personal	140	4	9	18	4	16	27	36	4	83	59%
Calificación global										<b>54%</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11***Puntaje de evaluación de satisfacción del cliente*

Rango	Calificación
106-140	Servicio cumple con las expectativas del cliente
71-105	Servicio casi siempre cumple con las expectativas del cliente
36-70	Servicio a veces cumple con las expectativas del cliente
0-35	Servicio nunca cumple con las expectativas del cliente

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a percepción de los clientes, la Cooperativa presenta deficiencia en varios criterios. En este sentido, los encuestados refieren que las instalaciones no cuentan con los señalamientos adecuados en zonas de riesgo, además de que los colaboradores no utilizan herramientas adecuadas e innovadoras en el desarrollo de su trabajo.

Otro aspecto que destacan, es que no hay un seguimiento de las quejas o sugerencias que éstos plantean, aunado a que en ocasiones el servicio que reciben no es eficiente ni el adecuado.

No obstante, también se identificaron puntos favorables. Al respecto, los clientes manifiestan que en la Cooperativa se observa un ambiente agradable entre el personal, lo que origina que éstos algunas veces se sientan satisfechos con el servicio. La calificación global refleja un puntaje de 54%, esto indica que el servicio que ofrece la organización solo a veces se cumple con sus expectativas.

### **Análisis del guion de observación**

Derivado del análisis de la guía de observación (Apéndice 6) se puede señalar que en la Cooperativa se observa orden y limpieza en las distintas áreas de operación, sin embargo, tanto las instalaciones como las herramientas de trabajo -chalecos y la lancha- se encuentran deterioradas, aspectos que impactan en la percepción de los clientes respecto al servicio. La falta de mantenimiento representa una desventaja en satisfacción de los clientes.

En cuanto al servicio de restaurante se encontró que no existe una variedad en el menú, aspecto que repercute en la captación de clientes para el consumo de alimentos y bebidas, además de que las sillas y mesas no son aptas para el servicio a comensales.

Aunado a lo anterior, es importante destacar que, aunque la organización no hace cambios constantes en sus instalaciones, un punto a favor es que actualmente las cabañas cuentan con calentadores solares, esto genera un impacto positivo en la disminución de gastos de operación y cuidado del medioambiente.

### **3.4 Análisis FODA de la Cooperativa**

De acuerdo al diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, se presenta su análisis interno y externo, utilizando la Matriz FODA (ver tabla 12) con la finalidad de identificar puntos fuertes y débiles e integrar el plan de mejora con base a la innovación social.

**Tabla 12***Análisis FODA de la Cooperativa de San Francisco Yosocuta*

Fortalezas	Debilidades
<b>Organización de la Cooperativa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socios y colaboradores comprometidos con sus funciones</li> <li>▪ Clima laboral favorable</li> <li>▪ Flexibilidad en permisos y jornadas laborales</li> <li>▪ La relación entre socios, colaboradores y el presidente de la Cooperativa es cordial</li> <li>▪ Operan con capital propio</li> <li>▪ Liderazgo del presidente de la Cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La comunicación entre los socios y colaboradores con el presidente de la Cooperativa es deficiente</li> <li>▪ No existe una política de recompensas y sanciones para socios y colaboradores</li> <li>▪ No existe una supervisión constante en la realización de las actividades</li> <li>▪ Situación financiera crítica</li> <li>▪ No hay aportación de capital por parte de los socios</li> <li>▪ No se imparte capacitación a los socios ni colaboradores</li> <li>▪ Del total de socios inscritos únicamente se encuentran cuatro activos</li> </ul>
<b>Servicios e instalaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Única Cooperativa relacionada con la producción pesquera y prestación de servicios turísticos cerca del municipio de Huajuapán de León</li> <li>▪ Instalaciones amplias</li> <li>▪ Generación de empleo en la localidad de San Francisco Yosocuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay variedad en el menú del restaurante</li> <li>▪ Los chalecos para paseos en lancha son insuficientes y están en mal estado</li> <li>▪ Las lanchas están deterioradas</li> <li>▪ Las instalaciones del restaurante y cabañas no tienen mantenimiento</li> <li>▪ No existen programas para el cuidado del medioambiente</li> <li>▪ No existe seguimiento a las quejas y sugerencias de los clientes</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas tecnológicas para su promoción</li> <li>▪ Existe apoyo de personal capacitado en el área de Hidrología para el tratamiento de agua de la presa Lázaro Cárdenas</li> <li>▪ Apoyo por parte del H. Ayuntamiento de Huajuapán de León en la prestación de maquinaria y personal para dar mantenimiento a la presa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta contaminación en los ríos que desembocan a la presa</li> <li>▪ Crisis económica en el país</li> <li>▪ Crecimiento de la competencia</li> <li>▪ Incremento en los costos de operación</li> <li>▪ Fenómenos naturales inestables</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

En términos generales, aunque el presidente de la Cooperativa es flexible con los socios y colaboradores, es necesario supervisar las actividades y brindar capacitación, esto para hacer frente a las necesidades que demanda el cliente y crear en ellos un alto grado de satisfacción. A pesar de los años que lleva operando la Cooperativa, no existe un programa de mantenimiento para sus instalaciones, además, es necesario innovar en los servicios que se ofrecen para captar más clientes y mejorar su rentabilidad. Estos resultados evidencian deficiencias que obstaculizan un progreso inminente que favorezca aún más el bienestar de los socios y colaboradores.

## **Capítulo IV**

### **PROPUESTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y SOCUTA**

#### **4.1 Descripción de la propuesta con base a la innovación social**

Estas propuestas se realizan a partir del análisis de la situación actual de la Cooperativa, tomando en cuenta las perspectivas y expectativas de los socios, colaboradores y clientes. Asimismo, las acciones que se plantean en este capítulo se integraron con base en las variables de la innovación social: impacto social, sostenibilidad económica y/o ambiental, tipo de innovación, colaboración intersectorial, estabilidad y replicabilidad, cuyas aplicaciones serán en el corto y mediano plazo, de manera que éstas contribuyan a la sostenibilidad de la organización.

##### **4.1.1 Objetivo de la propuesta**

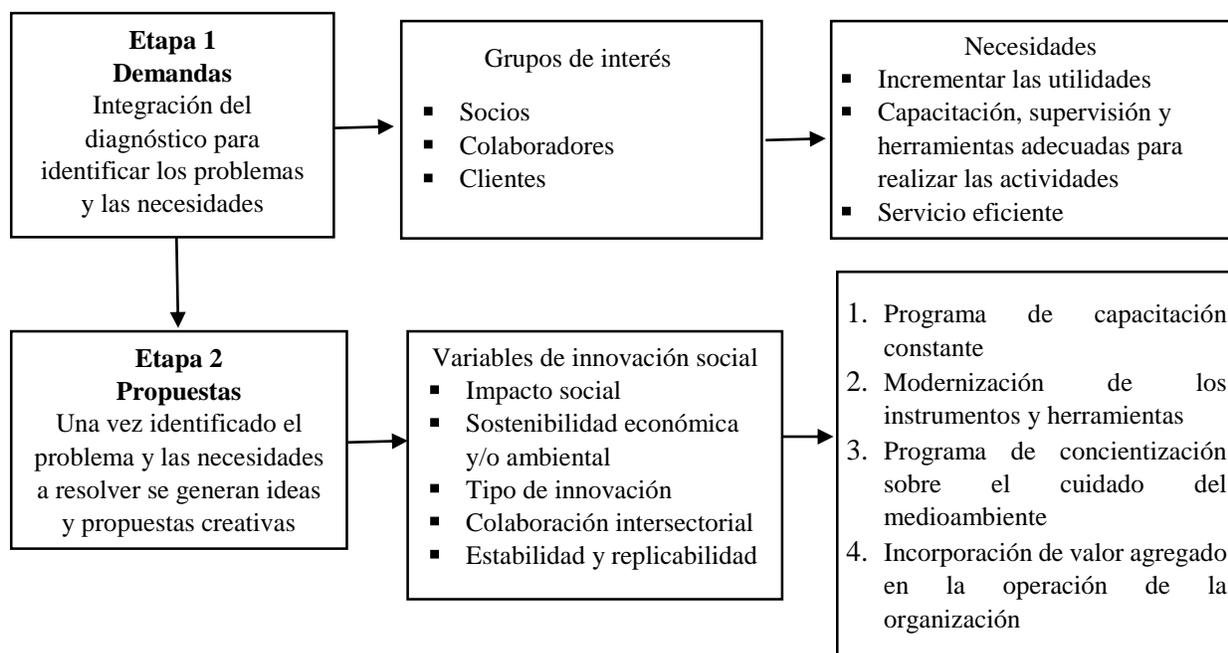
Mejorar las actividades recreativas, de servicios y gastronómicas que desarrolla la Cooperativa para incrementar la competitividad e impulsar su desarrollo y generar un impacto económico, social y ambiental para los socios, colaboradores y la comunidad.

##### **4.1.2 Etapas de la propuesta**

La propuesta se estructuró siguiendo las etapas planteadas por Murray, Caulier y Mulgan (2010): demandas, propuestas, pilotos/prototipos, sostenibilidad, ampliación y cambio sistémico, además de la identificación de necesidades y requerimientos de socios, colaboradores y clientes de la Cooperativa. No obstante, en el diseño de la propuesta únicamente se abordaron las dos primeras fases -demandas y propuestas-, dado que las cuatro restantes requieren de un seguimiento y evaluación para identificar los cambios generados a partir de la implementación de las propuestas, motivo por el cual, quedan fuera del alcance de este trabajo (ver figura 23).

**Figura 23**

*Etapas de la propuesta basada en la innovación social*



Fuente: Elaboración propia

### Etapa 1: Demandas

Las demandas se definieron a partir de tres grupos de interés: socios, colaboradores y clientes. Los socios, demandan una mayor captación de clientes para incrementar las utilidades y con ello, mejorar su calidad de vida y de sus familias. Los colaboradores, requieren:

- Capacitación para desempeñar eficientemente sus funciones
- Supervisión eficiente por parte del presidente
- Herramientas suficientes y adecuadas para realizar sus actividades.

En cuanto a los clientes, requieren un servicio con un mejor trato y atención, además de una mejora sustancial de las instalaciones de la Cooperativa. Cabe destacar que un aspecto importante que estos demandan, también es el cuidado y limpieza de la presa Lázaro Cárdenas, pues bien, derivado de ello depende el consumo de los alimentos y de su estancia en el lugar.

## Etapa 2: Propuestas

Las propuestas planteadas en este capítulo con base en la innovación social, se derivan de la implementación de acciones sociales y buscan la sustentabilidad y sostenibilidad para las organizaciones. Es importante recalcar que esta propuesta será exitosa siempre y cuando se considere el manejo integral de la cuenca, en la que influyen diversos actores como el agua, el suelo, el clima, la vegetación, la topografía y la pendiente, la fauna y el hombre.

*Impacto social.* La Cooperativa ha beneficiado a la comunidad de San Francisco Yosocuta al generar empleos, sin embargo, no siempre se cumplen las expectativas de los socios y colaboradores, pues de acuerdo a los resultados del diagnóstico, estos tienen la necesidad de capacitación y supervisión para ofrecer un eficiente servicio. Por lo que se sugiere integrar un programa de formación constante y dotar del equipo adecuado y suficiente para que éstos desempeñen de forma adecuada sus actividades e impacte directamente en el incremento de las utilidades por los servicios que ofrece la Cooperativa.

*Sostenibilidad económica y/o ambiental.* Para lograr la sostenibilidad económica de la Cooperativa se requiere mejorar los servicios para captar más clientes e incrementar las utilidades. Respecto a la sostenibilidad ambiental, se propone crear un programa de concientización sobre el cuidado del medioambiente, en primera instancia para los integrantes de la Cooperativa y extender posteriormente a la población de la comunidad, así como innovar a través de la co-creación, es decir, realizar reuniones de trabajo en donde socios y colaboradores participen de forma activa, proponiendo soluciones a diversos problemas y siguiendo los objetivos de la organización en conjunto. Así, estas acciones permitirán que los socios y colaboradores mejoren sus ingresos.

*Tipo de innovación.* Herrera e Hidalgo (2019, p. 3) plantean que el servicio “se han convertido en uno de los principales creadores de riqueza”, por tal motivo, es prioritario que las organizaciones ofrezcan un servicio innovador que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes. La innovación de servicios implica “nuevos servicios y nuevas formas de producción o prestación de servicios, así como cambios significativos en el servicio” (p. 8).

Bajo esta perspectiva y, considerando que una de las debilidades de la Cooperativa es la prestación de servicios; es fundamental realizar cambios significativos, por ello, una propuesta de este plan se enfoca en mejorar los servicios. Si bien, los servicios son un factor un tanto difícil de medir porque posee características como intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad que dificultan a las organizaciones establecer estándares de calidad, estos pueden medirse a través de la satisfacción, así como también mantener un canal de comunicación entre clientes y los colaboradores y socios de la Cooperativa.

*Colaboración intersectorial.* Para mejorar los servicios que ofrece la Cooperativa es fundamental contar con el apoyo de la comunidad de San Francisco Yosocuta, municipio de Huajuapán de León, así como con la Secretaría del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (SMADSOT) e instituciones de educación superior que contribuyan al desarrollo sostenible y sustentable de la organización.

*Estabilidad y replicabilidad.* Las estrategias propuestas para mejorar los servicios que ofrece la Cooperativa, permitirá mantener una estabilidad económica-social, asimismo estas podrán replicarse a otras organizaciones que presenten las mismas características y que se desenvuelven en contextos similares, teniendo la posibilidad de mejorar sus resultados.

#### **4.1.3 Plan de mejora con base a la innovación social**

Para que la Cooperativa maximice su eficiencia en el desarrollo de sus actividades, es fundamental diseñar un conjunto de propuestas, medidas y acciones que sirvan de base generar un cambio, el cual se refleje en el incremento de utilidades, motivación de los colaboradores, satisfacción de los clientes y la mejora de los servicios, lo que impacta directamente en la rentabilidad.

#### **Propuesta 1: Desarrollo de un programa de capacitación constante para socios y colaboradores**

Esta propuesta se desarrolla a partir de las deficiencias detectadas en la Cooperativa respecto a la prestación de los servicios que se ofrecen a los clientes. Por ello, capacitar a sus integrantes es una tarea prioritaria, pues por medio de ésta se promoverá la participación activa y ayudará a disminuir

la resistencia al cambio que tienen algunos socios y colaboradores para desempeñar sus funciones. Se sugiere que los cursos de capacitación los imparta un agente capacitador externo. En este sentido, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) a través de su Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST) brinda la oportunidad a las organizaciones de tomar los cursos disponibles en su plataforma sin ningún costo.

Dentro de los cursos que se proponen para la Cooperativa, se encuentran: comunicación efectiva en el trabajo, atención a comensales, innovando en mi trabajo y desarrollo de habilidades directivas. Además, es necesario que se aborden temas sobre alimentos y bebidas, el cual es impartido por el Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo del Estado de Oaxaca (ICAPET). Con estos cursos se busca impulsar el desarrollo para incrementar la productividad de la organización.

Las acciones que se plantean en la tabla 13, tienen como propósito mejorar los servicios de la Cooperativa a través de la capacitación constante de socios y de colaboradores.

**Tabla 13**

*Propuesta de capacitación constante*

Objetivos	Brindar un servicio eficiente a los clientes de la Cooperativa. Promover la participación proactiva de los socios y colaboradores. Favorecer la relación entre el presidente con los socios y colaboradores. Ofrecer nuevas opciones en alimentos y bebidas.
Ámbitos estratégicos	Eficiencia en la prestación de servicios. Fortalecimiento de las capacidades organizacionales de socios y colaboradores. Preparación de los socios y colaboradores.
Descripción y acciones	Contratar los servicios de un agente capacitador que brinde capacitación al personal de la Cooperativa para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de necesidades de capacitación los socios y colaboradores.</li> <li>▪ Enfocarse en una administración por objetivos.</li> <li>▪ Brindar los recursos y herramientas necesarias desarrollar los cursos de capacitación</li> <li>▪ Integrar variedad de alimentos y bebidas en el menú del restaurante</li> </ul>
Beneficiarios	Socios, colaboradores y clientes

### Continuación tabla 13

Resultados esperados	Con una adecuada capacitación se espera captar un mayor número de clientes para incrementar las utilidades, para que socios y colaboradores obtengan mayores ingresos y mejoren su calidad de vida. Además de mejorar los servicios que se ofrece.
Entidades públicas potencialmente implicadas	STPS / ICAPET
Plazo	3 meses

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta da respuesta a la problemática sobre las deficiencias que existen en la prestación de servicios que ofrece la Cooperativa, la cual es uno de los obstáculos para cumplir sus objetivos planteados. Asimismo, brindará seguridad y confianza a los socios y colaboradores al realizar sus actividades, pues reforzarán sus conocimientos para desempeñar sus actividades de manera eficiente.

#### **Propuesta 2: Modernización de los instrumentos y herramientas para la prestación de servicios**

Esta propuesta surge a partir de la problemática detectada durante la investigación de campo, la cual está relacionada con la oferta de servicios, debido a que las herramientas e instrumentos con cuenta son obsoletos y por ello, no resultan atractivas para las personas que visitan este lugar; esta situación requiere implementar acciones innovadoras para incrementar los ingresos de la Cooperativa.

En el análisis de la información se detectó que las lanchas y chalecos salvavidas que se usan para brindar el servicio de paseos por la presa Lázaro Cárdenas están obsoletas y deterioradas, por lo que es necesario modernizarlos y en algunos casos reemplazarlos, de tal forma que se garantice la seguridad de las personas que hacen uso de éstos.

También se sugiere que se incorporen nuevos servicios, como paseos en bote de pedal y lanchas para kayak, con el fin captar clientes que busquen una experiencia divertida. Cabe mencionar que

de acuerdo al diagnóstico de la Cooperativa, se identificó que la mayoría de los visitantes se encuentran en un rango del 15 a 25 años de edad, por lo que introducir este tipo de servicios será atractivo para este segmento.

La tabla 14 muestra las acciones para desarrollar la propuesta, teniendo como base la importancia de la seguridad de los socios, colaboradores y clientes de la Cooperativa en el área de trabajo.

**Tabla 14**

*Propuesta de modernización de instrumentos y herramientas*

Objetivos	Brindar servicios innovadores a los clientes de la Cooperativa. Proporcionar herramientas suficientes e innovadoras a los socios y colaboradores para desempeñar eficientemente sus actividades. Dar seguridad a los socios, colaboradores y clientes al hacer uso de herramientas adecuadas y suficientes para desempeñar sus actividades.
Ámbitos estratégicos	Prestación de servicios seguros. Captación de clientes.
Descripción y acciones	Adquirir nuevos instrumentos y herramientas para brindar servicios, permitirá que las personas que visitan los espacios de la Cooperativa se sientan atraídos para contratar un servicio. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambiar los instrumentos y herramientas que se encuentran obsoletas.</li> <li>▪ Integrar un fondo para la adquisición de instrumentos y herramientas.</li> <li>▪ Establecer reglas para el uso adecuado de instrumentos y herramientas.</li> </ul>
Beneficiarios	Socios, colaboradores y clientes
Resultados esperados	El adquirir nuevos instrumentos y herramientas de trabajo, brindará mayor seguridad al personal que integra la Cooperativa y clientes que hacen uso de los servicios que se ofrecen.
Entidades públicas potencialmente implicadas	Ninguna
Plazos	2 años

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta dará fiabilidad a las personas que hacen uso de los servicios de la Cooperativa, además de que al innovar en el servicio ofreciendo una mejora significativa, se captaran más clientes. Además, se evitarán riesgos en el área laboral, por ende, no se arriesga el capital con el que cuenta la Cooperativa.

### **Propuesta 3. Diseño de un programa de concientización para el cuidado del medioambiente**

La propuesta tres se suscita debido a que gran parte de las actividades de la Cooperativa se relaciona directamente con la presa Lázaro Cárdenas, por lo que es fundamental mantener el espacio libre de desechos, pues al desembocar algunos ríos en esta, origina que se acumulen toneladas de basura al año, lo que obliga a los encargados de la Cooperativa y habitantes de la comunidad de San Francisco Yosocuta a realizar labores de limpieza. Sin embargo, esta actividad no se hace constantemente, porque no se cuenta con un sistema para el tratamiento de los residuos que desembocan en el lugar.

La Secretaría del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (SMADSOT) tiene disponibles conferencias, pláticas, talleres y cursos en el ámbito ambiental completamente gratis para sectores sociales que tienen como propósito fomentar el cuidado del medioambiente. Algunos de los temas que proporciona esta institución son: separación de residuos, cambio climático, uso eficiente del agua y ahorro de energía.

La propuesta que se muestra en la tabla 15, tienen como fin implementar acciones para el cuidado del medio ambiente para que la Cooperativa fomente actividades que promuevan la sustentabilidad.

**Tabla 15**

*Propuesta para fomentar el cuidado del medioambiente*

Objetivos	Crear conciencia entre los integrantes de la Cooperativa y población de la comunidad de San Francisco Yosocuta sobre la importancia de cuidar el medioambiente Realizar limpieza de residuos en la presa mínimo una vez al mes. Contar con un espacio para tratar los desechos inorgánicos que desembocan en la presa.
Ámbitos estratégicos	Medioambiente
Descripción y acciones	Se requiere crear un espacio turístico en la región, limpio y atractivo en donde el medio ambiente se explote de forma sustentable. Acciones: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestionar talleres o cursos sobre el cuidado del medioambiente.</li><li>▪ Impartir talleres o cursos sobre el cuidado del medioambiente a integrantes de la Cooperativa y habitantes de la comunidad.</li><li>▪ Buscar la colaboración de la comunidad de San Francisco Yosocuta.</li></ul>
Beneficiarios	Socios, colaboradores, clientes y habitantes de San Francisco Yosocuta.

## Continuación tabla 15

Resultados esperados	Al mantener los espacios de la Cooperativa limpios favorecerá su imagen para las personas que visitan el lugar, por lo que la organización captara clientes y los negocios de la comunidad se beneficiaran vendiendo más de sus productos y/o servicios.
Entidades públicas potencialmente implicadas	SMADSOT
Plazos	3 meses

Fuente: Elaboración propia

La innovación social busca que las organizaciones sean sostenibles no sólo a nivel social y económico sino también en el ámbito ambiental. Por tal motivo, con esta propuesta se busca involucrar a los miembros de la Comunidad de San Francisco Yosocuta para que hagan conciencia sobre la importancia que tiene el cuidado del medioambiente, ya que este generará un beneficio no sólo para los integrantes de la Cooperativa sino también para ellos, porque esta organización es una fuente de ingresos y empleos para población.

### **Propuesta 4: Incorporación de valor agregado en la operación de la organización**

La propuesta cuatro se plantea debido a que la Cooperativa no incorpora valor agregado en sus actividades, por lo que, con el tiempo al usar técnicas obsoletas implica gastar más recursos materiales y financieros.

Por lo anterior, esta propuesta tiene como propósito optimizar procesos en el desarrollo de las actividades que se realizan en la organización, de tal forma que se promueva su sustentabilidad, al introducir tecnologías sustentables como energías limpias a través del uso de paneles solares, lo que permitirá a la Cooperativa ser responsable socialmente al conservar el medioambiente, al no producir emisiones de gases de efecto invernadero.

Considerando que la Cooperativa se encuentra ubicada en un lugar donde el clima es semi cálido, posibilita la implementación de paneles solares para distribuir energía eléctrica en las instalaciones. Cabe mencionar que, para esta propuesta es fundamental hacer un estudio detallado para considerar

el número y la capacidad del panel que se va a adquirir e instalar para generar electricidad. Además de considerar el precio que conlleva el mantenimiento de esta tecnología.

La tabla 16 muestra un conjunto de acciones a considerar para implementar esta propuesta que tiene como fin incorporar valor agregado a los productos y/o servicios que se ofrecen en la organización a través de tecnologías transversales, de tal forma que permita a la organización ser competitiva, sustentable y sostenible.

**Tabla 16**

*Propuesta para incorporar valor agregado*

Objetivos	Optimizar recursos materiales y financieros. Incorporar instrumentos y herramientas innovadoras.
Ámbitos estratégicos	Medioambiente Valor agregado
Descripción y acciones	Se prevé implementar tecnologías sustentables que favorezcan la optimización de recursos materiales y financieros, además de conservar el medioambiente. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de actividades principales.</li> <li>▪ Identificación de proveedores para implementar tecnologías sustentables y energías renovables.</li> </ul>
Beneficiarios	Socios, colaboradores y clientes.
Resultados esperados	La implementación de esta propuesta permitirá optimizar recursos materiales y financieros en un largo plazo, beneficiando a los socios y colaboradores al obtener mayores ingresos.
Entidades públicas potencialmente implicadas	Ninguna
Plazos	3 años

Fuente: Elaboración propia

Dicha propuesta es una de las más importantes para posicionar a la Cooperativa como una de las organizaciones más competitivas y sustentables de la región Mixteca. No obstante, su implementación requiere una inversión importante, por lo que de llevarla a cabo traería diversos beneficios no sólo a nivel organizacional sino también local.

#### 4.1.4 Recursos necesarios para implementar la propuesta

Para poner en práctica las medidas y acciones presentadas en el plan de mejora, es fundamental contar con recursos económicos para cubrir costos de los agentes externos, el pago de los instrumentos y herramientas, así como el material para instalar energías renovables y tecnologías sustentables (ver tabla 17).

**Tabla 17**

*Presupuesto para implementar los programas*

Concepto	Cantidad	Descripción	Monto por unidad	Monto total
<b>Propuesta 1</b> Desarrollo de un programa de capacitación constante para socios y colaboradores	1 agente externo	Impartición de cursos de capacitación sobre: comunicación efectiva en el trabajo, atención a comensales, innovando en mi trabajo, desarrollo de habilidades directivas, y alimentos y bebidas para los colaboradores y socios <sup>3</sup>	\$0	\$0
<b>Propuesta 2</b> Modernización de los instrumentos y herramientas para la prestación de servicios	1 lancha <sup>4</sup>	Lancha de fibra de vidrio H H Náutica 2021	\$11,000.00	\$11,000.00
	10 chalecos salvavidas para adultos y niños	Chaleco auxiliar salvavidas natación profesional Adulto Niño	\$297.00	\$2,970.00
	3 botes de Kayak	De polietileno de alta densidad con protección UV (HDPE).	\$15,297.27	\$45,891.81
	6 Chalecos salvavidas de Kayak	Kayak chaleco board flotabilidad ayuda para adultos y niños Naranja s sunnimix	\$400.00	\$2,400.00
	2 bicicletas acuáticas	Bote De Pedales Pelican Voyage Deluxe Para 5 Personas, Azul.	\$33,100.00	\$66,200.00

<sup>3</sup> La STPS e ICAPET ofrecen estos cursos se ofrecen de manera gratuita para las empresas.

<sup>4</sup> Las especificaciones y características de los instrumentos y herramientas que se proponen implementar se presentan como apéndice 7

Continuación tabla 17

Concepto	Cantidad	Descripción	Monto por unidad	Monto total
<b>Propuesta 3</b> Diseño de un programa de concientización para el cuidado del medio ambiente	1 agente externo	Impartición de talleres sobre temas ambientales: separación de residuos, cambio climático, uso eficiente del agua y ahorro de energía <sup>5</sup>	\$0	\$0
<b>Propuesta 4</b> Incorporación de valor agregado en la operación de la organización	10 juegos de paneles solares	Panel solar flexible de 100 W CC 9 V/18 V con 20 A L-ED Leyfeng Juego de paneles solares	\$1,956.18	\$19,561.8
<b>Total</b>				<b>\$148,023.61</b>

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de esta propuesta requiere ser evaluada por los socios y el presidente de la Cooperativa atendiendo la disponibilidad de los recursos, ya que para priorizarlos dependerá de aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se desean atender. No obstante, considerando la situación económica que prevalece actualmente en la Cooperativa, una opción para financiar esta propuesta es solicitar un Crédito al Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), esta institución se encarga de proporcionar apoyo para el desarrollo de actividades de sectores como el rural, agropecuario, forestal y pesquero, mediante intermediarios bancarios.

En los apéndices 8 y 9 se presentan alternativas de financiamiento viables que ofrece FIRA para este tipo de proyecto, así como los requisitos básicos y el proceso para realizar la solicitud.

#### **4.1.5 Temporalidad requerida para implementar la propuesta**

Para implementar las propuestas es necesario establecer periodos que permitan poner fechas límites para cumplir las acciones, así como para contemplar los recursos monetarios que se requieren para poner en marcha la propuesta. Por ello, la tabla 18 muestra es cronograma de actividades para la realización de las propuestas.

<sup>5</sup> Estos cursos son impartidos por la SMADSOT sin costo para las empresas.

**Tabla 18***Cronograma de actividades para la implementación de las propuestas*

ACTIVIDADES	2024			2025	2026	2027
	Ene	Feb	Mar			
<b>Propuesta 1</b> Desarrollo de un programa de capacitación constante para socios y colaboradores						
<b>Propuesta 2</b> Modernización de los instrumento y herramientas para la prestación de Servicios						
<b>Propuesta 3</b> Diseño de un programa de concientización para el cuidado del medio ambiente						
<b>Propuesta 4</b> Incorporación de valor agregado en la operación de la organización						

Cabe mencionar que las propuestas fueron diseñadas específicamente para esta organización, por lo que su aplicación en alguna otra, requerirá la realización de un diagnóstico que permita asegurar la viabilidad de las propuestas, así como de la problemática que se pretenda solucionar.

### Consideraciones finales

Es importante señalar que esta propuesta debe complementarse con el manejo integral de la cuenca hidrográfica, la cual requiere que diversos actores participen para disminuir el impacto negativo que tienen las actividades de la población, para lograr un aprovechamiento racional y sustentable de los cuerpos de agua.

La eficiencia en los servicios que ofrece la Cooperativa son una parte fundamental y la razón de ser para impulsar su desarrollo, sin embargo, existen agentes externos de gran importancia que debe considerar, como el manejo integral de la cuenca alta de río Mixteco, porque este espacio territorial alimenta de agua a la presa Lázaro Cárdenas, esto permitirá mejorar el proceso de sus actividades y lograr su sostenibilidad en el largo plazo.

En primer lugar, es importante que la Cooperativa considere los elementos referentes al ámbito sociocultural y político, para contribuir al manejo integral de la cuenca perteneciente a la región mixteca. Pues, las creencias, costumbres y valores influyen en la sociedad para actuar de alguna manera con relación al entorno; además, es fundamental que las personas que gobiernan no sólo el municipio sino también del estado de Oaxaca vislumbren la importancia del cuidado de las cuencas para implementar leyes y políticas que contribuyan al bienestar ambiental.

En segundo lugar, el ámbito económico juega un papel importante para conservar las cuencas hidrográficas, pues cuando se toman medidas pertinentes para que el agua que llega a los arroyos, lagos o mar sea de calidad para el desarrollo de actividades como la agricultura, ganadería, pesca, entre otras, lo cual posibilita la oportunidad de obtener más ingresos al desarrollar estas actividades económicas.

Un tercer aspecto que la Cooperativa debe considerar es la demografía, pues la cuenca puede fluir de manera natural dependiendo del tamaño de la población y la ocupación de los mismos, pues en una zona rural los recursos naturales suelen conservarse porque pocas personas hacen uso de ello, por el contrario, en un área urbana los recursos suelen ser escasos por la sobrepoblación.

El último lugar, pero no menos importantes es el ambiental. Este refiere a los elementos naturales que conforman el entorno como el suelo, la flora y fauna, entre otros; existen problemáticas que suelen ser irreversibles cuando se llega a un grado de emergencia ambiental, esto se deriva de la fuerte contaminación, lo que ocasiona calentamiento global, erosiones, sequías y cambio climático.

## CONCLUSIONES

La creación de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de San Francisco Yosocuta, ha actuado como elemento de desarrollo económico y social no sólo para socios y colaboradores de la organización sino también para la comunidad. Sin embargo, a partir del diagnóstico realizado se detectaron diversos aspectos que deben mejorar para incrementar su rentabilidad y generar ventajas competitivas sostenibles.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan de mejora basado en la innovación social para impulsar el desarrollo de la Cooperativa, para cumplirlo se plantearon cuatro objetivos específicos.

El primer objetivo específico permitió conocer la estructura que tiene actualmente la Cooperativa, en este caso se identificó que dada la situación económica que prevalece, únicamente se encuentran 18 socios activos; de los 45 que la conformaron en sus inicios.

El segundo objetivo específico consistió en diagnosticar la situación actual de la Cooperativa, el cual se integró a partir de la aplicación de una entrevista realizada al presidente, a los socios y colaboradores. El diagnóstico permitió identificar que es necesario supervisar las actividades y brindar capacitación a los socios y colaboradores, esto para hacer frente a las necesidades que demanda el cliente y crear un grado de satisfacción aceptable. Asimismo, se observó que debido al número de años que lleva operando la Cooperativa, es necesario innovar sus instalaciones y realizar una mejora significativa en los servicios que ofrece, para captar más clientes y con ello incrementar su rentabilidad.

El tercer objetivo específico permitió conocer la percepción que tienen los clientes sobre los servicios, con base en las encuestas aplicadas se identificó que las quejas y sugerencias no son atendidas con oportunidad, además de que los clientes manifiestan que no existen señalamientos en zonas de riesgo, las herramientas de trabajo que se utilizan para ofrecer los servicios están

obsoletas y deterioradas. A partir de este análisis se obtuvo una calificación global del servicio de 54%, lo que indica que el servicio sólo algunas veces cumple con las expectativas del cliente.

El objetivo específico cuatro consistió en integrar el plan de mejora para la Cooperativa basado en los principios de innovación social, este contempla cuatro pilares fundamentales: el primero presenta el desarrollo de un programa de capacitación constante para socios y colaboradores; el segundo consiste en modernizar los instrumentos y herramientas para la prestación de servicios; el tercero muestra el diseño de un programa de concientización para el cuidado del medio ambiente; finalmente el cuarto; propone la incorporación de valor agregado en sus operaciones.

Aunado a lo anterior, esta investigación permitió identificar que la innovación social es una estrategia que permite a las organizaciones atender problemáticas que surgen en la sociedad de forma participativa, añadiéndoles valor social y generándoles ventajas competitivas. Este proceso de creación de ideas creativas permite generar cambios favorables en un territorio, por los beneficios que representa para mejorar la calidad de vida de las personas y el cuidado del medioambiente. Por ello, es importante señalar que la implementación de esta propuesta requiere de la participación activa del presidente, socios y colaboradores de la Cooperativa en primera instancia y, posteriormente es necesario que la comunidad de San Francisco Yosocuta también se involucre.

Aunado a lo anterior, se requiere de la participación de las autoridades locales, municipales y estatales para llevar a cabo un plan para el manejo integral de la cuenca hidrográfica de la región Mixteca, pues esto permitirá que el agua que se concentra en la presa Lázaro Cárdenas sea de mejor calidad, y con ello todos los actores sean beneficiados.

## REFERENCIAS

- Bucio, S., Paneque, J. y Solís, J. (2018). Innovación social: Desarrollo teórico y experiencias en México. En V. Guadarrama, R. Calderón y J. Nava. *Innovación social: Desarrollos teórico y experiencias en México*. (pp. 79-92). Ed. Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC
- Buckland, H. y Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes. *Instituto de la innovación social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/349711647/ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes-pdf>
- Bueno, E. y Pizarro, F. (2011). Innovación social como fuente de soluciones a problemas sociales: concepto y modelo explicativo. *Revista de ciencias sociales*. Recuperado de: <https://www.fpablovi.org/sociedad-y-utopia/37/DossierInnovacion.pdf>
- Bureau of European Policy Advisers. (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Luxembourg: *Publications Office of the European Union*. Doi: 10.2796/13155
- Calvente, A. (2007). *El concepto moderno de sustentabilidad*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/28458119/El\\_concepto\\_moderno\\_de\\_sustentabilidad](https://www.academia.edu/28458119/El_concepto_moderno_de_sustentabilidad)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *Innovación Social*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>
- Conejero, E. (2015). *Un paradigma emergente: La Innovación Social*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4990920>
- De la Mata, G. (s/f). *Manual de la innovación social: De la idea al proyecto*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/591091839/Manual-de-Innovacion-Social-Guadalupe-de-La-Mata>
- Departamento Nacional de Planeación (agosto de 2013). *Bases Conceptuales de una Política de innovación Social*. Bogotá. Recuperado de: <http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/285/1059-Bases%20conceptuales%20de%20una%20Pol%C3%ADtica%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Social%201.pdf?sequence=1>

- Echeverría, J. (2008). El Manual de Oslo y la Innovación Social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*. 184 (732), 609–618. Recuperado de: <https://doi.org/10.3989/arbtor.2008.i732.210>
- Elizalde, B., Hernández, M. y Mendoza, J. (2021). *Innovación y emprendimiento social, un factor de desarrollo en el parque ecoturístico bosque de las truchas, San Miguel Regla, México*. Recuperado de: [https://alini.org/wp-content/uploads/2021/02/ten\\_inv\\_uni\\_xii\\_146\\_163.pdf](https://alini.org/wp-content/uploads/2021/02/ten_inv_uni_xii_146_163.pdf)
- Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado. (2014). *La innovación social y las cooperativas: el impacto social de las cooperativas y experiencias innovadoras socialmente*. Recuperado de: <https://vdocuments.mx/faecta-la-innovacin-social-y-las-cooperativas-el-impacto-social-de-las-cooperativas.html?page=1>
- Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado. (2014). *La innovación social y las cooperativas identificación de oportunidades de negocio para las cooperativas andaluzas desde la identificación y análisis de la replicabilidad en Andalucía de cooperativas de trabajo innovadoras socialmente en otros territorios de España y Europa*. Recuperado de: [https://www.faecta.coop/fileadmin/documentos/PDF\\_FAECTA/Informe\\_final\\_innovacion\\_social\\_analisis\\_replicabilidad.pdf](https://www.faecta.coop/fileadmin/documentos/PDF_FAECTA/Informe_final_innovacion_social_analisis_replicabilidad.pdf)
- Fisac, R. y Moreno, A. (2014). *La empresa social: marco conceptual, contexto e información*. Recuperado de: [https://www.aeca.es/old/comisiones/rsc/gtempresasocial/docaecca\\_es\\_v2.pdf](https://www.aeca.es/old/comisiones/rsc/gtempresasocial/docaecca_es_v2.pdf)
- García, V. (2021). *Innovación Social. Factores, características y áreas de impacto*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Sevilla]. Recuperado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/127975/GARCIA%20FLORES%2c%20V%c3%adctor%20Tesis.pdf?sequence=1>
- González, G. (2019). *La innovación social como estrategia de desarrollo. Políticas urbanas y acción colectiva*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/342731404\\_La\\_innovacion\\_social\\_como\\_estrategia\\_de\\_desarrollo\\_Politicas\\_urbanas\\_y\\_accion\\_colectiva](https://www.researchgate.net/publication/342731404_La_innovacion_social_como_estrategia_de_desarrollo_Politicas_urbanas_y_accion_colectiva)
- Guadarrama, V. (2018). Innovación social para el desarrollo sostenible e inclusivo en México. En V. Guadarrama, R. Calderón y J. Nava. *Innovación social: Desarrollos teórico y experiencias en México*. (pp. 9-15). Ed. Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC

- Guerra, E. (2007). *Diseño de un modelo sistémico para el desarrollo turístico sustentable en la sociedad cooperativa de producción pesquera y prestación de servicios turísticos de san Francisco Yosocuta Oaxaca*. [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo]. Recuperado de: [https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/1005/2429\\_2007\\_EST\\_guerra\\_martinez\\_eiraberenice.pdf?sequence=1](https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/1005/2429_2007_EST_guerra_martinez_eiraberenice.pdf?sequence=1)
- Gutiérrez, J. (2006). *Reconocimiento y recompensa*. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/3/9/3/pd0000018393.pdf>
- Hernández, J., Tirado, O, y Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164-199. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/313426251\\_El\\_concepto\\_de\\_innovacion\\_social\\_ambitos\\_definiciones\\_y\\_alcances\\_teoricos](https://www.researchgate.net/publication/313426251_El_concepto_de_innovacion_social_ambitos_definiciones_y_alcances_teoricos)
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, J. y Zamora, N. (2014). *¿Sabemos realmente que es la motivación?*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v18n1/ccm17114.pdf>
- Herrera, R. y Hidalgo A. (2019). Contaduría y Administración. *Especial Innovación*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1802>
- Inoa, L. (2017). Cooperativismo e innovación social: Herramientas para una sociedad más justa y sustentable. *Revista Economía*. Vol. 5, Núm. 2. Recuperado de: <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/4/142>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/cpv/2020/resultadosrapidos/default.html?texto=Tuxtla>
- Islas, R. (s/f) *Sobre el principio de legalidad*. Recuperado de: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r23516.pdf>
- Jerez, R. y Oliva, A. (2020). *Introducción al concepto de sostenibilidad*. Recuperado de: [https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/50524/2/Introducci%3%b3n%20a%20la%20sostenibilidad\\_M%3%b3dulo1\\_Introducci%3%b3n%20al%20concepto%20de%20sostenibilidad.pdf](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/50524/2/Introducci%3%b3n%20a%20la%20sostenibilidad_M%3%b3dulo1_Introducci%3%b3n%20al%20concepto%20de%20sostenibilidad.pdf)

- LGPAS. (2023). Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPAS.pdf>
- LGSC. (2018). Ley General de Sociedades Cooperativas. Recuperado de: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143\\_190118.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf)
- LGSM. (2023). Ley General de Sociedades Mercantiles. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSM.pdf>
- Liberta, B. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>
- López, J. (2009). *La empresa social y su administración*. Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte A.C. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/391314283/La-cooperativa-como-empresa-social-Ignacio-Lopez>
- Martínez, X. (2017). *La innovación social: Orígenes, tendencias y ambivalencias*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/319103913\\_La\\_innovacion\\_social\\_origenes\\_tendencias\\_y\\_ambivalencias?fbclid=IwAR2wx4wBb8SHo2ZwPBk3N0wDNYmJT-etdZ4UWE95pEJziakIryAQ-ZuO2iM](https://www.researchgate.net/publication/319103913_La_innovacion_social_origenes_tendencias_y_ambivalencias?fbclid=IwAR2wx4wBb8SHo2ZwPBk3N0wDNYmJT-etdZ4UWE95pEJziakIryAQ-ZuO2iM)
- Miranda, M., Romero, M., Chiriboga, P., Tapia, L y Fuentes, L. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí. *Revista Científica*. Vol. 7, Núm. 4., pp. 1430-1446. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383980.pdf>
- Molina, S., Ramírez, A., Aguilera, L., Arcos, I., Cortes, E., García, J., Lara, A., Hernández, A. y Palacios, A. (2019). Diseño e innovación social para el desarrollo sustentable en Chimalhuacán, estado de México. *2do Foro Internacional Desarrollo Sustentable*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/336218713\\_DISENO\\_E\\_INNOVACION\\_SOCIAL\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_SUSTENTABLE\\_EN\\_CHIMALHUACAN\\_ESTADO\\_DE\\_MEXICO](https://www.researchgate.net/publication/336218713_DISENO_E_INNOVACION_SOCIAL_PARA_EL_DESARROLLO_SUSTENTABLE_EN_CHIMALHUACAN_ESTADO_DE_MEXICO)
- Morales, A. (2008). Innovación social: una realidad emergente en los Procesos de desarrollo. *Revista de Fomento Social* 63 (2008), pp. 411-444. Recuperado de: <https://revistadefomentosocial.es/rfs/article/view/2041/617>

- Morales, A. (2012). *Innovación social y cooperativas: convergencias y sinergias*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3876138.pdf>
- Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/55034797/The\\_Process\\_of\\_Social\\_Innovation](https://www.academia.edu/55034797/The_Process_of_Social_Innovation)
- Mumford, M. (2002). *Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin*, Creativity Research Journal, 14(2), 253-266.
- Murray, R., Caulier, J. y Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. Recuperado de: [http://temp.uefiscdi.ro/edigiregion\\_v2/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovationNESTA.pdf](http://temp.uefiscdi.ro/edigiregion_v2/the_open_book_of_social_innovationNESTA.pdf)
- Ordoñez, J. (2011). ¿Qué es una cuenca hidrológica?. *Foro Peruano para el Agua, GWP Perú*. Recuperado de: [https://www.gwp.org/globalassets/global/gwp-sam\\_files/publicaciones/varios/cuenca\\_hidrologica.pdf](https://www.gwp.org/globalassets/global/gwp-sam_files/publicaciones/varios/cuenca_hidrologica.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Guía para la Formación de Cooperativas en México*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms\\_833545.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_833545.pdf)
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Recuperado de: <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Peyré, I. (2020). *Vocabulario de la sociedad civil la ruralidad y los movimientos sociales en América Latina*. (1ª. ed.). (p. 138) Editorial: Mnemosyne.
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Publicación de las Naciones Unidas*. ISBN: 978-92-1-323224-8
- Salas, R., Ibáñez, L., Arteaga, R., Martínez, R. y Fernández, S. (2014). *Modelos Hidrológico de la Cuenca del Rio Mixteco en el Estado de Oaxaca, México*. [Posgrado de Ingeniería Agrícola y Uso Integral del Agua. Universidad Autónoma Chapingo.] Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/agro/v48n1/v48n1a1.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2006). *Sociedades Cooperativas*. Recuperado de: <http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1234/docs/unidad6>
- Vásquez, A. Mejía, A., Faustino, J., Terán, R., Vásquez, I., Díaz, J., Vásquez, C., Castro, a., Tapia, M. y Alcántara, J. (2016). Manejo de Gestión de Cuencas Hidrográfica. *Fondo Editorial-*

- UNALM. ISBN: 978-612-4147-55-5. Recuperado de: <https://fondoeditorialunalm.com/wp-content/uploads/2020/09/CUENCAS-HIDROGRAFICAS.pdf>
- Vega, J. (2017). *Innovación Social*. Recuperado de: [https://sinca.gob.mx/pdf/comunidad/Innovacion\\_Social\\_Jaider.pdf](https://sinca.gob.mx/pdf/comunidad/Innovacion_Social_Jaider.pdf)
- Vélez, G. (2020). Nueva Acción Crítica/ Diálogos Desde el Trabajo Social Latinoamericano. *Revista Institucional del Centro Latinoamericano de Trabajo Social*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/348579386\\_Contra\\_la\\_innovacion\\_social](https://www.researchgate.net/publication/348579386_Contra_la_innovacion_social)
- Wheatly, M. y Frieze, D (2011). *Using Emergence to Take Social Innovation to Scale*. Recuperado de: <https://margaretwheatley.com/articles/using-emergence.pdf>
- World Vision. (2004). *Manual de Manejo de Cuencas*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/14179333/MANUAL\\_DE\\_Manejo\\_de\\_Cuencas](https://www.academia.edu/14179333/MANUAL_DE_Manejo_de_Cuencas)

## APÉNDICE 1

### GUION DE LA ENTREVISTA PRELIMINAR AL PRESIDENTE

#### Presentación

*Se pide al entrevistador saludar y presentarse ante el entrevistado, dar una breve introducción a la entrevista y mencionar el objetivo que se persigue con su aplicación. Además, se pide permiso para grabar la entrevista.*

Buenas tardes. Soy Fatima Evelyn Rosales Cruz estudiante de la licenciatura en Ciencias Empresariales de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. A continuación, le haré una serie de preguntas respecto a la Sociedad Cooperativa y le pido de la manera más atenta conteste con absoluta libertad y confianza.

El objetivo que se persigue es: realizar un diagnóstico realista y recabar información de la Sociedad Cooperativa, con el fin de generar ideas innovadoras y que sirvan para aumentar eficiencia y sustentabilidad de la misma.

Es importante mencionar que la información que nos proporcione se utilizará con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

#### Datos del entrevistado

Antigüedad en la cooperativa:

Puesto que ocupa:

Turno en el que labora:

Edad:

Género:

Escolaridad:

#### Preguntas

- ¿Cuándo se fundó la sociedad cooperativa de la comunidad?
- ¿Cuántos integrantes conforman la cooperativa?
- ¿Cuántos integrantes son del género masculino y cuantos del género femenino?
- ¿Cuáles son las responsabilidades que tienen los socios de la cooperativa?
- ¿Cuáles son los beneficios que tienen los socios al pertenecer a la cooperativa?
- ¿Cuáles son las actividades que realiza la sociedad cooperativa?
- ¿Sus actividades las realizan considerando el medio ambiente?
- ¿Cree usted que es importante considerar el medio ambiente antes de planear alguna actividad? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para realizar una nueva empresarial en la presa?
- En cuestión económica ¿Cómo influye la operación de la sociedad cooperativa en la economía de la localidad?
- A raíz de la pandemia ¿Qué dificultades tuvieron para realizar sus operaciones?
- ¿Qué acciones tuvieron que tomar durante la pandemia para sobrellevar la cooperativa?

**Cierre**

He finalizado con las preguntas, por último, desea añadir algo más.

Agradezco su colaboración y tiempo dedicado a esta entrevista y le reitero que la información proporcionada se utilizará con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

Hasta luego.

## APÉNDICE 2

### GUIÓN DE LA ENTREVISTA AL PRESIDENTE

#### Presentación

*Se pide al entrevistador saludar, dar una breve introducción a la entrevista y mencionar el objetivo que se persigue con su aplicación. Además, se pide permiso para grabar la entrevista.*

Buenas tardes. Agradezco una vez más el espacio que me ha brindado para realizar esta entrevista. A continuación, le haré una serie de preguntas respecto a los servicios que ofrece la Cooperativa y le pido de la manera más atenta conteste con absoluta libertad y confianza.

El objetivo que se persigue es: realizar un diagnóstico realista cerca de los servicios que ofrece la Cooperativa, con el fin de generar ideas innovadoras y que sirvan para aumentar eficiencia y sustentabilidad de la misma a través de un plan de mejora.

Es importante mencionar que la información que nos proporcione se utilizará con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

#### Entrevista

Variables	Dimensiones	Items
Servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oferta</li><li>- Fiabilidad</li><li>- Seguridad</li><li>- Capacidad</li><li>- Intangibilidad</li><li>- Interacción humana</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué servicios ofrece la cooperativa?</li><li>- De los servicios que ofrece la cooperativa ¿Cuál considera el más importante?</li><li>- ¿Considera que existen deficiencias en la prestación de los servicios que ofrece la cooperativa? ¿Por qué?</li><li>- ¿Por qué considera que el cliente es un elemento importante para la Cooperativa?</li><li>- ¿Cómo identifica si el cliente está satisfecho con los servicios que ofrece la Cooperativa?</li><li>- ¿Existe algún buzón de quejas y sugerencias?</li><li>- ¿Cómo da solución a las quejas que realizan los clientes?</li><li>- ¿Cómo mejoraría la prestación de los servicios que se ofrecen en la Cooperativa?</li><li>- ¿Considera que la relación entre socios es importante para dar un buen servicio? ¿por qué?</li></ul>

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Autoridad</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué ocasiones usted toma en cuenta las sugerencias y opiniones de sus socios?</li> <li>- ¿Cómo da a conocer los objetivos de la cooperativa a sus socios?</li> <li>- Cuando usted toma decisiones, ¿lo hace de manera imparcial? ¿En qué casos?</li> <li>- ¿La coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros es adecuada? ¿Se puede mejorar? ¿Cómo la mejoraría?</li> <li>- Como jefe inmediato ¿procura que sus socios y colaboradores reciban el equipo y herramientas necesarias para la realización de sus actividades? ¿De qué manera promueve y comprueba que hagan buen uso?</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Retribución</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera que existe una buena comunicación con los socios de la cooperativa?</li> <li>- Por el buen desempeño de los socios ¿Existe algún modo de retribución? ¿En qué consiste?</li> <li>- De modo que los socios se sientan en confianza ¿los deja tomar decisiones que estén a su alcance sin que se le consulte antes? ¿Qué tipo de decisiones?</li> <li>- Cuando los socios hacen bien su trabajado ¿se los comunica para reconocer su esfuerzo?</li> <li>- ¿Cuáles son los factores que influyen para que laborar en la cooperativa?</li> <li>- ¿Cree que los incentivos son importantes para motivar a los socios y brinden un mejor servicio a los clientes?</li> <li>- ¿Se proporciona capacitación a los socios con el fin de mejorar la prestación de servicios? ¿por qué?</li> </ul>
Impacto Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios</li> <li>- Empleo</li> <li>- Inclusividad</li> <li>- Economía social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la comunidad de Yosocuta ¿Cómo ha incluido la cooperativa?</li> <li>- La cooperativa ¿ha beneficiado significativamente a sus habitantes en la generación de empleos?</li> <li>- En la comunidad ¿la cooperativa ha sido un elemento importante para fomentar la participación proactiva de sus habitantes?</li> <li>- En el ámbito económico ¿Cuál es el grado de influencia que ha tenido la cooperativa en la economía de la localidad?</li> </ul>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservación</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Ecología</li> <li>- Necesidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué acciones realiza para la optimización de los recursos y cuidado del medio ambiente?</li> <li>- ¿Aplica algún programa para que sus socios y colaboradores concienticen acerca del cuidado del medio ambiente?</li> <li>- ¿Considera que cuidar el medio ambiente es necesario para perdurar en el tiempo como empresa social?</li> </ul>

<p>Legalidad de la cooperativa</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el ámbito legal ¿Cuáles son las características principales de la cooperativa?</li> <li>- ¿Se realizan reuniones con los socios en donde se aborden temas para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa? ¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones? ¿se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los socios?</li> <li>- ¿Cómo se realiza la asignación de las funciones entre los socios?</li> <li>- Existe algún procedimiento para que los socios aumenten/disminuyan el capital social?</li> <li>- ¿Cómo se realiza el reparto de utilidades?</li> <li>- ¿Cuáles son las responsabilidades de los socios de la cooperativa?</li> <li>- Cuando un socio deserta de la empresa ¿Qué pasa con la parte de la empresa que le correspondía al socio?</li> </ul>
------------------------------------	--	--

### **Cierre**

Hemos finalizado con las preguntas, por último, desea usted añadir algo más.

Agradecemos su colaboración y tiempo dedicado a esta entrevista y le reitero que la información proporcionada se utilizará con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad. Hasta luego.

### APÉNDICE 3

#### CUESTIONARIO PARA SOCIOS

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario consiste en realizar un diagnóstico acerca de los servicios que ofrece la Cooperativa, con el fin de generar ideas innovadoras y que sirvan para aumentar su eficiencia y sustentabilidad a través de un plan de mejora.

#### Datos del socio

Antigüedad como socio:

Puesto que ocupa:

Escolaridad:

Estado civil:

Sexo:

Edad:

**Instrucciones:** Indique con una "X" en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa la situación de la empresa, usando la siguiente escala:

<b>S</b>	Sí o Siempre.
<b>CS</b>	Casi Siempre.
<b>AV</b>	Algunas veces.
<b>N</b>	No o nunca.

FACTORES DE EVALUACIÓN	S	CS	AV	N
<b>Servicios</b>				
La Cooperativa presenta deficiencias en la prestación de los servicios				
El cliente se muestra satisfecho con los servicios de la Cooperativa				
Los socios se esfuerzan por desempeñar bien su trabajo y brindar un adecuado servicios al cliente				
Los socios comunican de manera inmediata al presidente de la Cooperativa cuando existen quejas y sugerencias por parte de los clientes				
Los socios participan de manera activa para cumplir los objetivos y metas de la Cooperativa				
<b>Liderazgo</b>				

Los socios mantienen una relación favorable con el presidente de la Cooperativa				
El presidente de la Cooperativa toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los socios				
Los socios conocen claramente las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo				
El presidente de la Cooperativa faculta a los socios para tomar decisiones sin tener que consultarlo				
El presidente de la Cooperativa proporciona a los socios el equipo y herramientas que requieren para desarrollar de forma eficiente sus actividades				
El presidente de la Cooperativa supervisa y evalúa el trabajo de los socios (mínimo una vez al año)				
<b>Motivación y Recompensas</b>				
Los socios perciben un clima laboral favorable, que promueve la participación				
La Cooperativa emplea un sistema de evaluación del desempeño para asignar las recompensas o incentivos necesarios a los socios				
La Cooperativa aplica recompensas en todos los niveles jerárquicos de manera equitativa				
La Cooperativa aplica sanciones en todos los niveles jerárquicos de manera equitativa				
El presidente de la Cooperativa reconoce el esfuerzo de los socios, cuando desempeñan de eficientemente su trabajo				
El presidente de la Cooperativa retribuye monetariamente a los socios cuando desempeñan bien su trabajo				
La Cooperativa otorga capacitación a los socios (mínimo una vez al año)				
<b>Impacto social</b>				
La Cooperativa contribuye al bienestar económico-social de la comunidad de San Francisco Yosocuta				
La Cooperativa fomenta la participación proactiva de los habitantes de San Francisco Yosocuta				
La Cooperativa beneficia a los habitantes a través de la generación de empleos				
La Cooperativa contribuye al bienestar económico-social del personal que la integra				
<b>Sustentabilidad y Sostenibilidad</b>				
La Cooperativa cuenta con una política de Responsabilidad Social Corporativa				
La Cooperativa desarrolla programas para concientizar a sus integrantes acerca del medio ambiente				
Las actividades que se desarrollan en la Cooperativa fomentan el cuidado del medio ambiente				

La Cooperativa cuenta con programas para el tratamiento de residuos que llegan a la presa				
<b>Legalidad</b>				
La Cooperativa realiza reuniones con los socios con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la Cooperativa				
El presidente asigna de manera clara las funciones a cada socio de la Cooperativa				
El Presidente de la Cooperativa define claramente los criterios para la aportación de capital que debe hacer cada socio.				
Los socios reciben semanalmente las utilidades generadas por la Cooperativa				
Desea agregar algo más que contribuya en la mejora de los servicios y funcionamiento de la Cooperativa				

¡MUCHAS GRACIAS!

## APÉNDICE 4

### CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

El objetivo que se persigue es: realizar un diagnóstico realista acerca de los servicios que ofrece la Cooperativa, con el fin de generar ideas innovadoras y que sirvan para aumentar eficiencia y sustentabilidad de la misma a través de un plan de mejora.

#### Datos del colaborador

Antigüedad:

Puesto que ocupa:

Escolaridad:

Estado civil:

Sexo:

Edad:

**Instrucciones:** Indique con una "X" en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa la situación de la empresa, usando la siguiente escala:

<b>S</b>	Sí o Siempre.
<b>CS</b>	Casi Siempre.
<b>AV</b>	Algunas veces.
<b>N</b>	No o nunca.

FACTORES DE EVALUACIÓN	S	CS	AV	N
<b>Servicios</b>				
La Cooperativa presenta deficiencias en la prestación de los servicios				
El cliente se muestra satisfecho con los servicios de la Cooperativa				
Los colaboradores se esfuerzan desempeñar bien su trabajo y brindar un adecuado servicios al cliente				
Los colaboradores comunican de manera inmediata al presidente de la cooperativa cuando existen quejas y sugerencias por parte de los clientes				
Los colaboradores participan de manera activa para cumplir los objetivos y metas de la Cooperativa				

<b>Liderazgo</b>				
Los colaboradores mantienen una relación favorable con el presidente de la Cooperativa				
El presidente de la Cooperativa toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores				
Los colaboradores conocen claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo				
El presidente de la Cooperativa permiten a los colaboradores tomar decisiones sin tener que consultarlo				
El presidente de la Cooperativa proporciona a los colaboradores el equipo y herramientas que requieren para desarrollar de forma eficiente sus actividades				
El presidente de la Cooperativa supervisa y evalúa el trabajo de los colaboradores (mínimo una vez al año)				
<b>Motivación y Recompensas</b>				
Los colaboradores perciben un clima laboral favorable, que promueve la participación				
La Cooperativa emplea un sistema de evaluación del desempeño para asignar las recompensas o incentivos necesarios a los colaboradores				
La Cooperativa aplica recompensas en todos los niveles jerárquicos de manera justa				
La Cooperativa aplica sanciones en todos los niveles jerárquicos de manera justa				
El presidente de la Cooperativa reconoce el esfuerzo de los colaboradores, cuando desempeñan de forma eficiente su trabajo				
El presidente de la Cooperativa retribuye monetariamente a los colaboradores cuando desempeñan bien su trabajo, con la finalidad de motivarlos a seguir realizando de forma eficiente sus actividades				
La Cooperativa otorga capacitación a los colaboradores (mínimo una vez al año)				
<b>Impacto social</b>				
La Cooperativa contribuye al bienestar económico-social de la comunidad de San Francisco Yosocuta				
La Cooperativa fomenta la participación proactiva de los habitantes de San Francisco Yosocuta				
La Cooperativa beneficia a los habitantes a través de la generación de empleos				
La Cooperativa contribuye al bienestar económico-social del personal que la integra.				
<b>Sustentabilidad y Sostenibilidad</b>				
La Cooperativa cuenta con una política de Responsabilidad Social Corporativa				

La Cooperativa desarrolla programas para concientizar a sus integrantes acerca del medio ambiente				
Las actividades que se desarrollan en la Cooperativa fomentan el cuidado del medio ambiente				
La Cooperativa cuenta con programas para el tratamiento de residuos que llegan a la presa				
<b>Legalidad</b>				
La Cooperativa realiza reuniones con los colaboradores con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la Cooperativa				
El presidente asigna de manera clara las funciones a cada colaborador de la Cooperativa				
Desea agregar algo más que contribuya en la mejora de los servicios de la Cooperativa				

MUCHAS GRACIAS.

## APÉNDICE 5

### CUESTIONARIO PARA CLIENTES

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

El objetivo que se persigue es: realizar un diagnóstico realista cerca de los servicios que ofrece la Cooperativa, con el fin de generar ideas innovadoras y que sirvan para aumentar eficiencia y sustentabilidad de la misma a través de un plan de mejora.

#### Datos del cliente

Sexo:

Edad:

Escolaridad:

Estado de civil:

¿A qué se dedica?:

**Instrucciones:** Indique con una “X” en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa la situación de la empresa, usando la siguiente escala:

<b>S</b>	Sí o Siempre.
<b>CS</b>	Casi Siempre.
<b>AV</b>	Algunas veces.
<b>N</b>	No o nunca.

<b>Servicios</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
La Cooperativa presenta deficiencias en la prestación de sus servicios				
En su visita a la Cooperativa, está satisfecho con el servicio que se le brinda el personal				
Los servicios que ofrece la Cooperativa cumple con sus expectativas				
Cuando visita la Cooperativa percibe un ambiente agradable entre el personal				
La Cooperativa innova en sus herramientas de trabajo para brindar un buen servicio al cliente				
La Cooperativa cuenta con señalamientos necesarios en las zonas de riesgo dentro de sus instalaciones				
La Cooperativa cuenta con un buzón de quejas y sugerencias para expresar su opinión sobre los servicios que ofrece				
El personal asignado para atender a los clientes es amable y se muestra atento				

El personal utiliza las herramientas adecuadas y en buenas condiciones para proporcionar un buen servicio al cliente				
Desea agregar algo más que contribuya en la mejora de los servicios de la Cooperativa				

**MUCHAS GRACIAS.**

## APÉNDICE 6

### GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN

#### Observación de las instalaciones y procesos de la Cooperativa

**Objetivo:** Identificar las condiciones de las instalaciones y la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa.

**Instrumento empleado:** Escala estimativa.

**Instrucciones:** Marcar la calificación de todos los aspectos a evaluar.

1. En general, las instalaciones de la Cooperativa están limpias y ordenadas.	5	4	3	2	1	Las instalaciones de la Cooperativa se observan sucias y desordenadas.
2. En las instalaciones de la Cooperativa existe la señalética adecuada	5	4	3	2	1	En las instalaciones de la Cooperativa se carece de la señalética adecuada.
3. Los socios y colaboradores cuentan con el equipo de seguridad adecuado para desempeñar sus funciones	5	4	3	2	1	Los socios y colaboradores no cuentan con el equipo de seguridad adecuado para desempeñar sus funciones.
4. Los socios y colaboradores utilizan el equipo de seguridad proporcionado para desempeñar sus funciones.	5	4	3	2	1	Los socios y colaboradores no utilizan el equipo de seguridad proporcionado para desempeñar sus funciones.
5. Las lanchas para los paseos por la presa están en óptimas condiciones	5	4	3	2	1	Las lanchas para los paseos por la presa están en pésimas condiciones
6. El equipo de seguridad para los usuarios de las lanchas se encuentra en óptimas condiciones	5	4	3	2	1	El equipo de seguridad para los usuarios de las está en pésimas condiciones
7. Las instalaciones del restaurante están limpias y ordenadas.	5	4	3	2	1	Las instalaciones del restaurante están sucias y desordenadas.
8. Las instalaciones de las cabañas están limpias y ordenadas.	5	4	3	2	1	Las instalaciones de las cabañas están sucias y desordenadas.
9. Las instalaciones de las cabañas son innovadoras	5	4	3	2	1	Las instalaciones de las cabañas no son innovadoras
10. Los sanitarios para los clientes se encuentran en óptimas condiciones.	5	4	3	2	1	Los sanitarios para los clientes están en pésimas condiciones.
11. Los socios y colaboradores portan la vestimenta adecuada para dar una impresión positiva a los clientes.	5	4	3	2	1	La vestimenta de los socios y colaboradores da una impresión negativa a los clientes.
12'. El acceso a las instalaciones de la Cooperativa cuenta con los elementos necesarios para contribuir a crear un ambiente accesible e incluyente en beneficio de todos los sectores de la población.	5	4	3	2	1	El acceso a las instalaciones de la Cooperativa no cuenta con los elementos necesarios para contribuir a crear un ambiente accesible e incluyente en beneficio de todos los sectores de la población.

Observaciones:

Las instalaciones de la Cooperativa suelen estar regularmente limpias, sin embargo, en su mayoría los instrumento y herramientas de trabajo son obsoletas, además no dan un adecuado mantenimiento a sus lanchas. Pese a que los socios y colaboradores muestran una apariencia limpia, a estos no se les proporciona una vestimenta adecuada para el desempeño de sus funciones.

## APÉNDICE 7

### ESPECIFICACIONES Y CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS PROPUESTOS

Artículo	Proveedor	Descripción del producto	Precio
	Mercado libre	Lancha de fibra de vidrio H H Nautica 2021	\$11,000.00
	Mercado libre	Marca WEISCO, forro de tela Nylon 100%, relleno polietileno espumado, correas Nylon 100% y hebillas de plástico alto impacto	\$297.00
	Mercado libre	Bote De Pedales Pelican Voyage Deluxe Para 5 Personas, Azul. Cuenta con respaldos ajustables, portacañas de montaje empotrado, un refrigerador incorporado, un dosel de dos ramas, portabebidas y una plataforma de almacenamiento.	\$33,100.00
	Amazon	Construido de polietileno de alta densidad con protección UV (HDPE). Cordones de choque delanteros y traseros, agujeros imbornales de vaciado automático, dos respaldos de asiento de liberación rápida ajustables, dos escotillas para almacenamiento adicional debajo de la plataforma, ligero y fácil de transportar.	\$15,297.27

	<p>Wal-Mart</p>	<p>Hecho de tejido de neopreno elástico y suave, impermeable, agradable y transpirable. Las tiras de bordes suaves alrededor del chaleco hacen que sea más moderno, cuenta con correas dobles en la parte posterior: se utilizan dos correas fijas de calidad de 3,8 cm en la parte posterior, que se pueden ajustar para que estén apretadas, lo que las hace más seguros de usar.</p>	<p>\$400.00</p>
	<p>Wal-Mart</p>	<p>100W panel solar #43; 1 juego de adaptador para computadora portátil  Material del panel solar: PET Panel: 19-20% de alta tasa de conversión mono cristalino Cantidad de panel: 1 pc Potencias: 100W Salida: DC 18V 9V Puerto USB: 5V 2.9A Tipo C: 5v 2.9A Tasa de protección: IP65 Material del controlador : ABS, Potencias máximas: 12 W .</p>	<p>\$ \$1,956.18</p>

## APÉNDICE 8

### CRÉDITOS OTORGADOS POR FIRA

Plazo	Tipo de Crédito
<b>Corto plazo</b>	<p><i>Crédito para conceptos de avío y capital de trabajo.</i> Financiamiento que se otorga para cubrir las necesidades de capital de trabajo, como adquisición de insumos, materias primas y materiales, pago de jornales, salarios y otros gastos directos de producción. El plazo máximo por disposición es de 2 años, excepto los financiamientos destinados a la actividad comercial respaldados con certificados de depósito, que no deben exceder 180 días. En el caso de capital de trabajo permanente, el plazo máximo es de 5 años.</p> <p><i>Crédito prendario.</i> Se otorga para facilitar la comercialización y la captación de recursos de manera expedita a las empresas con necesidades de capital de trabajo, que disponen de inventarios, ya sea de materias primas o productos en proceso y terminados, que pueden ser objeto de pignoración y garantizar con dicha prenda el crédito solicitado. Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días. sin exceder la vigencia del Certificado de Depósito.</p> <p><i>Arrendamiento. (Financiero y Puro)</i> Financiamiento para la adquisición de bienes de activo fijo susceptibles de arrendamiento, bienes muebles e inmuebles, elegibles de ser apoyados con recursos FIRA. El plazo máximo es de 15 años, sin que rebase la vida útil del bien financiado o su período estimado de obsolescencia técnica.</p> <p><i>Reporto de Certificados de Depósito</i> Financiamiento para generar liquidez a las empresas agropecuarias, forestales y pesqueras sobre sus inventarios, de manera oportuna, así como dar certidumbre a los Intermediarios Financieros sobre la prenda, el plazo inicial es de hasta 45 días, renovable hasta por un plazo máximo de 180 días en períodos de 45 días, sin exceder la vigencia del Certificado de Depósito.</p> <p><i>Préstamo quirografario.</i> Financiamiento para cubrir necesidades de corto plazo, mediante créditos que las instituciones de banca múltiple otorgan a clientes que, a su juicio, cuentan con reconocida solvencia económica y moral, con capacidad de pago y cuyo destino son conceptos de inversión elegibles para FIRA. Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días.</p> <p><i>Crédito de liquidez.</i> Préstamo de naturaleza transitoria, para fondear a los intermediarios financieros cartera de inminente vencimiento o créditos vencidos, que no les cubran sus acreditados, en tanto se analiza la situación de éstos para definir el tratamiento que resulte adecuado. El plazo máximo de recuperación es de 105 días naturales.</p>
<b>Largo plazo</b>	<p><i>Crédito refaccionario.</i> Financiamiento que se destina para realizar inversiones fijas. El plazo máximo es de 15 años. Para plantaciones forestales y otros proyectos de larga maduración, el plazo para la amortización del principal podrá ser de hasta 20 años.</p> <p><i>Factoraje Financiero.</i> Es la operación desarrollada mediante la formalización de un contrato de cesión de derechos entre Intermediarios Financieros previamente autorizados y personas físicas o morales, donde la primera adquiere derechos de crédito vigentes de la segunda emanados de su relación de negocios, venta de productos, proveeduría de bienes y/o servicios con el objetivo de dotarla de recursos para capital de trabajo y/o inversiones necesarias en la empresa. Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días. En factoraje financiero sobre derechos de crédito derivados de contratos de arrendamiento, el plazo máximo podrá ser hasta 8 años.</p>

## APÉNDICE 9

### REQUISITOS BÁSICOS PARA SOLICITAR FINANCIAMIENTO A FIRA Y PROCESO PARA PERSONAS MORALES

<b>Requisitos</b>	
<b>De la empresa</b>	<b>Del representante legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulta de BURO de crédito</li> <li>▪ Acta Constitutiva y sus modificaciones (Estatutos, Capital Social, altas y bajas de socios, etc) inscritas en el registro correspondiente (R.P.P. y/o RAN)</li> <li>▪ Constancia de situación fiscal actualizada</li> <li>▪ Constancia Serie FIEL vigente de la sociedad (Constancia de firma electrónica avanzada)</li> <li>▪ Comprobante de Domicilio Fiscal (no mayor a 3 meses)</li> <li>▪ Estados Financieros 2020, 2021, 2022 y parcial más reciente con antigüedad no mayor a 90 días</li> <li>▪ Declaraciones anuales 2020, 2021, 2022</li> <li>▪ Cotizaciones, presupuestos y/o proyecto ejecutivo</li> <li>▪ Documento que acredite la propiedad cuando aplique (Escritura pública, acta de posesión, título de propiedad, constancia de propiedad, etc.)</li> <li>▪ Permisos, licencias y/ concesiones en su caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulta de BURO de crédito</li> <li>▪ Acta de nacimiento</li> <li>▪ Identificación oficial vigente del representante legal (y de principales accionistas o consejo de administración)</li> <li>▪ Comprobante de domicilio vigente</li> <li>▪ Constancia de situación fiscal/RFC actualizado</li> <li>▪ CURP</li> </ul>
<b>Proceso para otorgar el financiamiento</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realiza una primera visita ocular al lugar de la empresa para evaluar la necesidad de financiamiento</li> <li>2. Se envían a revisión con el área jurídica las actas constitutivas de la persona moral y documentos sobre las garantías</li> <li>3. Una vez que los documentos son aceptados por el área jurídica, se procede con la integración completa del expediente de crédito y elaboración del proyecto de inversión</li> <li>4. Dictaminación y aprobación</li> <li>5. Firma de contrato</li> </ol>	