

23/1639



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

ENFOQUE ADMINISTRATIVO EN UNA COOPERATIVA CAMARONERA EN CIUDAD DEL CARMEN CAMPECHE

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

BROCA DE LA CRUZ HELIODORO

LEON RANGEL JULIO

VAZQUEZ DEL VALLE FCO. JAVIER

Director del Seminario: LAURA FISHER DE LA VEGA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Pág.

Prólogo.....	1
Introducción.....	3

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ISLA DEL CARMEN

A. Geografía.....	9
B. Población.....	15
C. Econ.	17

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LA PESCA DEL CAMARON EN LA ECO. NAL.

A. Importancia de la pesca del camarón.....	20
B. Equipo con que cuenta el Municipio en la captura del camarón.....	22
C. Producción anual del camarón y contribución total al Estado de Campeche.....	29
D. Contribución al total de la economía del país y su importancia.....	33

CAPITULO III

SOCIEDADES COOPERATIVAS

A. Qué es una Sociedad Cooperativa.....	36
B. Clasificación de las Sociedades Cooperativas....	42
C. Principales reglas del Cooperativismo.....	44
D. Ventajas del Cooperativismo.....	45
E. Antecedentes del Cooperativismo en México.....	47

CAPITULO IV

Pág.

LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA

A. Importancia de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera.....	50
B. Disposiciones Legales.....	52
C. Instituciones crediticias que ayudan al Fomento de las Sociedades Cooperativas.....	57

CAPITULO V

MOVIMIENTOS COOPERATIVOS EN CD. DEL CARMEN

62

CAPITULO VI

LA ADMINISTRACION EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PRODUCCION PESQUERA

A. Bosquejo introductorio a la administración.....	69
B. El proceso administrativo en las Sociedades Cooperativas de producción pesquera.....	106
C. Organización y Administración de la Cooperativa "Laguna de Términos".....	119

CAPITULO VII

INVESTIGACION EN LA COOPERATIVA "LAGUNA DE TERMINOS"

A. Metodología.....	133
B. Análisis de la Cooperativa.....	134
a).- Recursos Humanos (directivos, trabajadores).....	135
b).- Producción.....	158
c).- Contabilidad.....	167

	Pág.
d).- Finanzas.....	173
e).- Comercialización.....	177

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones.....	183
B. Recomendaciones.....	186
C. Bibliografía.....	190

P R O L O G O

Este prólogo tiene los siguientes objetivos: 1) Dar al lector una idea del porqué se escogió este tema y la importancia del mismo; 2) Dar a conocer las dificultades por las que se atravesaron para la realización de la investigación, dando como resultado un tema con algunas deficiencias y errores; 3) Agradecer a las personas que sin interés alguno ayudaron a llevar a cabo esta investigación.

Esta investigación se realizó dada la enorme importancia que tiene la industria del camarón en la economía del país, puesto que en el sector pesquero la exportación del camarón constituye uno de los renglones que genera una de las más altas tasas de divisas a la economía nacional, y siendo las Sociedades Cooperativas las únicas que pueden explotar ésta industria pues de suma importancia saber qué preparación tienen los miembros que llevan la Administración de la Cooperativa, si las técnicas que utilizan son adecuadas, y si la continua renovación de los miembros administrativos cada dos años no afecta la eficiencia en la administración de la sociedad.

Aunado al interés que nos despertó las quejas de la mayoría de los socios pescadores, de que no recibían rendimientos, aún cuando la pesca en ese año había sido buena dando los directivos la excusa de que habían tenido muchos gastos en la reparación de los barcos propios, (chatarra con casco de madera y con viejos motores cartepillar, que los armadores les venden cuando ya no sirven), que siempre se encuentran en muelles o en varadero a causa de continuas descomposturas, ya del motor del casco, etc., y que los directivos toman como excusas para poder sustraer dinero inflando los precios de las reparaciones; por otro lado el hecho de que casi en lo general, el director y el tesorero del Consejo de Administración, son los que se construyen casas-residencias, se compran automóviles de los más lujosos y caros, comprándose a la vez ranchos ganaderos, y al terminar su periodo renuncian a la Cooperativa (piden su baja como socios). Todo esto no lo disimulan y los demás socios pescadores saben que están haciendo transacciones ilegales pero se consuelan con decir " ya nos tocará estar en la directiva ".

Durante el desarrollo de la recopilación de información surgieron serias dificultades, tales como: presiones ejercidas sobre la Directiva objeto de la investigación por parte de las demás Cooperativas, con la finalidad de que no se proporciona-

ra información de ninguna índole; otro obstáculo fué la gran -- desconfianza del personal administrativo para contestar un cuestionario escrito, ya que solamente se les podría entrevistar -- oralmente: otro lo constituyó la negativa de la Oficina de pesca establecida en el Puerto del Carmen al no proporcionar ninguna información al no ser mediante una orden expresamente escrita por el director de la SECRETARIA DE PESCA, LIC. FERNANDO RAFFULL, siendo obtenida ésta información en forma extraoficial, -- confirmándose en la SECRETARIA DE PESCA, ubicada en el área Metropolitana.

Agradecemos a las personas que sin interés alguno nos ayudaron a llevar a cabo la investigación, así como la directiva -- de la Cooperativa Laguna de Términos y al Presidente de la Confederación Nacional de Sociedades Cooperativas establecida en -- el Puerto del Carmen.

Esperamos que ésta modesta obra sirva de ayuda a los Socios que verdaderamente están interesados en modernizar la Administración de las Sociedades Cooperativas aplicando el proceso administrativo para su mejor control y desarrollo en beneficio de la misma.

I N T R O D U C C I O N

La administración en las Sociedades Cooperativas es un tema de mucha importancia para la economía del país, ya que las Cooperativas por estar formadas por la clase obrera trabajadora del país viene siendo la principal base en que una nación se -- apoya para su desarrollo, pero si ésta nación es mal administrada y con un mal que es mortal para cualquier estructura, como lo es la corrupción, desde las más altas esferas administrativas de la nación donde no cuenta la mejor preparación ni eficiencia de las personas, sino el más demagogo, el que cuenta -- con compadres o parientes políticos en el gobierno, o bien el que ha hecho más méritos en sus campañas de corrupción, es la persona adecuada para ocupar un puesto clave.

Constituyendo todo esto un error fatal, puesto que una persona sin la suficiente preparación, sin moral, porque es lo que menos tienen; además al sentirse protegidos por su " padrino " solamente se dedican a cometer arbitrariedades y a sustraer dinero en la forma que más se acomode, y lo que menos le importa es la eficiencia y prosperidad, ya sea del puesto que ocupan o de la institución a su cargo; constituyendo ésto un cáncer para el desarrollo y la economía del país.

Por lo tanto, si ésto sucede en altas esferas administrativas de la nación, con gente que tienen una preparación universitaria, que se puede esperar de las gentes que dirigen o administran una Sociedad Cooperativa, las cuales en su mayoría en un 95% a 98%, no terminaron la instrucción primaria, y sobre todo, cuando por encima de ellos están las personas recomendadas por sus parientes en puestos claves, de dependencias del gobierno.

Siendo las Cooperativas un renglón importantísimo dentro de la economía del país, es fundamental saber como funciona, -- que preparación poseen sus directivos y como se lleva a cabo su administración y las técnicas de que se auxilian para el funcionamiento de la Sociedad.

Este trabajo, aunque con errores trata de dar un enfoque -- de los principales problemas que adolecen las Cooperativas y -- que son principalmente en los aspectos administrativos, dando -- a la vez las recomendaciones que a nuestro criterio son los más adecuados desde el punto de vista administrativo, para elevar -- la eficiencia, reducir costos innecesarios y aumentar el rendimiento de la Sociedad Cooperativa.

El desarrollo del tema se llevó a cabo en ocho capítulos; -- en el capítulo I se dan aspectos generales de la Isla del Car-- men, tales como: situación geográfica, población, su economía, -- así como algunas tablas que nos muestran la población total de -- Campeche y Ciudad del Carmen.

El capítulo II comprende todo lo relacionado con la impor-- tancia que tiene la captura del camarón para la economía del -- país y principalmente para el Municipio del Carmen, ya que cons-- tituye actualmente la primera fuente de ingresos para los isle-- ños, porque el petróleo sólo da subempleo a algunos Carmelitas, puesto que casi en general los trabajadores petroleros son procedentes de otros estados de la República. Además con-- tiene todo lo relacionado con los recursos con que cuenta para -- la captura y procesamiento del camarón, proporcionando a la vez porcentajes de producción anual de ese producto que el Estado -- aporta a la Economía Nacional, a través de las diversas Socieda -- des Cooperativas que operan en Ciudad del Carmen.

En el capítulo III se da un bosquejo en forma generalizada de lo que es en sí una Sociedad Cooperativa, los principales ob -- jetivos que persigue el Cooperativismo así como los principios -- por los que se rige, diferentes tipos que existen de Sociedades Cooperativas, además de enunciar algunas de las más importantes reglas por las cuales se regula. También se pone a considera-- ción algunos puntos que constituyen las ventajas que se obtie-- nen por la formación de estas Sociedades Cooperativas, y por úl -- timo se da un bosquejo de los antecedentes del Cooperativismo -- en México.

El capítulo IV destaca la importancia que tienen en el --

país las Sociedades Cooperativas de producción pesquera mencionando a la vez sus disposiciones legales, así como aquellas instituciones que ayudan al fomento de las Sociedad Cooperativas.

En el capítulo V se da una explicación de los motivos que originaron los movimientos Cooperativos en Ciudad del Carmen.

En el capítulo VI se expone en forma breve el proceso administrativo del Lic. Agustín Reyes Ponce como introducción a la Administración, dada su gran importancia como herramienta para lograr un equilibrado desarrollo en toda organización u organismo social, con el propósito de dar a conocer en forma somera tanto a directivos como a trabajadores las técnicas necesarias por -- las cuales se pueden auxiliar estas Sociedades Cooperativas para operar adecuadamente, porque en realidad desconocen el proceso administrativo, esperando que sea una herramienta de gran utilidad en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa; también se expone en forma breve el proceso administrativo en la estructura de las Cooperativas, haciendo énfasis en el uso de las técnicas administrativas, como factor importantísimo en el buen funcionamiento de la administración de la Cooperativa, dando a la vez en el punto de organización y administración la estructura de la Sociedad Cooperativa " Laguna de Términos ", con el objeto de comparar la realidad con lo teórico.

En el capítulo VII se explica la metodología seguida en la realización de la investigación, se dá el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios como son: Recursos Humanos (trabajadores y directivos), Producción Contabilidad, Finanzas y se dá una explicación del área de comercialización y el porqué no se aplicó un cuestionario para esta área.

En el capítulo VIII se dan las conclusiones y recomendaciones que consideramos son las más adecuadas a cada caso, y por último las referencias bibliográficas.

En este tema se expone en forma breve algunos de los pro--

blemas más graves que acusan las Sociedades Cooperativas pesque-
ras en Ciudad del Carmen Campeche, por falta de una
buena preparación tanto académica como técnica por parte de los
socios de la Cooperativa y principalmente de los directivos.

C A P I T U L O I.

ASPECTOS GENERALES DE LA ISLA DEL CARMEN

ASPECTOS GENERALES DE LA ISLA DEL CARMEN

Ciudad del Carmen se encuentra situada en la isla del mismo nombre en Laguna de Términos y es uno de los Municipios más ricos del Estado de Campeche, tanto por su enorme producción -- pesquera de muy alta calidad, por sus maderas preciosas, por su producción de copra y últimamente por la producción de petróleo en la plataforma marítima adyacente a sus litorales, así como -- la gran importancia de su recién acabado puerto de resguardo el cual consta de un frigorífico de una capacidad enorme y el cual es el más grande en toda latinoamérica. Esto hace que el -- Puerto del Carmen sea el más importante en toda la República Me xicana.

A. G E O G R A F I A

A.1.- Factores Físicos de Ciudad del Carmen.

La Isla del Carmen en cuyo extremo Suroeste, se encuentra la Ciudad del mismo nombre, es productora de grandes cantidades de cocos, de donde se obtienen la copra, la que se industrializa para obtener aceites, jabones, dulces, etc., contando además con una gran variedad de fauna y flora tanto acuática como terrestre. La Isla es llamada la perla del Golfo debido tanto a su belleza natural como por aguas claras y azul verdosa, su suelo es arenoso y sus playas son bañadas por las aguas del Golfo de México y por las aguas de la Laguna de Términos, cuya extensión es de 80 Kms.

Ciudad del Carmen tiene una extensión de treinta y ocho kilómetros de largo por cuatro en su mayor anchura, siendo un suelo permeable el cual no permite que se formen arroyos o charcos no existiendo ninguna parte del suelo que sobrepase los dos metros de altura sobre el nivel del mar.

Su importancia estriba en que es un puerto pesquero, siendo el primero en el Golfo de México en la captura de camarón y en flota pesquera camaronera.

A.2.-Situación Geográfica de la Isla del Carmen

El Municipio del Carmen comprendido dentro del Estado de Campeche, como se puede observar en el mapa su situación geográfica, siendo sus límites los siguientes: al Norte colinda con el Golfo de México; al Este con el Municipio de Champotón (Campeche); al Sur con la República de Guatemala y parte del Estado de Tabasco; al Oeste con el mismo Estado de Tabasco; estando Ciudad del Carmen comprendida dentro de los paralelos $17^{\circ} 48'$ y $19^{\circ} 05'$ de latitud Norte y los Meridianos $90^{\circ} 48'$ y $92^{\circ} 27'$ de longitud Este del Meridiano de Greenwich.

A.3.-Clima.

El clima en Cd. del Carmen, así como en toda la Península de Yucatán y Campeche es cálido, pero las fuertes lluvias que a menudo se desatan vienen a templar un poco la temperatura en ciertas épocas del año, a estas lluvias estacionales podemos -- agregar aquellas lluvias que producen los nortes y los ciclones siendo estos últimos los que más daños causan, han llegado a -- destruir algunas poblaciones del Estado de Campeche, hacia el -- Sur son más abundantes las lluvias produciéndose casi todo el -- año en algunas regiones del Sureste como por ejemplo en el Estado de Campeche y Yucatán.

A. 4.Rios y Lagunas.

Existen numerosos rios que comunican a Ciudad del Carmen -- con otras poblaciones cercanas a ésta y viceversa, entre los -- principales rios tenemos los siguientes:

El río Candelaria; hermoso y con bellos paisajes, es el punto de confluencia del río San Pedro y del río Caribe, por su saltería río está compuesto por cerca de cincuenta caídas de agua, que lo interrumpen más o menos en un trecho de diez leguas, llegando a un lugar denominado Salto Grande siendo la comunicación mucho más rápida a través de este río entre el puerto del Carmen y la República de Guatemala, las aguas de este río son muy calcareas y desembocan en la Laguna de Panlao.

El río Palizada; éste río es navegable, a través de él se desplazan embarcaciones de gran tamaño, puesto que une Ciudad del Carmen con San Juan Bautista, actualmente Jon ta (Tabasco) últimamente la Cámara de Comercio del Carmen obtuvo del Gobierno Federal permiso y un pequeño subsidio para hacer una pequeña canalización y limpieza en ciertos ramos que permitan que las embarcaciones puedan navegar en sus aguas con mucha mayor facilidad y rapidez, este río es brazo de Usumacinta y desemboca en la Laguna de Términos.

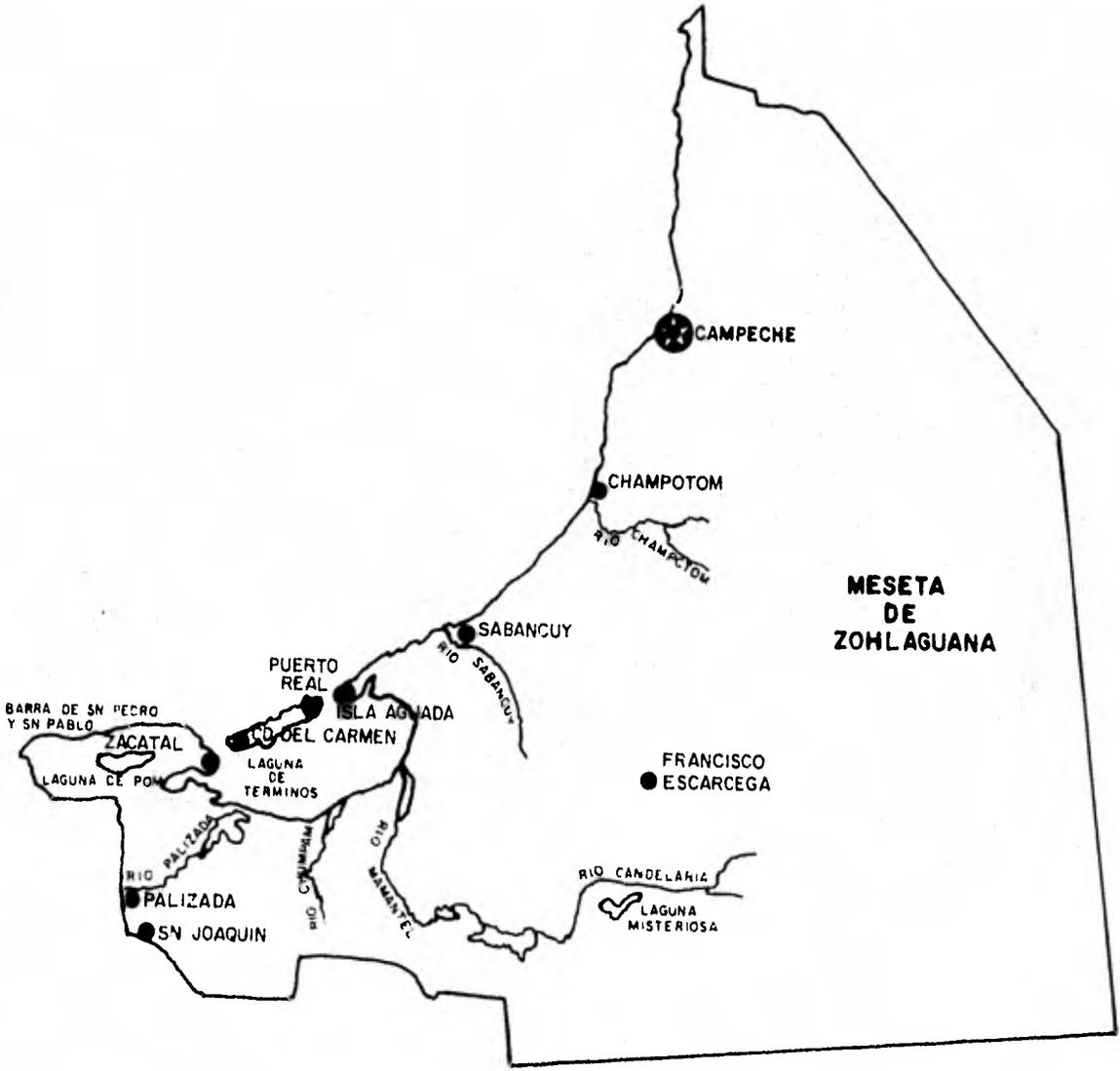
La Laguna de Términos; ésta Laguna está comunicada con el Golfo de México por los Puertos del Carmen y Puerto Real, a sus orillas podemos encontrar la misma Ciudad del Carmen y Xicalango.

La Laguna de Pom; es la que desemboca en la Laguna de Atasta, mientras que la de Atasta desemboca en la de Puerto Rico, que a su vez desemboca en la Laguna de Términos.

Existen numerosos ríos los cuales desembocan sus aguas en la Laguna de Términos, la cual baña parte de la Isla, pero debido a que son bastantes ríos no podemos hacer una descripción de cada uno, por lo que nos vamos a permitir nunciarlos: Río Mamantel, Río del Este, Río Champoton, Río San Pedro, Río San Pablo, Río Candelaria, y además algunos arroyos como son Lagartero, Chicovoja el Chico, Chicovoja el Grande, Colayito, Limoncillar. Todos estos Ríos como arroyos los podemos observar en el mapa integrado dentro de éste capítulo.



En el mapa se observa la situación Geográfica de Cd. del Carmen



MAPA DEL EDO. DE CAMPECHE

A.5. Puerto.

La Isla del Carmen es un puerto natural, pero actualmente está en su última fase de construcción un puerto de resguardo - con capacidad de atracadero para 750 barcos camaroneros y para barcos cargueros de gran tonelaje y calado en el lugar que antes era denominado " Laguna Azul ", contando además con una - - planta frigorífica, considerada la más grande en toda Latinoamérica y en la cual se podrá almacenar toneladas de productos pesqueros nacionales o internacionales. Este puerto cuenta con varios muelles pero todos son de madera, resultando insuficientes para la creciente industria camaronera, pero con el nuevo puerto ha quedado solucionado éste problema, además posee un perfecto abalizamiento para guiar a las embarcaciones en la entrada - al puerto durante el día y está alumbrado por la noche por los faros de Xical ngo y el de la Atalaya también se cuenta con varias boyas luminosas a los lados del canal de entrada y con las luces del muelle fiscal y de los muelles construídos con resistentes maderas, estando distribuidos como prolongaciones de laplaya, formando el marco de la Ciudad.

CAMPECHE: POBLACION REGISTRADA POR ESPECIALIDAD DENTRO DE LA ACTIVIDAD PESQUERA

O F I C I N A	TOTAL	COOPERATIVAS			PARTICULARES			EMPRESAS	ESCUELAS TECNOLO- GICAS	UNIONES EJIDALES
		SUB- TOTAL	SOCIOS	ASALA- RIADOS	SUB- TOTAL	GRANDE ESCALA	CORTA ESCALA			
T O T A L	3984	2622	2580	42	959	845	114	40	288	75
cadadores	2541	1480	1446	34	946	832	114	40	-	75
nicos pesqueros (practicos)	1133	1120	1112	8	13	13	-	-	-	-
nicos pesqueros (calific.)	22	22	22	-	-	-	-	-	-	-
lación Académica	288	-	-	-	-	-	-	-	288	-
IZADA	27	-	-	-	27	-	27	-	-	-
cadadores	27	-	-	-	27	-	27	-	-	-
del CARMEN	1814	1511	1499	12	218	196	22	10	-	75
cadadores	1132	838	829	9	209	187	22	10	-	75
nicos pesqueros (practicos)	660	651	648	3	9	9	-	-	-	-
nicos pesqueros (calific.)	22	22	22	-	-	-	-	-	-	-
A AGUADA	175	110	110	-	65	-	65	-	-	-
cadadores	175	110	110	-	65	-	65	-	-	-
M POTOM	104	21	21	-	83	83	-	-	-	-
cadadores	104	21	21	-	83	83	-	-	-	-
ECHE	1864	980	950	30	566	566	-	30	288	-
cadadores	1103	511	486	25	562	562	-	30	-	-
nicos pesqueros (practicos)	473	469	464	5	4	4	-	-	-	-
lación Académica	288	-	-	-	-	-	-	-	288	-

TABLA N°1

FUENTE: Departamento de Pesca

Dirección General de Informática y Estadística

CAMPECHE: DIVERSAS CARACTERISTICAS DE LA POBLACION REGISTRADA EN LA ACTIVIDAD PESQUERA EN 1977.

DEFINICION	POBLACION TOTAL	ALFABETIZACION		ESCOLARIDAD (ESTUDIOS TERMINADOS)							N/E	MAYOR DE						DEPENDENCIA ECONOMICA (N° DE PERSONAS)
		ANAL FARE TA	LEE Y ESCRIBE	NIN- GUINO	PRI- MA- RIA	SECUN- DARIA O EQ.	PREPA O EQ.	SUPE- RIOR	16 DE	21 A A		31 A A	41 A A	MAYOR DE	N/E			
																16	20	
TOTAL	3984	65	3852	67	296	1090	37	-	-	2561	6	423	1013	1079	823	389	251	13044
Cooperativas:																		
Socios	2580	31	2512	37	179	994	37	-	-	1370	-	77	689	797	676	302	39	9436
Asalariados	42	1	41	-	1	12	-	-	-	29	-	9	20	7	4	2	-	114
Particulares:																		
Grande Escala	845	9	806	30	56	35	-	-	-	754	1	52	238	188	100	54	212	2621
Corta Escala	114	23	91	-	23	-	-	-	-	91	-	14	29	33	21	17	-	429
Empresas	40	1	39	-	1	10	-	-	-	29	-	2	8	17	5	8	-	130
Esc. Tecnológicas:																		
Población Académica	288	-	288	-	-	-	-	-	-	288	5	269	14	-	-	-	-	-
Uniones Ejidales	75	-	75	-	36	39	-	-	-	-	-	-	15	37	17	6	-	314
Palizada	27	4	23	-	4	-	-	-	-	23	-	3	9	11	4	-	-	107
Particulares:																		
Corta Escala	27	4	23	-	4	-	-	-	-	23	-	3	9	11	4	-	-	107
Cd. del Carmen	1814	41	1706	67	228	983	37	-	-	566	-	58	389	577	486	230	74	6225
Cooperativas:																		
Socios	1499	27	1435	37	173	887	37	-	-	402	-	43	294	472	442	209	39	5203
Asalariados	12	-	12	-	-	12	-	-	-	-	-	-	4	3	3	2	-	36
Particulares:																		
Grande Escala	196	7	159	30	12	35	-	-	-	149	-	14	70	53	20	4	35	545
Corta Escala	22	7	15	-	7	-	-	-	-	15	-	1	1	7	4	9	-	104
Empresas	10	-	10	-	-	10	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-	23
Uniones Ejidales	75	-	75	-	36	39	-	-	-	-	-	-	15	37	17	6	-	314
Isla Aguada	175	13	162	-	15	107	-	-	-	53	-	33	57	46	27	12	-	480
Cooperativas:																		
Socios	110	1	109	-	3	107	-	-	-	-	-	23	38	31	14	4	-	262
Particulares:																		
Corta Escala	65	12	53	-	12	-	-	-	-	53	-	10	19	15	13	8	-	218
Champoton	104	2	102	-	2	-	-	-	-	102	1	19	48	17	16	3	-	319
Cooperativas:																		
Socios	21	1	20	-	1	-	-	-	-	20	-	4	8	5	3	1	-	81
Particulares:																		
Grande Escala	83	1	82	-	1	-	-	-	-	82	1	15	40	12	13	2	-	238
Campeche	1864	5	1859	-	47	-	-	-	-	1817	5	310	510	428	290	147	177	5913
Cooperativas:																		
Socios	950	2	948	-	2	-	-	-	-	948	-	7	349	289	217	88	-	3890
Asalariados	30	1	29	-	1	-	-	-	-	29	-	9	16	4	1	-	-	78
Particulares:																		
Grande Escala	566	1	565	-	43	-	-	-	-	523	-	23	128	123	67	48	177	1838
Empresas	30	1	29	-	1	-	-	-	-	29	-	2	3	12	5	8	-	107
Esc. Tecnológicas:																		
Población Académica	288	-	288	-	-	-	-	-	-	288	5	269	14	-	-	-	-	-

TABLA N° 2

N/E = No especificado

FUENTE: Departamento de Pesca

Dirección General de Informática y Estadística.

C. ECONOMIA

La economía de la población está basada en la industria y explotación del camarón y en otras ramas de la pesca hasta antes del año de 1976, porque a partir de ese año, éste renglón - pasó a segundo lugar, ya que las actividades petroleras ocuparon el primer lugar porque creó nuevas fuentes de trabajo y permitió el crecimiento acelerado del comercio, de la población y de nuevas industrias, las cuales proporcionan ingresos a las familias Carmelitas, lo que permite que los paros de labores de la Cooperativas Camaroneras no afecte completamente la economía de la población, como antes la afectaba (al grado que se tenían que cerrar la mayoría de los comercios locales por falta de venta).

C A P I T U L O I I

IMPORTANCIA DE LA PESCA DEL CAMARON EN LA ECONOMIA NACIONAL

II

IMPORTANCIA DE LA PESCA DEL CAMARON EN LA
ECONOMIA NACIONAL.

Es evidente que la actividad pesquera ha desarrollado, y sigue desarrollando un papel trascendental en la vida del hombre, en todos sus aspectos el hombre desde tiempos muy remotos ha dedicado sus esfuerzos a la obtención y producción de bienes necesarios para su subsistencia, actualmente la producción de estos bienes se están obteniendo de nuestros mares y aguas marinas, en donde abunda una gran cantidad de quisquillas y peces de todos tipos y tamaños, gracias a la situación geográfica, a la longitud de sus litorales y a su extensa plataforma continental, México es un país rico en recursos pesqueros, en sus extensos litorales se practican tres tipos de pesca: Comercial, Doméstica y Deportiva.

Pesca Comercial.- Este tipo de pesca se clasifica en costera y de altura. La pesca costera es aquella que se lleva a cabo a lo largo de nuestros litorales y a lo ancho de la plataforma continental, abarca la captura de peces y mariscos, este tipo de pesca se efectúa en embarcaciones pequeñas, en la mayoría de las individuales, el destino de esta pesca es abastecer el mercado nacional.

Pesca de altura es aquella que se realiza en altamar por empresas y Cooperativas, para ello es necesario contar con embarcaciones de varias toneladas de desplazamiento, en ellas se capturan mariscos, peces y otras especies, las cuales son almacenadas en plantas congeladoras instaladas en los principales puertos costeros de nuestro país, de las especies capturadas, gran parte de éstas es destinada al exterior.

'Ley Federal para el fomento de la Pesca, Pag. 51-57 (1980).

Pesca Doméstica.- Este tipo de pesca se realiza en la proximidad de las costas, ríos y lagunas, ésta actividad se enfoca básicamente a abastecer el comercio local.

Pesca Deportiva.- Es aquella que se practica en los grandes Centros Turísticos de las costas de nuestro país, ésta es ejercitada con éxito por turistas nacionales y extranjeros, comprendiendo la captura de varias especies, principalmente el pez vela.

A. IMPORTANCIA DE LA PESCA DEL CAMARON

El Municipio de Ciudad del Carmen se adjudica enormes beneficios con la captura del camarón, siendo Ciudad del Carmen uno de los principales puertos con mayor producción pesquera de éste crustáceo, constituyendo en la actualidad el producto pesquero de más alto valor comercial en el mercado internacional, representando una gran importancia económica, tanto para el Municipio como para el Estado de Campeche, creando a su vez una fuente de divisas a la economía nacional. Debido a su fuerte demanda, unida al fácil acceso a este recurso de tan alta valor se ha determinado la realización de estudios intensivos dirigidos a proteger los bancos camaroneros, con el objeto de que no se agote este recurso natural, aunado de que en el Estado de Campeche se encuentra uno de los bancos más importantes del camarón situado en la Laguna de Términos, la cual es propicia por sus bajas aguas para completar el ciclo vital del camarón.

Ciudad del Carmen es uno de los puertos más importantes en lo que respecta a captura y explotación del camarón, esta actividad única y exclusivamente pueden llevarla a cabo (expresamente) las Sociedades Cooperativas, por concesión otorgada en 1938, cuando se promulgó y entró en vigor la Ley de Sociedades Cooperativas (vigente en la actualidad), por decreto del entonces Presidente de la República Mexicana, el General Lázaro Cárdenas, las Sociedades Cooperativas tienen la supremacía para realizar este tipo de actividad.

Precisamente por su abundante riqueza marítima, Ciudad del

Carmen está cobrando un auge en su estructura socio-económica, creándose en el Municipio cada vez un mayor número de empleos - para la población Carmelita, siendo el camarón un producto de exportación y de una cotización alta, este no es posible colocarlo en el mercado nacional por ser un producto carísimo y además porque la mayoría de la población no cuenta con el suficiente poder adquisitivo para obtener este producto. Por lo tanto, tiene que ser forzosamente exportado, trayendo consigo dividendos que vienen a beneficiar a los trabajadores cooperativistas.

En síntesis podemos decir que en base a que el gobierno está fomentando la actividad pesquera en todo el territorio nacional, el potencial pesquero de Ciudad del Carmen es de vital importancia, sobre todo por la gran plataforma continental que se extiende de norte a occidente, Campeche reviste de especial importancia, en la pesca e industrialización del camarón, de la que depende en gran parte la economía de la población de Ciudad del Carmen y del Estado de Campeche.

B. EQUIPO CON QUE CUENTA EL MUNICIPIO PARA LA CAPTURA DEL CAMARON

Estamos convencidos que para desempeñar una actividad, --- cualquiera que ésta sea, es indispensable contar con el equipo necesario y adecuado a las necesidades actuales (avances tecnológicos), para poder desempeñarla satisfactoriamente y cubrir las necesidades de consumo, siendo necesario para ello apoyarse en la utilización de técnicas administrativas, las cuales son aplicadas por una persona con preparación como lo es el Licenciado en Administración, o un Técnico Profesional, los cuales están al día en todos los avances o nuevos instrumentos en pro del desarrollo. El Puerto del Carmen cuenta con el siguiente equipo para la captura y procesamiento de la producción pesquera:

B.1. Muelles.

El Estado de Campeche cuenta con 3,582 m. de atraque además de contar con el nuevo puerto de resguardo, de estos 3,582 m., 2,244 m. pertenecen al puerto del Carmen, comprendidos en 27 muelles ubicados en la Laguna de Términos, además de contar con el nuevo puerto de resguardo que tiene una capacidad de atraque para 753 barcos camaroneros. Cabe mencionar que la mayoría de los muelles pertenecen al sector privado, en un porcentaje del 95%.

B.2. Barcos Camaroneros.

En el año de 1977 se habían registrado 647 barcos camarone ros de altamar y 2,200 de lagunas y esteros dedicados a la captura del camarón en el Estado de Campeche, en 1979 - 1980 se registraron 707 barcos camarone ros de altamar y 2,300 de bahías y esteros, y según las estadísticas de la Subsecretaría de pesca 450 barcos camarone ros de alta mar estaban registrados y tenían como puerto base a Ciudad del Carmen y más del 80% de la flota lagunas y esteros. Actualmente en forma extra oficial Ciudad del Carmen cuenta con un promedio de 900 barcos camarone ros de

alta mar, estando muchos de ellos sin registro, por lo cual no son tomados en cuenta para las estadísticas. La mayoría de estas embarcaciones son propiedad del Sector Privado, las cuales poseen el 87% del total del Estado, mientras que el Sector Cooperativo solo cuenta con el 13%, lo cual hace que los cooperativistas trabajen por lo general en barcos arrendados en los cuales se quedan todos los rendimientos. El 30% de las embarcaciones cuentan con equipos de refrigeración a bordo y el resto utiliza hielo para la conservación de su producto, siendo la antigüedad promedio de esta flota de 9 años. Campeche cuenta con el 65% de la flota camaronera del Golfo de México y el Caribe y el 26% de la flota camaronera nacional.

B.3. Plantas Congeladoras.

Todo el Estado cuenta con 39 congeladoras con una capacidad instalada de 180 tons. diarias, 3 reductoras con capacidad de 27.5 tons. diarias, una enlatadora y 11 pequeños talleres que con técnicas sencillas secan y salan diversas especies temporales. Además de contar con 18 fábricas de hielo, algunas de las cuales están dentro de las mismas plantas congeladoras. Del total de las fábricas de hielo el 95% se encuentran en el Puerto del Carmen. Del total de las Plantas Congeladoras el 85% están ubicadas en Ciudad del Carmen, quedando solamente el 15% en Campeche, además de la enlatadora que está en la misma Ciudad mencionada.

B.4. Artes de Pesca.

El equipo de arrastre para la captura del camarón en el Municipio del Carmen está compuesta por 3 redes por cada barco camaronero, además de contar con dos tablas de arrastre por cada red, las cuales son arrastradas por medio de cuatro cables de acero sujetos dos de cada lado, dando forma de bolsos a las redes y que son subidas al barco a través de un winche ayudado por las plumas de barco camaronero.

El total de embarcaciones con que cuenta el país se encuen-

tra contenida en la tabla N° 3, en la cual está distribuída a nivel nacional en forma global, por entidades federativas y litorales. (en el año de 1977).

En la tabla N° 4 se da a conocer el valor comercial y actual en miles de pesos a que asciende el valor de las embarcaciones pesqueras camaroneras con que cuenta la nación, clasificado por Cooperativas, sector público y sector privado. En la tabla N° 5 puede observarse el tipo de construcción y longitud promedio de las embarcaciones con que cuenta nuestra República para la pesca, así como en la tabla N° 6 se dá el tonelaje y el número de embarcaciones registradas en cada litoral del Territorio Nacional.

EMBARCACIONES PESQUERAS REGISTRADAS POR LITORALES
Y ENTIDADES FEDERATIVAS SEGUN, TIPO DE PESQUERIA

1977

L I T O R A L	TOTAL	CAMARONERAS		ATUNERAS		SARDINEROS		OTRAS ESPECIES
		ALTAMAR	ESTEROS Y BAHIAS	PRINCIPALES	AUXILIARES	PRINCIPALES	AUXILIARES	
TOTAL NACIONAL	27069	2313	8764	25	67	92	41	15767
LITORAL DEL PACIFICO	14842	1329	8764	25	67	92	41	8009
California Norte	1219	38	--	20	53	39	18	1015
California Sur	680	6	48	2	14	11	--	599
Ora	1945	529	848	--	--	28	22	518
Baja California	4115	500	2696	3	--	14	1	901
Marit	527	--	51	-	--	--	--	376
San Blas	1203	-	15	-	-	-	-	1188
Michoacán	270	69	16	-	-	-	-	185
Chihuahua	685	-	-	-	-	-	-	685
Chiriquero	583	10	1	-	-	-	-	572
Veracruz	1795	163	147	-	-	-	-	1485
Yucatán	1820	14	1357	-	-	-	-	449
LITORAL DEL GOLFO	11588	984	3485	-	-	-	-	7119
Baja California Sur	1759	159	662	-	-	-	-	938
Veracruz	6247	143	2581	-	-	-	-	3523
San Blas	960	53	174	-	-	-	-	733
San Blas	1349	613	53	-	-	-	-	680
Veracruz	954	7	12	-	-	-	-	935
Yucatán	319	9	-	-	-	-	-	310
ENTIDADES SIN LITORAL	639	-	-	-	-	-	-	639

TABLA 3

Fuente: Departamento de pesca

Dirección General de Informática y Estadística.

NUMERO Y VALOR COMERCIAL ACTUAL (MILES DE PESOS).
DE LAS EMBARCACIONES CAMARONERAS DE ALTA MAR 1/
POR SECTORES PROPIETARIOS
1 9 7 7

TOTAL Y ENTIDAD	TOTAL		COOPERATIVAS		SECTOR PUBLICO		SECTOR PRIVADO	
	NUMERO	VALOR	NUMERO	VALOR	NUMERO	VALOR	NUMERO	VALOR
TOTAL NACIONAL	2321	3047111	1014	1616543	12	61809	1295	1368759
TOTAL DEL PACIFICO	1336	2060820	835	1305917	12	61809	489	693094
California Norte	38	31725	-	-	-	-	12	7180
California Sur	6	25000	-	-	-	-	6	25000
Cancun <u>2</u> / Chalapa	536	708364	290	465149	-	-	246	243215
Chalapa	500	882250	349	522326	10	61000	141	298924
Lima	69	110042	13	24501	-	-	56	85451
Perrero	10	25904	10	25904	-	-	-	-
Tuxtla	163	242252	133	208119	2	800	28	33324
Yucatan	14	35283	14	35283	-	-	-	-
TOTAL DEL GOLFO	985	986291	179	310626	-	-	144	106911
Campeche	159	142761	15	35850	-	-	81	54232
Cancun <u>3</u> / Chiapas	144	160384	63	106152	-	-	28	34625
Chiapas	53	79032	25	44407	-	-	546	471797
Comarca	613	571801	67	100004	-	-	5	3100
Cancun	7	7300	2	4200	-	-	2	5000
Quintana Roo	9	25013	7	213	-	-	-	-

TABLA N° 4

Mayores de 20 toneladas netas.

Incluye 7 embarcaciones camarонера-sardinera en el sector privado.

Incluye una embarcación camarонера-escamera en el sector privado.

FUENTE: Departamento de pesca
Dirección General de Informática y Estadística

EMBARCACIONES CAMARONERAS DE ALTA MAR 1/
 SEGUN MATERIAL DEL CASCO, AÑO DE CONSTRUCCION Y ESLORA PROMEDIO 2/
 1 9 7 7

TOTAL Y CANTIDAD	TOTAL	CASCO			ESLORA									
		MADERA	FIRRA DE VIDRIO	HIERRO	ANTES DE 1940	DE 1940 A 1944	DE 1945 A 1949	DE 1950 A 1954	DE 1955 A 1959	DE 1960 A 1964	DE 1965 A 1969	DE 1970 A 1974	DE 1975 A 1977	PROMEDIO (MTS.)
TOTAL NACIONAL	2321	1177	4	1140	5	4	31	53	217	314	494	818	384	20.23
TOTAL DEL PACIFICO	1356	403	4	929	5	3	20	33	134	208	169	489	275	20.23
California Norte	38	19	-	19	1	1	2	2	3	9	9	11	-	19.89
California Sur	6	2	4	-	-	-	-	-	-	-	1	1	4	21.88
Eslora <u>3/</u>	536	229	-	307	3	2	5	20	64	87	65	193	97	20.00
Mala	500	56	-	444	-	-	8	6	57	70	56	197	106	20.42
Lima	69	23	-	46	1	-	5	3	8	7	10	18	17	20.31
Perrero	10	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	3	7	21.01
Caca	163	72	-	91	-	-	-	-	-	-	-	61	35	20.85
Mapas	14	2	-	12	-	-	-	-	-	-	-	5	9	21.58
TOTAL DEL GOLFO	985	774	-	211	-	1	11	20	83	106	325	329	109	20.14
Maullipas	159	120	-	39	-	-	1	5	14	24	88	17	10	19.70
Macruz <u>4/</u>	144	108	-	36	-	1	8	4	10	15	33	58	15	20.01
Masco	53	41	-	12	-	-	-	2	1	3	15	23	8	21.35
Mpeche	613	498	-	115	-	-	1	9	58	64	185	227	69	20.16
Matan	7	6	-	1	-	-	1	-	-	-	3	1	2	19.96
Mintana Roo	9	1	-	8	-	-	-	-	-	-	1	3	5	21.90

TABLA N° 5

Mayores de 20 toneladas.

Media Aritmética Ponderada.

Incluye 7 embarcaciones camaronero-sardinero.

Incluye una embarcación camaronero-escamero.

FUENTE: Departamento de Pesca.

Dirección General de Informática y Estadística.

EMBARCACIONES PESQUERAS REGISTRADAS, POR LITORALES

SEGUN TONELAJE NETO

1 9 7 7

L I T O R A L Y TONELAJE NETO	TOTAL	COOPERATIVAS	PARTICULARES			EMPRESAS	ESCUELAS TECNOLOGICAS	UNIONES EJIDALES
			SUB- TOTAL	GRANDE ESCALA	CORTA ESCALA			
TOTAL NACIONAL	27069	15954	10030	5972	4058	635	35	415
Hasta 1 Tn.	15465	8274	6784	3133	3651	202	22	183
de 1 a 3 Tn.	7695	4967	2385	2056	329	151	1	191
de 3 a 5 Tn.	658	150	447	434	13	25	-	36
de 5 a 10 Tn.	251	113	119	119	-	13	1	5
de 10 a 20 Tn.	201	69	97	97	-	35	-	-
de 20 a 40 Tn.	679	507	71	71	-	93	8	-
de 40 a 60 Tn.	1488	1360	59	59	-	69	-	-
de 60 a 80 Tn.	443	424	3	3	-	13	3	-
de 80 a 100 Tn.	80	77	-	-	-	3	-	-
más de 100 Tn.	44	13	-	-	-	31	-	-
No especificado	65	-	65	-	-	-	-	-
GOLFO DEL PACIFICO	14842	9496	4574	2110	2464	416	29	327
Hasta 1 Tn.	8017	4268	3425	1207	2218	172	22	130
de 1 a 3 Tn.	5068	3781	999	782	217	112	1	175
de 3 a 5 Tn.	126	31	59	49	10	17	-	19
de 5 a 10 Tn.	50	18	21	21	-	8	-	3
de 10 a 20 Tn.	77	34	17	17	-	26	-	-
de 20 a 40 Tn.	345	229	21	21	-	20	5	-
de 40 a 60 Tn.	756	728	10	10	-	18	-	-
de 60 a 80 Tn.	300	284	3	3	-	12	1	-
de 80 a 100 Tn.	44	41	-	-	-	3	-	-
más de 100 Tn.	40	12	-	-	-	28	-	-
No clasificado	19	-	-	-	-	-	-	-
LITORAL DEL GOLFO	11588	6226	5084	3815	1269	219	6	53
Hasta 1 Tn.	6809	3774	2987	1879	1108	30	-	18
de 1 a 3 Tn.	2627	1186	1386	1274	112	39	-	16
de 3 a 5 Tn.	532	119	388	385	3	8	-	17
de 5 a 10 Tn.	201	95	98	98	-	5	1	2
de 10 a 20 Tn.	124	35	80	80	-	9	-	-
de 20 a 40 Tn.	334	208	50	50	-	73	3	-
de 40 a 80 Tn.	143	140	-	-	-	51	-	-
de 80 a 100 Tn.	36	36	-	-	-	1	2	-
más de 100 Tn.	4	1	-	-	-	-	-	-
No especificado	46	-	46	-	46	3	-	-
ESTADOS SIN LITORAL	639	232	372	47	325	-	-	35
menos de 1 Tn.	639	232	372	47	325	-	-	35

TABLA N°6

FUENTE: Departamento de Pesca

Dirección General de Informática y Estadística

C. PRODUCCION ANUAL DEL CAMARON Y CONTRIBUCION

TOTAL AL ESTADO DE CAMPECHE

Ciudad del Carmen cuenta con un total de nueve cooperativas dedicadas exclusivamente a la captura de camarón, contribuyendo al Estado de Campeche más de 68% de la producción camaronera hacia este Estado, contando éste último solamente con tres Sociedades Cooperativas camaroneras, dentro del Municipio del Carmen podemos enumerar las siguientes Sociedades Cooperativas de -- acuerdo a su orden de antigüedad, fecha de iniciación número de registro, número de socios cooperativistas, número de socios -- asalariados, número de barcos propios y por último número de -- barcos arrendados.

1).- Sociedad Cooperativa "Ciudad del Carmen"

Se constituyó el 16 de junio de 1941, con registro número - 1008-P.

Nº socios	Nº asalariados	Nº barcos propios	Nº barcos - arrendados.
364	48	12	82

2).- Sociedad Cooperativa "Pescadores de la Puntilla"

Se constituyó el 26 de septiembre de 1947 con registro número 1658-P.

Nº socios	Nº asalariados	Nº barcos propios	Nº barcos arrendados.
488	100	23	102

3).- Sociedad Cooperativa "Laguna de Términos"

Se constituyó el 9 de noviembre de 1948 con registro N°.--
1707-P.

N° socios	N° asalariados	N° barcos propios	N° barcos-- arrendados.
50	71	18	95

4).- Sociedad Cooperativa "Isla de Tris"

Se constituyó el 12 de diciembre de 1972, con registro N°-
2545-P.

N° socios	N° asalariados	N° barcos propios	N° barcos - arrendados.
50	73	8	28

5).- Sociedad Cooperativa "María del Carmen"

Se constituyó el 29 de junio de 1977, con registro N° ---
3809-P.

N° socios	N° asalariados	N° barcos propios	N° barcos - arrendados.
54	40	-	20

6).- Sociedad Cooperativa "El Camarón"

Se constituyó el 20 de abril de 1978, con registro N° ----
3619-P.

N° socios	N° asalariados	N° barcos propios	N° barcos - arrendados.
58	25	-	13

7).- Sociedad Cooperativa "La Malinche"

Se constituyó el 13 de julio de 1978, con registro N° ----
3645-P.

N° socios	N° asalariados	N° barcos propios	N° barcos - arrendados.
73	11	2	16

8).-Sociedad Cooperativa "Felipe de andrade"

Se constituyó el 13 de julio de 1978, con registro N° ----
3509-P.

N° socios	N° asalariados	N° barcos propios	N° barcos - arrendados.
67	26	1	18

9).- Sociedad Cooperativa "Laguna Azul"

Se constituyó el 30 de junio de 1980, con registro N° ----
3944-P.

N° socios	N° asalariados	N° barcos propios	N° barcos - arrendados.
30	30	2	8

Siendo Campeche el principal productor de camarón en todo-
el Territorio Nacional, en el siguiente cuadro observamos la --
producción camaronera desde 1971 hasta 1979.

AÑO	PRODUCCION TONELADAS	VALOR
1971	11471	172170
1972	13054	291166

1973	11599	253346
1974	11856	434119
1975	9585	381984
1976	10511	618704
1977	10892	1002656
1978	9572	1028125
1979	8726	

Ciudad del Carmen es uno de los Municipios que mayor producción de camarón aporta mensual y anualmente tanto al Estado de Campeche como al Territorio Nacional.

En los últimos dos años (1978 - 1979), Ciudad del Carmen aportó a Campeche 11500 toneladas de camarón, por su parte todo el Estado de Campeche aportó en estos últimos años 18300 toneladas al Territorio Nacional.

El porcentaje de Ciudad del Carmen hacia el Estado de Campeche, representa más del 68% de la producción camaronera.

D. CONTRIBUCION AL TOTAL DE LA ECONOMIA DEL
PAIS Y SU IMPORTANCIA

Como podemos apreciar la captura del camarón en Ciudad del Carmen hacia el Estado de Campeche, lo podemos detectar en la tabla siguiente (tabla N° 7), así como el porcentaje de contribución del Estado de Campeche al total Nacional.

Además de destacar la importancia que tiene el sector pesquero en la industria del camarón por medio del cual obtiene divisas nuestro país ya que este es un producto que tiene una gran demanda en el extranjero, por lo tanto es muy importante realizar estudios a fondo de los Bancos Camaroneros, para que se pueda proteger la procreación de la especie la cual es explotada en forma irracional causando enormes bajas en la captura de este producto, por lo que se ve en la estadística mostrada, que en lugar de incrementarse la producción, está decreciendo en forma paulatina. (ver tabla N° 7)

RODUCCION ANUAL DEL ESTADO DE CAMPECHE
Y SU CONTRIBUCION AL TOTAL NACIONAL

RODUCCION
(Toneladas)

AÑOS	CD. DEL CARMEN	% PROM.	CAMPECHE	TOTAL DEL EDO.	TOTAL NAL.	CONTRIB. DEL EDO.
1971	7805.72	68	3673.28	11479	43524	26.3 %
1972	8876.72	"	4177.28	13054	47117	27.7 %
1973	7887.32	"	3711.68	11599	48076	24.13%
1974	8062.08	"	3793.92	11856	47705	24.85
1975	6517.8	"	3067.2	9585	43765	21.9 %
1976	7147.48	"	3363.52	10511	47244	22.25
1977	7406.56	"	3485.44	10892	46803	23.37
1978	6508.96	"	2217.04	9572	46319	22.8 %
1979	5933.68	"	2792.32	8726	48238	18.09

TABLA N°7

FUENTE: Departamento de Pesca

Direccion General de Informatica y Estadística.

C A P I T U L O I I I

SOCIEDADES COOPERATIVAS

III

SOCIEDADES COOPERATIVAS

La Institución Cooperativa a aparecido como una reacción - espontanea más o menos compleja y como un esfuerzo autónomo. -- Las Cooperativas hasta el momento en que el impulso inicial perdió su caracter paternalista y apareció una tendencia interior- que vitalizó ininterrumpidamente su marcha. Esta tendencia interior, para ser efectiva y eficaz debe nacer de la propia conciencia popular de los propios colaboradores.

El Cooperativismo aparece como una reacción contra los --- abusos del individualismo, que tiene a la explotación del hom-- bre por el hombre, continúa y prolongada y da mayor vitalidad - a instituciones populares antiguas de ayuda, mutua, adaptándo-- las progresivamente a las nuevas realidades económicas y socia- les.

A. QUE ES UNA SOCIEDAD COOPERATIVA.

Antes de definir lo que es una Sociedad Cooperativa, vamos a conocer el significado etimológico de la palabra que hemos de signado.

La palabra cooperativa se deriva del vocablo "cooperar", - que a su vez tiene su origen de la palabra latina "cooperari", - formada del prefijo " CUM", Con; y de "operar", trabajar, esta - definición nos da la idea de lo que es una cooperativa, la cual significa obrar conjuntamente y en su totalidad con otra u o-- tras personas para realizar un mismo fin o actividad, hacia el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar.

José María, Rianza B. Cooperativas de Producción, experiencia y futuro.

Una vez definida la palabra Cooperativa, se define lo que es el término Cooperación, la cual se entiende como la acción - de obrar en conjunto, para el logro de un fin común.

En su aceptación más general y amplia, la Cooperación es - un movimiento económico y social, cuyo fin es el de obtener ven - tajas económicas. Una vez definido los anteriores términos se - expondran a continuación los diversos conceptos, de lo que es - una Sociedad Cooperativa dados a conocer por diversos estudio-- sos de esta materia y por último la definición expresada en la - propia Ley de Sociedades Cooperativas.

R. Rojas Coria.- Define a la Sociedad Cooperativa como: La or- ganización concreta del sistema cooperativo, que lleva en sí el germen de una transformación social encaminada a abolir el lu-- cro y el régimen de asalariados, para sustituirlos por la soli- daridad y la ayuda mutua, sin suprimir la libertad individual".

Franz Staudinger.- "Es una asociación de personas voluntarias, - libre, democrática y moral, que persigue su emancipación econó- mica, mediante una empresa en común la cual les rendirá útilida des, no según el capital que haya aportado, sino según su par- ticipación en la formación de excedentes".

Cervantes Ahumada.- La define como una sociedad clasista, que- esta compuesta exclusivamente de socios pertenecientes a la --- clase trabajadora, cuyo objeto será la explotación de una empre- sa comercial, de producción o distribución de bienes y servi--- cios, con eliminación del comerciante intermediario, con la fi- nalidad de distribuir los beneficios de la explotación de la -- empresa, directamente entre los asociados cooperativistas".

La OIT.- La define de la siguiente manera, como una asociación o reunión permanente. Los asociados reconocen que tienen inter es comunes y que pueden resolver muchos de sus problemas en -- forma más provechosa y cómoda uniendo sus esfuerzos individua-- les".

La Ley de Sociedades Cooperativas.- define a las Sociedades Cooperativa como aquellas que estan integradas por individuos - de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo -- personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se - aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios - que esta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consu-- midores; funcionar sobre principios de igualdad en derechos y - obligaciones de sus miembros, funcionando con un número varia-- ble de socios, nunca inferior a diez; tener capital variable y - duración indefinida; conceder a cada socio un sólo voto; no --- perseguir fines de lucro; procurar el mejoramiento social y eco - nómico de sus asociados mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva; repartir sus rendimientos a prorrata entre - los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno si se tra - ta de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de - operaciones realizadas con la sociedad en las de consumo". (Art 1 de la L.G.S.C.).

Como se puede apreciar en las definiciones anteriores el - Cooperativismo tiene una tendencia clasista, busca la supera--- ción de la clase menos privilegiada de la Sociedad, la cual la - borara en igualdades de circunstancias y derechos, eliminando - todo tipo de privilegios entre los socios.

A.1.- Principales Objetivos¹.

Algunos de los principales ob etivos que persigue el Coo-- perativismo se expresan a continuación:

a).- La supresión de lucro.

La supresión de lucro, obtenido por el intercambio, evitando así el aumento del precio de venta del producto.

¹Reguenga Sanchez, Juan M. El sistema Cooperativo en México, -- características Economico y Sociales pag. 27-28

- b).- Superación de los socios.
La superación y elevación del nivel de vida del socio para hacer frente al costo tan alto de está y mejorar sus condiciones de vida.
- c).- Supresión del patrón (capitalistas)
Protección contra abusos de capitalistas.
- d).- Aliviar las necesidades de los socios cooperativistas
- e).- Capacitación de socios.
Educar a los socios en sus derechos y obligaciones.
- f).- La creación de fuentes de empleo.
- g).- Mejorar por la vía legal, la situación de la clase obrera en México.
- h).- Aliviar las necesidades de los obreros.
- i).- Educar a la clase obrera en sus derechos y obligaciones.
- j).- Poner en contacto a los obreros de provincia con los de la capital mediante la

Desde el punto de vi ta económico, la cooperación tiene co mo fín fomentar el ahorro, suprimir a los intermediarios de la esfera de la producción, el crédito y el consumo, para la obten ción de beneficios comunes que se repartirán luego entre todos los asociados. O bien en forma más generalizada la cooperación

es un movimiento económico y social, cuyo fin es el de obtener ventajas económicas tanto a corto y a largo plazo para llevar a cabo todo un programa de renovación y progreso social.

A.2. Principios del Cooperativismo⁴.

a). Libre adhesión.- Quiere decir que las puertas de la cooperativa están abiertas para cualquier persona que, teniendo los mismos intereses que los demás asociados, quieran pertenecer a ella. No se negará la entrada a quien quiera ingresar a la cooperativa por ser de otra religión, de otra raza o de otras ideas políticas distintas a la mayoría de grupo. Así mismo - cualquier socio miembro de la cooperativa puede renunciar como asociado cuando lo crea conveniente.

b). Control Democrático.- La Cooperativa la manejan sus socios, cada socio tiene los mismos derechos y obligaciones, aunque algunos tengan más dinero o influencias en la región que otros. En las reuniones generales o asamblea general cada socio tiene derecho a un solo voto.

c). Distribución de excedentes.- Al final de cada año y después de cubrir los gastos queda algún sobrante en efectivo, este dinero se distribuye entre los productos asociados en calidad de "excedentes", proporcionalmente a la cantidad de productos que a comprado o vendido a través de la Cooperativa.

d). Educación Cooperativa.- Separar de los excedentes una parte, con el objeto de dedicarla a la educación de sus socios. Esta se dedica a instruir a los socios en los Principios Cooperativos, a fin de comprender así el funcionamiento de las Cooperativas y sepan cuáles son sus derechos y obligaciones.

e). Interés limitado al Capital.- Los socios contribuyen a la formación de un capital para que estos puedan prestar sus-

⁴Manual de Cooperativismo. (O.I.T.), Organización Internacional del Trabajo.

servicios. Sin embargo para pagar a los socios el servicio que presta el capital que han aportado, se les puede pagar una pequeña suma de dinero que se llama interes. Esta generalmente - no pasa del 6%.

B.- CLASIFICACION DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

La ley general de Sociedades Cooperativas, clasifica a las Cooperativas en dos grandes ramas: las de consumo y las de producción.

Las Sociedades Cooperativas de Consumo.- Son aquellas en que sus miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes y servicios para ellos, sus hogares o en sus actividades individuales de producción (L.G.S.C. Art. 52).

Las Sociedades Cooperativas de Producción.- Son las que -- sus miembros se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público (L.G.S.C. Art. 56), dentro de este tipo de Cooperativas se encuentran incluidas las agrícolas y ganaderas, y la de producción pesquera objeto de nuestro estudio (Cooperativa de intervención).

Algunas de las Sociedades Cooperativas conocidas en México son las siguientes:

Sociedad Cooperativa de Producción Agrícola y Ganadera.- - Es aquella que se forma con el objeto de transformar los productos de la tierra y de distribuirlos entre los consumidores, obteniéndose las siguientes ventajas; distribución de los productos elaborados según la necesidad de los asociados; la perfección de la técnica del trabajo de los medios de producción y a la vez mayor perfección en los productos elaborados, igualdad de los mismos y regularidad en el precio de venta.

Sociedad Cooperativa de Ahorros.- Se forma mediante el ahorro de sus miembros, los cuales, pasan a formar parte del capital de la entidad; y este a su vez se incrementa con los beneficios obtenidos.

Sociedad Cooperativa de Seguros.- Son aquellas cuyo objeto es cubrir por medio de la garantía ofrecida por los asociados, - el riesgo económico que puedan ofrecer en el futuro las operaciones contratadas y los acontecimientos inciertos que puedan presentarseles.

Sociedad Cooperativa de Ventas.- Su objeto es dar salida - en las mejores condiciones posibles a todos los productos posibles o fabricados por las entidades Mercantiles o Cooperativas. Reducen y unifican el precio de venta de los productos; eliminación del intermediario, por tanto, existe relación directa entre el consumidor y la Cooperativa.

Sociedad Cooperativa de Compras.- Adquieren en conjunto todos los bienes y servicios y medios de producción que precisan con el objeto de reducir los precios de compra, por medio de la adquisición al por mayor de los productos que demandan además - la unión los faculta a adquirir créditos en pequeña escala; y - en general favorese el desarrollo de la pequeña industria.

Dentro de esta rama de Sociedades se encuentran las Sociedades de participación estatal y las de intervención oficial; - la primera es aquella cuyos miembros se asocian para explotar - unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración por el Gobierno Federal o por los Gobiernos de los - Estados, por el Departamento del Distrito Federal, por los Municipios o por el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial; la segunda es aquella que explota concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios legalmente otorgados por las Autoridades Federales o Locales. (Art. 63 y 66).

C. PRINCIPALES REGLAS DEL COOPERATIVISMO.

Como toda Sociedad, las Sociedades Cooperativas también se rigen por reglas. A continuación se exponen algunas de las principales reglas en las que las Cooperativas se basan para funcionar como tales:

- Libre asociación.
- Cada socio un voto.
- El capital redituar un interes fijo, previamente determinado.
- Los ahorros netos se distribuiran según proporción en el uso de lo bienes y servicios de la asociación.
- Toda transacción comercial se hara en efectivo y a precio justo del mercado.
- Se reuniran periódicamente para hacer una revisión de las ventas y se rendira el informe para discutir los asuntos con conocimientos de causa y proceder según el caso.
- Los socios celebraran frecuentemente revisiones para estudiar la marcha de la asociación y su posible desarrollo.

D. VENTAJAS DEL COOPERATIVISMO.

En México con el objeto de fomentar e impulsar la creación de Sociedades Cooperativas, el gobierno a otorgado exenciones - fiscales y financiamiento a través de sus diversos organismos - Nacionales, esto permite, que este tipo de Sociedades logren -- obtener algunas ventajas para desarrollar sus actividades co--- rrespondientes, como podemos enunciar algunas de ellas, en forma generalizada.

- Con el objeto de aumentar el número de Sociedades Cooperativas se les concede exenciones de impuestos o créditos a través de BANFOCO.
- Establecimiento de un regfmen de igualdad aboliendo privilegios y distinciones entre las diferentes clases sociales.
- Creación de la propiedad colectiva, por medio del fondo - especial constituido con parte de los beneficios obtenidos, anulando el papel del capital en el proceso productivo.
- Convierte a los obreros en propietarios de la industria y negocios que ellos mismos han desarrollado.
- Equilibrio entre la producción y el consumo; evitando la crisis y la falta de trabajo.
- Funciona bajo los principios de igualdad de derechos y -- obligaciones.

En la Sociedad Cooperativa no hay patrón, esta pertenece a todos y esta respaldada por una organización y el trabajo es colectivo.

- Se les concede la exención del pago de los impuestos del timbre y sobre la renta, exenciones que les otorga el Gobierno Federal por conducto de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

A continuación se enuncian algunas ventajas que obtienen - las sociedades Cooperativas de producción y de consumo:

Ventajas de la Sociedad Cooperativa de Producción.- Elimina la lucha entre el capital y el Trabajo; mejorar los rendimientos y las condiciones de trabajo personal, disminuyendo por ende el costo de producción y en consecuencia el precio de venta, produciendo un incremento en el consumo; mejora la cultura y preparación técnica de los asociados etc.

Ventajas de la Sociedad Cooperativa de Consumo.- Regulariza los precios de venta y frena las especulaciones de los mismos; elimina gastos superfluos que encarecen el costo de producción; además fomenta el ahorro de sus afiliados, etc.

E. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO EN MEXICO

A. COOPERATIVISMO EN MEXICO.

A.1. Epoca Prehispanica.

En México este sistema data desde la época del Imperio Azteca, en el que se practica alguna forma de Organización Cooperativa, principalmente en el sistema agrario, tales como el Calpullali o tierra de los barrios (calpulli), que era transferible de padre a hijos sin limitación y sin términos; las cajas de comunidades indigenas que eran fundaciones de revisión que guardaban los bienes de la comunidad; los positos que eran organismos de crédito etc.

A.2. Epoca Colonial Independiente.

Bajo la denominación Española no se dio vestigios de movimientos Cooperativos. Durante la guerra de Independencia y principios del México Independiente practicamente no existieron organizaciones de tipo Cooperativo, debido a la gran afluencia que tenfan las ideas individuales del liberalismo económico.

La primera Sociedad Cooperativa fue fundada en el año de 1873 la que se denominó "Primer Taller del Gran Crédito" la cual no tuvo éxito debido a que no se regló por principios Cooperativos, sino por principio de tipo mercantil.

A.3. Epoca Contemporánea.

El Cooperativismo Contemporáneo se inició con la Revolución de 1910, durante el gobierno del general Plutarco Elías Calles, se promulgó la primera Ley de Sociedades Cooperativas el-

20 de enero de 1927, la que pese a sus deficiencias permitió a la clase trabajadora contar con una organización que le hacía participar más directamente en las actividades económicas.

El régimen del General Lázaro Cardenas, el Cooperativismo recibe el mayor impulso, dándose una interpretación objetiva y revolucionaria. Además se promulgó la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938, misma que se encuentra en vigor hasta nuestros días.

Concluyendo se puede decir que el Cooperativismo es un sistema y no una doctrina, cuya implantación en México se consolidó con el triunfo de la Revolución Mexicana como un modo de elevar el nivel de las grandes masas de la población.

C A P I T U L O I V

LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA

I V

LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA

Las Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera se iniciaron a partir de éste siglo como una medida de emancipación -- frente a las grandes Compañías Pesqueras, que siempre las ha--- bían mantenido en condiciones de vida infrahumana, actualmente-- estas Sociedades constituyen un renglón muy importante dentro -- de la Economía Nacional, proporcionando en la actualidad la -- principal fuente de ingresos de las poblaciones dedicadas a la-- pesca.

La Ley para el fomento de la pesca define a la Sociedad -- Cooperativa de Producción Pesquera como:

" Es una Asociación de individuos de la clase trabajadora-- que tiene, como objeto procurar el mejoramiento social y econó-- mico de sus asociados, mediante la acción conjunta de estos en -- una obra colectiva ".

A. IMPORTANCIA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA.

Como es sabido las Sociedades Cooperativas de Producción -- Pesquera representan un renglón muy importante dentro de la Ac-- tividad Pesquera Nacional, en lo que se refiere al número de -- pescadores, embarcaciones, captura e inversiones etc. Así tene-- mos que en el año de 1977 la población pesquera nacional estaba -- constituida por un total de 77,774 pescadores de los cuales -- 43,544 eran socios pertenecientes a las Sociedades Cooperativas -- representando más de la mitad de la población pesquera nacional

Este incremento en la población pesquera nacional propor-- ciona una idea del potencial pesquero en nuestro país, el cual-- debe ser aprovechado por personas que vivan cerca de nuestros -- litorales marítimos y explotarlos en forma adecuada y racional-- de acuerdo a las necesidades del país.

Actualmente éste renglón proporciona empleo a una gran parte de la población pesquera, de la cual depende su medio de subsistencia, además de contribuir al equilibrio económico de los Estados y Municipios, consagrados a la obtención de productos marinos; como se puede apreciar en el Estado de Campeche, el sector pesquero es una industria fuerte y consolidada que proporciona ocupación directa a 15,124 personas que representan el 15 % de la población económicamente activa Estatal, aquí es donde se ubica la fuerza de trabajo más calificada, siendo su estructura ocupacional la siguiente:

En lo que se refiere a captura proporciona empleo a 9,277-trabajadores.

En la industrialización de estos productos ocupa 4,518 personas.

En transporte y distribución se emplean 1,329 personas.⁵

La economía Campechana se apoya actualmente casi y exclusivamente en la explotación de sus recursos naturales. Desde el punto de vista del valor generado, actualmente la actividad económica más importante es la pesca. Campeche es el principal producto de camarón de altamar y el más importante generador de divisas con productos de origen pesquero.

Como es sabido de antemano, Ciudad del Carmen, es el que proporciona aproximadamente un 80 % de la producción pesquera que Campeche aporta a la Economía Nacional, puesto que el potencial se encuentra desarrollado en Ciudad del Carmen, más que en el Estado de Campeche; siendo por lo tanto un factor decisivo - las Sociedades Cooperativas en su economía, tanto Estatal como a nivel Nacional.

⁵Comité Promotor del Desarrollo Económico y Social de los Estados. Plan Estatal de Desarrollo (Campeche) Pag. 63,64.

B. DISPOSICIONES LEGALES.

Todas las Sociedades se rigen mediante un Reglamento Jurídico el cual regula sus funciones así como los derechos y obligaciones que a éste tipo de Sociedades compete. Por lo consiguiente se hará mención a las Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera.

B.1.- Normas que rigen a las Sociedades Cooperativas.

Los preceptos Legales a que están sujetas las Sociedades Cooperativas son:

En primer lugar la Ley General de Sociedades Cooperativas y su reglamento. La Ley General de Sociedades Cooperativas fué promulgada el 11 de Enero de 1938, e inspirada en la ideología y en las experiencias acumuladas en la materia; en la que se comparan la ideología y la exposición de motivos con el propio articulado de la Ley.

Las metas han sido inspiradas por los conceptos básicos -- del primer Plan Sexenal, que establece en algunos de sus postulados, la supremacía del Sistema Cooperativo que organiza -- socialmente a los trabajadores del campo y de la ciudad como -- productores y consumidores a la vez, que irán transformando el Régimen Económico de la producción y distribución de la riqueza entre los que directamente las producen.

El Reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas fué publicado en el Diario Oficial de la Federación del 1º de Julio de 1938.

En segundo lugar las Sociedades Cooperativas se rigen por las bases constitutivas, mismas que son aprobadas y firmadas -- por todos los socios fundadores, constituidos en Asamblea General, en las mismas Bases se señalan entre otros puntos; el objeto social, los derechos y obligaciones de los socios, de la -- Cooperativa, de los integrantes de los Consejos y Comisiones; --

como deberá estar integrado el capital; el valor de los certificados de aportación; de la disolución de la Sociedad, etc.

Igualmente las Cooperativas están sujetas a los reglamentos interiores que se expidan por la Sociedad Cooperativa, tales como el Reglamento Interior de Trabajo y el Reglamento de Previsión Social.

En tercer lugar también se rigen por la Ley Federal para el Fomento de la Pesca, del 10 de Mayo de 1972, la que en su capítulo VII, establece que los pescadores legalmente organizados en Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera Ejidal, gozarán de los beneficios que les conceda ésta Ley, tales como las especies reservadas exclusivamente a las Sociedades Cooperativas (Art. 49), consideradas como las especies de mayor valor comercial.

Además hay otras disposiciones que rigen a éste tipo de organismos, tales como el Decreto de Exención de Impuestos a favor de las Cooperativas, del 27 de Diciembre de 1938, el Reglamento del Registro Cooperativo Nacional del 2 de Agosto de 1938 así como las disposiciones legales que rigen a otras Dependencias Oficiales o Estatales que intervinieron en el funcionamiento de las Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera, dichas dependencias son entre otras las siguientes:

Secretaría de Marina

Secretaría de Recursos Hidráulicos

Secretaría de la Defensa Nacional

B.2.- Requisitos para formar una Cooperativa de Producción Pesquera.

Para la formación de una Cooperativa de Producción Pesquera, se requiere primero que nada estar integrada por 10 perso-

nas como mínimo. Solicitar permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores para la constitución de la Cooperativa, de acuerdo a lo que establece el Artículo 2 (reformado) del Reglamento de la Ley Orgánica de la fracción 27 Constitucional, posteriormente celebrar Asamblea Constitutiva en la que deberá aprobarse las Bases Constitutivas, para que se formule la solicitud de autorización de funcionamiento a la Dirección General de Capacitación Fomento Cooperativo Pesquero, dependiente de la Secretaría de Industria y Comercio, a dicha solicitud deberá adjuntarse al acta y bases constitutivas en seis tantos, certificadas las firmas de los socios fundadores por un notario público o corredor público o cualquier autoridad competente ya sea Estatal o Municipal, y el permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores; satisfacer los requisitos que señalan -- los Artículos 1º y 18º de la Ley General de Sociedades Cooperativas que se refieren entre otros a los siguientes:

Estar integrados por personas de la clase trabajadora (pescadores de oficio), contar con el capital necesario para iniciar sus actividades y no establecer competencia ruinosa frente a -- otras organizaciones de trabajadores debidamente autorizadas para el mismo fin. Así como con la opinión de la Dirección General de Regiones Pesqueras, en el sentido de que esta ha llegado en principio con los fundadores de la proyectada sociedad a un acuerdo, para concederles derechos de explotación, como lo señala el Artículo 17 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Cabe hacer notar que las Cooperativas que no cuentan con -- la opinión positiva de la Dirección General de Regiones Pesqueras, no puede concederse el registro de autorización de funcionamiento, por considerarse de intervención oficial.

B.3.- Intervención del Gobierno en las actividades de las Sociedades Cooperativas.

El Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Industria y Comercio en colaboración con otras Secretarías de Estado o Instituciones Oficiales o Municipales promueven la formación de Sociedades Cooperativas Pesqueras, para el mejor aprovechamiento

miento de los Recursos Marinos, en beneficio de las personas de escasos recursos dedicados a la pesca, proporcionándoles ayuda y asesoría técnica, créditos para el mejor aprovechamiento de los recursos que se exploten.

Corresponde a la Subsecretaría de Pesca, por conducto de las Direcciones de Capacitación y Fomento Cooperativo Pesquero y Regiones Pesqueras, vigilar el funcionamiento de las Cooperativas; la de capacitación realiza dicha vigilancia, practicando periódicamente visitas de inspección para determinar si cumplen con su objetivo social y cuales son las irregularidades con que operan; en caso de que las Cooperativas cuenten con irregularidades en su funcionamiento, la citada Dirección, las percibe para que corrijan dichas irregularidades, o se les reorganiza o en su caso de les revoca el registro y autorización que se le concedió.

La Dirección General de Regiones Pesqueras, vigila que las Sociedades Cooperativas, capturen únicamente las especies que le ha autorizado mediante la expedición de permisos, de conformidad con la tarifa de pesca en vigor, siempre y cuando reúnan las siguientes condiciones:

- Ser pescador de oficio.
- Presentar solicitud de la especie o especies que desean capturar.
- Presentar el recibo oficio de pago por la expedición del permiso.
- Comprobante de fianzas para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por motivo del permiso que se le otorgue.
- Presentar documentación del Registro Nacional de Pesca (Registro de embarcaciones, artes de pesca y número de pescadores).

Dicha vigilancia se ejerce por conducto de los Jefes de Pesca que se tienen en los diferentes puntos del país; cuando se encuentra que alguna Cooperativa está cometiendo violaciones a la Ley Federal para el Fomento de la Pesca, se le infracciona

o si la falta se considera grave, puede cancelarse el permiso de pesca expedido.

C. INSTITUCIONES CREDITICIAS QUE AYUDAN AL FOMENTO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Desde hace algunos períodos gubernamentales, se ha pretendido ayudar a las Cooperativas mediante ventajas Administrativas Fiscales, crediticias y comerciales.

Entre los organismos oficiales que pretenden ayudar a las Sociedades Cooperativas, se encuentra la Secretaría de Industria y Comercio, por conducto de la Subsecretaría de Pesca y a través de la Dirección General de Capacitación y Fomento Cooperativo - Pesquero, regiones pesqueras, planeación y promoción pesquera, Tecnología Pesquera e Institución Nacional de Pesca; que se encarga de la vigilancia del estricto cumplimiento de la Ley General de Sociedades Cooperativas y Ley Federal para el Fomento de la Pesca, del asesoramiento contable, de las autorizaciones y otros procesos legales de la intervención en las operaciones comerciales y financieras, que en Coordinación con el Banco Nacional de Fomento Cooperativo y otras organizaciones celebran contratos entre Armadores y Cooperativistas, de las ventas del camarón y abulón en la contratación de equipo de captura, plantas de congelación empaque, etc.

Igualmente prestan Asesoría Técnica y vigilancia a los organismos Cooperativos entre otras, la Secretaría de Marina, - que les ofrece asesoramiento y vigilancia respecto a las embarcaciones y muelles; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en lo referente a las exenciones de impuestos; el Instituto Mexicano del Seguro Social, les proporciona a los socios y sus familiares asistencia médica.

El Banco Nacional de Fomento Cooperativo. Creado en el año de 1941, inició sus operaciones en 1944, el objeto del mismo, es según el Artículo 1º de la Ley que lo creó, (el Banco Nacional de Fomento Cooperativo, cambiará su denominación a Banco Nacional Pesquero y Portuario, S.A., así como su objeto y Organización de la presente Ley, su duración será indefinida).

Este Banco efectúa las siguientes funciones:

- Realiza las operaciones de Banca Múltiple.
- Efectúa operaciones de descuento, aval, prestamos de habilitación o avfo, refaccionario o hipotecario.
- En general toda especie de operaciones de créditos, excepto las propias de los Bancos de Capacitación.

La intervención que tiene en las Cooperativas, es la de -- proporcionar créditos para que estas cuenten con capital para -- desarrollar su objeto social. El Banco al conceder un préstamo a una cooperativa, designa a un interventor para que éste, en -- forma mancomunada con dirigentes de la Cooperativa manejen di-- cho crédito para el fin que fué solicitado.

Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., creada por De-- creto Presidencial y publicada en el Diario Oficial de la Fede-- ración el 27 de Febrero de 1971; ésta empresa agrupa a 22 conge-- ladoras y empacadoras ya establecidas en diversos lugares de la República.

El objeto de Productos Pesqueros Mexicanos es fu ndamental-- mente y enunciativa, explotar en todas sus formas los Recursos-- Pesqueros y Marítimos, desde su obtención y captura hasta su -- venta, incluyendo la industrialización y en su caso la explota-- ción de los mismos, igualmente proporciona embarcaciones y ar-- tes de pesca a la Cooperativas mejorando con esto los métodos -- de captura.

Por otra parte también la Nacional Financiera, S.A. y So-- ciedad Mexicana de Créditos Industrial, S.A., prestan ayuda a -- las Cooperativas concediendo su aval a los exportadores de camu-- rón a fin de que estos obtengan el anticipo del 70 % del valor-- del producto que les otorgan las firmas compradoras.

El Fideicomiso Pesquero,- Fué creado en la Ley de Impuesto Sobre Explotación Pesquera, expedida el 29 de Diciembre de 1948

y modificado posteriormente por los Decretos de fechas 31 de Diciembre de 1971, 20 de Diciembre de 1954 y 29 de Diciembre de 1971, estas modificaciones se hicieron con el objeto de que el Fondo de Fideicomiso Pesquero, resultara congruente y ágil en las operaciones crediticias que se celebren con las Cooperativas de Producción Pesquera.

El Fondo de Fideicomiso Pesquero, es manejado por el Banco Nacional de Fomento Cooperativo, en su calidad de fiduciario. Para la aprobación de las operaciones con cargo a dicho Fondo la Ley instituyó un Comité Técnico, el cual al principio tuvo carácter puramente consultivo y con posterioridad le concedieron facultades ejecutivas.

Este Fondo se formo con el 50% del producto neto del impuesto que pagan las Sociedades Cooperativas y con el 50 % de las multas que se recauden con motivo de las infracciones que se impongan y se destinará a otorgar crédito de habilitación o avío, para el fomento y desarrollo de la explotación pesquera y sus actividades conexas en favor de las Cooperativas. Este fondo es propiedad exclusiva de la Federación y solamente podrá efectuarse en la forma que determina este ordenamiento.

Comisión Nacional Consultiva de Pesca. Esta Comisión es un órgano intersecretaria, con carácter permante de consulta y asesoramiento de la Secretaría de Industria y Comercio en el ramo de la pesca; sus actividades estan fundamentalmente encaminadas a la elaboración de estudios y promociones en la materia, mediante el análisis estimación y clasificación de los hechos o de cualquier orden que tenga o pueda tener influencia en el incremento de la Industria Pesquera.

Esta Comisión, inició su programa de acción con la inversión de su propio presupuesto aprobado por la Secretaría de Hacienda y dado en fideicomiso al Banco Nacional de Fomento Cooperativo, manejándose atrave de un Comité Técnico con facultades ejecutivas.

La Comisión Nacional Consultiva de Pesca, ha realizado diferentes inversiones en plantas industrializadoras de productos

marinos, escuelas practicas de pesca, estaciones piscicolas etc.
Estas inversiones pueden considerarse como indirectas y estan -
rindiendo frutos de consideración.

C A P I T U L O V
MOVIMIENTOS COOPERATIVOS EN CD. DEL CARMEN

V

MOVIMIENTOS COOPERATIVOS EN CIUDAD DEL CARMEN

Los primeros movimientos cooperativos realizados en el Municipio de la Isla del Carmen, fueron debido a los descubrimientos de los Bancos Camaroneros, existentes en la Laguna de Términos y con el objeto de explotar esta nueva Industria y obtener los máximos beneficios de éstos, se formaron las Sociedades - - Cooperativas, a continuación se explican los antecedentes económicos, descubrimiento del camarón y movimientos cooperativos en Ciudad del Carmen.

A. ANTECEDENTES ECONOMICOS

La economía del Municipio del Carmen a partir de la expulsión de los piratas, se basó en el Comercio del Palo de Tinto, el cual se exportaba a Europa, dejó de tener importancia a partir de 1910, debido a las anelinas sintéticas descubiertas por los Alemanes. Ante la decadencia del Comercio del Palo de Tinto, los habitantes se dedicaron a la explotación del chicle, ésta Industria desapareció aproximadamente en 1939, cuando por orden del Gobernador de Campeche se traslado a ésta misma Ciudad su comercio, con el objeto de regular la entrada y salida del chicle. Una vez que la Industria del chicle, dejó de tener importancia, nuevamente los habitantes de la Isla, se dedicaron - ahora a la explotación de la madera preciosa, las cuales abundan en sus alrededores, estan también se exportan al extranjero cesando su comercio debido a sus preparativos que realizaban -- los países para la Segunda Guerra Mundial; pero ante este suceso la gente del Carmen no se desanimó, sino por el contrario -- ahora enfocará sus esfuerzos al cultivo de cocoteros, ya que el coco transformado en copra tenía una buena aceptación en el Mercado Nacional, además que su economía se fue consolidando alrededor de la Industria del Camarón.

B. DESCUBRIMIENTO DEL CAMARON.

Desde muchos años atras los pescadores se habían percatado de que cada vez que soplab el viento del continente, o de tierra, denominado por ellos " Sueste " y que no es más que, el -- viento que procede del Sureste, en las orillas del mar que circunda la Isla, se formaban grandes manchas oscuras que no parecían tener fin, lo cual intrigaba a los pescadores al no saberde que estaban formadas; pero en la década de los cuarentas gracias al incidente que aconteció con la captura de un barco Norteamericano, (el cual pescaba en aguas nacionales, completamente enfrente de la Isla, de la parte que da al Golfo de México) realizado por el resguardo marítimo destacado en ésta Ciudad; -- al que le fue decomisada su pesca la cual estaba constituida de puro camarón, este inesperado acontecimiento fue el medio por -- el cual la población se dió cuenta de que en las aguas, tanto -- de la Laguna de Términos, como las del Golfo de México que rodea la parte Norte de la Isla, abundaba el camarón de todos tamaños, pero principalmente el camarón gigante blanco exclusivo de la sonda de Campeche, y que las manchas que se formaban cada vez que soplab el viento del Sureste y que tanto intrigaba a -- los pescadores, estaban formadas por camarón, principalmente -- por un camarón pequeño denominado por los Isleños " siete barbas ", que aún actualmente cuando el viento del Sureste sopla -- fuerte por varios días, el camarón pequeño baja a las orillas -- de la playa de la Isla, en donde son atrapados por los pescadores, con redes semejantes a las " traíñas ", o bien con barredera, las cuales se jalan y arrastran por medio de sus dos calones o calón, hasta sacarlo a la costa.

Casi al año de saberse que abundaba el camarón en esa parte del Golfo , arribaron al puesto de Ciudad del Carmen tres -- barcos camaroneros, " La Niña ", " La Pinta " y " La Santa Marta ", propiedad de los Maderos, familiares del exPresidente -- Francisco I. Madero. Estos barcos venían bajo el mando de Técnicos Norteamericanos que se encargaban de adiestrar a la tripulación formada por nativos de la Isla, en la pesca del camarón, ya que este producto estaba y esta actualmente muy bien pagado, tanto en el mercado nacional como en el extranjero; este adiestramiento abarcaba todo lo referente al manejo de barcos -- y compostura de las redes.

Cabe mencionar que el camarón capturado, para efectos comerciales solamente se tomaba como bueno el camarón grande, regalando a la población todo el pequeño y el mediano. Casi al año de su establecimiento en el puerto del Carmen, los Maderos formaron la Sociedad " Productos Refrigerados S.A.," que en la actualidad se denomina " Izcatepú ", propiedad en coasociación de cuatro Sociedades Cooperativas.

Cuando se empezó a explotar la pesca del camarón este era transportado fuera de la Isla por medio de avionetas para su venta; también estas mismas avionetas traían el hielo para mantener en buen estado el camarón capturado; posteriormente el camarón fue transportado por medio de barcos mercantes extranjeros con refrigeración propia, casi en su totalidad de nacionalidad norteamericana. Este mismo año atraídos por la abundante pesca del camarón que capturaron los barcos de los señores Maderos, llegó a establecerse otra Sociedad Anónima, proveniente del puerto de Tampico Tamaulipas, encabezada por el señor Llanera, esta empresa contaba con cinco barcos camaroneros denominados " Las Pesqueras del Norte "; además ese mismo año llegaron dos empresas más, una originaria de Veracruz, siendo la otra de la Ciudad de México, bajo el mando de Don Pedro Palazuelas, que además de contar con su flota pesquera, contaba con un barco fábrica, el cual también los proveía de hielo. Posteriormente se fundó la primera fábrica de hielo, pero montada sobre un barco, esta fábrica era de dueños alemanes y se denominaba " El 509 ". También cabe mencionar que personas importantes de la Isla adaptaron sus embarcaciones para la pesca del camarón.

C. PRIMERAS COOPERATIVAS CAMARONERAS.

Los primeros movimientos realizados para la formación de Cooperativas Pesqueras Camaroneras, corrieron a cargo de los -- dueños de los barcos camaroneros, quienes eran los que constantemente viajaban a México, teniendo además la preparación mínima necesaria para saber todo lo indispensable sobre Cooperativismo, y aprovechar la ignorancia de los pescadores nativos de la Isla, para formar a conveniencia propia una seuda-cooperativa con el objeto de eludir el impuesto fiscal, al mismo tiempo obtener el apoyo del gobierno y una mayor utilidad.

En la forma descrita en el párrafo anterior se formó la -- primera Sociedad Cooperativa integrada con gente del pueblo Camelita, que ni por asomo sabían para que se les pedían sus datos personales, así como sus firmas, a excepción de algunas personas muy allegadas a los dueños de barcos camaroneros, quienes apoyaban a estas personas y las cuales, ni con el pensamiento se atreverían a traicionarlos. Claro era, que en la capital de la República esta Sociedad estaba registrada en la Secretaría de la Economía Nacional en forma legal, como una Sociedad Cooperativa Camaronera formada por verdaderos pescadores diciéndoles que los datos que se les pedían eran con el objeto de anexarlos en la petición que se le iba a hacer al gobierno para que autorizara una nueva concesión en la explotación del camarón, beneficiando a los pescadores, ya que tendrían trabajo en los barcos y a su vez la gente que trabaja en los muelles descabezando el camarón capturado.

El engaño se pudo llevar a cabo debido a que la gente que se dedica a la pesca era gente humilde de escasos recursos y -- con una educación que no pasaba el nivel primario, sumándose -- además la ignorancia de lo que acontecía fuera de la Isla, ya que muy pocos leían o llegaban a tener un libro o revista entre sus manos por la falta de comunicación entre la Isla y el Continente. Por lo tanto la gente pescadora no sabía lo que significaba la palabra Cooperativa e ignoraban que ellos mismos pertenecían a una Cooperativa Camaronera.

Dándose cuenta que al constituir una Sociedad Cooperativa aportaba buenas utilidades, otros armadores también siguieron el ejemplo dado por los primeros, y empezaron a formar una segunda Cooperativa, haciendo mención de que en esta intervino gente importante de la ciudad, que ya contaba con sus propios barcos pesqueros.

La primera Sociedad Cooperativa se denominó " Sociedad Cooperativa Ciudad del Carmen ", constituida en el año de 1941; la segunda Sociedad formada se denominó " Sociedad Cooperativa Pescadores de la Puntilla ", constituida en el año de 1947; siendo la tercera en antigüedad la " Sociedad Cooperativa Laguna de Términos ", constituida en el año de 1948, las cuales siguen operando en la actualidad bajo las mismas denominaciones; estas pseudo-cooperativas siguieron operando como verdaderas Cooperativas, utilizando a los pescadores como tapadera para eludir al fisco y obtener mayores utilidades, por varios años.

A finales de la década de los cincuentas el señor Adesio Cano, cansado de la explotación de que eran objeto todos los pescadores, incluso él mismo, decidió hacer comprender a todos los pescadores, de que solo eran utilizados por los armadores para encubrir sus negocios. Y que además estas Sociedades estaban registradas como verdaderas Sociedades Cooperativas, en las cuales aparecían todos ellos como socios fundadores con igualdad de derechos y obligaciones, no existiendo privilegio alguno entre ellos, ni patrón al cual estuvieran subordinados, exhortándolos a que se unieran, para denunciar a los armadores o dueños de barcos que manejaban las Cooperativas como empresas de propiedad privada, explotándolos como simples asalariados.

Las reuniones comenzaron a realizarse en secreto y a escondidas de los armadores, durante bastante tiempo teniendo como finalidad la que todas las Cooperativas pasaran a poder de los verdaderos pescadores y estos a su vez recibieran los beneficios de los rendimientos a prorrata y su participación como legítimos socios de las Sociedades Cooperativas; estando todos de acuerdo en apoyar al señor Cano en todo lo que aconteciera, este partió a la Ciudad de México con el objeto de realizar la denuncia en contra de los armadores que tenían registrados sus-

negocios particulares como Cooperativas para explotar la pesca del camarón y eludir al fisco.

Los armadores ante este movimiento reaccionaron repartiendo dinero a pescadores más populares y con facilidad de palabra para que persuadieran a los demás, a los cuales también se les ofreció y dió dinero, y dada su situación deplorable tuvieron que aceptar las condiciones específicas por los dueños, retirando su apoyo al señor Cano.

De esta forma después de tanto esfuerzo y tiempo perdido - en la lucha, la mayoría de los pescadores, aún cuando sabían -- que el señor Cano tenía toda la razón decidieron darle la espalda y apoyar a los armadores, negando todo lo dicho por este último ante las autoridades, quedando así este señor mal visto ante todos, negándosele el trabajo en todo el estado, no quedándole otro remedio que abandonar el Estado.

Aún así este movimiento no fracasó puesto que los Cooperativistas lograron consolidarse como tales, a la vez que los mismos armadores les proporcionaron a los socios Cooperativistas - los medios para que pudieran llevar a cabo sus actividades; estas promesas ofrecidas a los Cooperativistas fueron otorgadas - condicionalmente, ya que los armadores siguieron dominando a estas por medio del arrendamiento, el cual perdura y a perdurado hasta la actualidad. Esto se debe a que cada una de las Cooperativas no cuenta con técnicas administrativas adecuadas aunadas a la falta de preparación y educación por parte de los directivos y trabajadores Cooperativistas. Por otra parte el Gobierno Federal al otorgarles todas las facilidades para la captura de la pesca, viene a incrementar la falta de cumplimiento de obligaciones por parte de estas, permitiendo que los directivos actúen con negligencia y sin escrúpulos ante sus agremiados

C A P I T U L O V I

L A A D M I N I S T R A C I O N E N L A S S O C I E D A D E S

C O O P E R A T I V A S D E P R O D U C C I O N P E S Q U E R A

VI

LA ADMINISTRACION EN LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCION PESQUERA

Para poder realizar un análisis comparativo de la forma en que se lleva a cabo la organización y administración en una Cooperativa, es necesario primero saber en qué consiste la administración, su objetivo y finalidad, conocer los diversos elementos que la forman y algunos de los más importantes principios que se deben respetar en todo tipo de empresa, para que esta marche en forma eficiente; tomando muy en cuenta la aplicación del proceso administrativo en cada una de sus funciones.

Todo lo anterior se resume en lo siguiente: "toda Sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el correcto desarrollo de sus funciones.

A la vez esperamos que este bosquejo de administración sirva de base y guía a los verdaderos Cooperativistas para que en un futuro próximo puedan poner en practica esta técnica administrativa en la dirección de está.

A.- BOSQUEJO INTRODUCTIVO A LA ADMINISTRACION.

A.1.- La administración, sus elementos, principales principios y funciones.

A.1.1.- Administración

La palabra administración etimológicamente se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio", que a la vez proviene del vocablo "minister", compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación; por lo tanto el vocablo minister expresa subordinación u obediencia, esto es, el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. Se saca como elementos fundamentales de esta definición etimológica los términos "servicio y subordinación"⁶.

(6) Agustín, Reyes Ponce. Administración de empresas pag. 15-17 Vol. I

La administración como disciplina se define en formas variables pero busca el mismo fin, la optimización de los recursos bajo una adecuada coordinación de las funciones a realizar en cualquier área, por lo tanto para que quede claro este concepto se citan algunas definiciones de autores de prestigio reconocido.

Adalberto Ríos Szalay y Andres Paniagua Aduna en su libro "origines y perspectivas de la administración", define a la Administración, como el conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos.

Por su parte José a Fernández Arenas la define de la siguiente manera: La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

El licenciado Agustín Reyes Ponce da la siguiente definición: - Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

En base a las tres definiciones anteriores se puede decir que la administración es una técnica que busca la coordinación sistemática de los medios para lograr un bien común a los intereses de cualquier organismo social; y sobre todo la administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación puesto que solo a través de esta se logra el aprovechamiento en forma óptima de los resultados materiales como el capital, las materias primas etc.

Como resultado de esto se puede decir que el administrador debe ser una persona de cualidades y con buenos conocimientos de las técnicas específicas para coordinar a todos los elementos de una organización en la forma más eficiente posible.

Con todos los elementos descritos, puede decirse que la coordinación es el elemento fundamental o esencia misma de la administración, puesto que coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas; por lo tanto hay que valerse de varios instrumentos como medios para obtener la coordinación, ya que no se coordina para dirigir, sino que por lo contrario se dirige para coordinar.

A. 1.2.- Elementos y fases de la Administración.

Se entiende por elementos de la administración a, los pasos o etapas basicas a través de las cuales se realiza aquella 'administración .

Para efectos de esta tésis se toma el criterio del licenciado Agustín Reyes, para separar los elementos de la admon. ya - que existen diversos criterios en forma arbitraria para distinguir y estudiar esta reciente técnica. Siendoeste criterio el - más claro por la sencillez de su explicación para cada elemento.

Reyes Ponce sostiene que la administración esta compuesta por seis elementos, los cuales se desarrollan en dos etapas o - fases, estos elementos son:

- 1.- Previsión (qué puede hacerse)
- 2.- Planeación (¿qué se va hacer?)
- 3.- Organización (¿cómo se va hacer?)
- 4.- Integración (¿con que se va hacer?)
- 5.- Dirección (¿ver que se haga?)
- 6.- Control (¿cómo se a realizado?)

Estos elementos de la administración se desarrollan en dos etapas o fases siendo estas: la mecánica y la dinámica. Los elementos de la etapa mecánica son: la previsión, planeación y la organización.

La explicación que se da al por qué de las etapas, es la de que al igual que en todo organismo, al iniciarse la primera-etapa es la estructuración o construcción del mismo, y esto en un organismo biológico se inicia partiendo de una célula, donde poco a poco a poco se va diferenciando los tejidos y organos, - hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional , quedando apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que son propias y/o especificas; en este caso en un organismo social, en su primer etapa parte de la iniciativa de uno o de más individuos, donde los esfuerzos se dirigen a la estructuración del organismo social, y para ello tienen que pensar en que pueden hacerse para llevar a cabo esta - iniciativa; una vez salvado este, se piensa en que se va hacer- y en como se va hacer para que funcione, con orden y para distribuir equitativamente las actividades a realizar.

En esta etapa es cuando se da el aspecto de: como deben ser las relaciones que se dan en un organismo social.

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada, pero bien coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de este organismo. En el organismo social ocurre lo mismo con la salvedad, de que persigue el logro de fines propuestos de antemano; esta segunda etapa se denomina dinámica, y abarca los siguientes elementos, la integración, dirección y el control.

En esta etapa se da el aspecto de "como son de hecho las relaciones que se dan en un organismo social. Aquí es donde verdaderamente se actúa para que el organismo funcione correctamente y con eficiencia para obtener el fin propuesto.

A. 1. 3.- Elementos que pertenecen a la fase mecánica.

A continuación se enuncian y definen los elementos que integran esta fase.

a).- Previsión.- La palabra previsión (ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes, siendo por lo tanto la previsión base necesaria para la planeación.

La previsión consiste por lo tanto en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habra de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Para poder llevar a cabo la previsión es indispensable:

1.- Fijar los objetivos o fines que se persiguen.

2.- Investigar los factores tanto positivos como negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos o bien se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

3.- Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos como base de los planes; estos cursos alternativos tratan de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para saber cuantas posibilidades de acción distintas existen.

La fijación de objetivos, las investigaciones y las alternativas son las tres etapas comprendidas dentro de la previsión, pero para que ésta sea lo más acertada posible es necesario también tomar muy en cuenta los principios científicos más importantes en que descansa, ya que tratándose del conocimiento de situaciones futuras, es necesario obtener algo previo que oriente sobre la validez de las previsiones, puesto que sin esta validez sería inútil hacerlas, pero sobre todo que ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible.

Algunos de los principios más importantes son los siguientes:

1.- Principio de la previsibilidad.- "Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzaran certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta".

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad sería, la que será tanto mayor cuanto más puedan apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculos de probabilidad.

Este principio abarca las tres situaciones básicas en que puede encontrarse la mente frente a la verdad en la previsión del futuro, estas situaciones son:

- 1).- Certeza.- Excluye el temor de equivocarse; cuando se funda en la esencia de la misma cosa, será la certeza metafísica, que es infrustable; cuando descansa en la constancia de las leyes de la naturaleza se da la certeza física; se da la certeza moral, cuando por ciertas circunstancias tenemos una seguridad muy difícil de ser frustrada pero esta certeza constituye en el fondo una mera probabilidad.
- 2).- Incertidumbre.- Es cuando se caree absolutamente de elementos para poder predecir como se presentarán los acontecimientos en el futuro, ya sea porque no se tiene bases para deducir un extremo o el otro, si los hechos, se darán o no se darán o bien porque no se llega a ninguna conclusión.

3).- Probabilidad.- La constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en el que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, se tienen motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

2.- Principio de la objetividad.- "Las previsiones deben - de descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas".

Esto es por que en toda la organización se requieren de - hechos para poder sacar conclusiones correctas, ya que el éxito de estas organizaciones descansa en la cantidad y calidad de la información de que se disponga, porque toda predicción se funda en hechos pasados.

3.- Principio de la Medición.- "Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

b).- Planeación.- La planeación fija con precisión "lo que va a hacerse"; y esta consiste en fijar el curso concreto de acción que a de seguirse estableciendo los - principios que habrán de orientarlo, la secuencia de - operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarios para su realización.

La planeación es muy importante, porque planear es "hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido".

Por lo tanto para su mejor eficacia la planeación se clasifica en tres etapas, las cuales son:

1).- Políticas.- Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponden tomar. Estas políticas deben - quedar escritas y difundidas a todos los niveles.

2.- Procedimientos.- Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener mejores resultados en cada función concreta de una empresa u organización; o bien es la secuencia de operaciones o métodos a seguir, y por lo tanto deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente.

Es muy necesario que estos procedimientos deban ser periódicamente revisados, con el fin de evitar tanto la rutina, como los procedimientos anticuados.

3).- Programas y presupuestos.-

Programas.- Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencia de operaciones sino, principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Estos programas pueden ser generales o particulares, pero antes que nada todo programa debe de contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito; hay que tomar en cuenta habrá que estudiar el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo y convenir a los jefes de línea, habrán de aplicarlo.

Presupuestos.- Son modalidades especiales de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados; considerándose estos como instrumentos de control.

A continuación se exponen algunos principios de la planeación:

- 1.- Principio de la precisión.- "los planes deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones".
- 2.- Principio de la flexibilidad.- "dentro de la precisión todo plan debe dejar un margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".
- 3.- Principio de la Unidad.- "los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un plan general.

Para que la planeación sea lo más acertada posible es necesario echar mano de diferentes técnicas para formular planes, para presentarlos, explicarlos, etc. siendo los más usuales los siguientes:

- Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- Diagrama de proceso y de flujo, que aplican un procedimiento.
- Graficas de Gantt, que controlan la ejecución simultanea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

- Programas de muy diversas formas.

- EL PERT, CPM, RAMPS, etc.

c).- Organización.- "es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las - funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fín de lograr su maxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

También este elemento de la administración abarca o se desarrolla en tres etapas, que son las siguientes:

1).- Jerarquías.- Consiste en fijar autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel, esto implica que habrá de delegar responsabilidad y autoridad en un determinado grado - en cada línea, formado así niveles jerárquicos.

2).- Funciones.- Consiste en la determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fín general, para realizar esta división del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados, una vez tomada en cuenta esta consideración, habrá de hacerse una lista de todas las funciones que para esa empresa se consideren, estas deben establecerse - en el primer nivel jerárquico.

Dicha lista se hará tomando en cuenta: las funciones que se conocen en empresas similares, las recomendadas por folletos y - manuales de organización, etc.

Toda función deberá definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas.

Por otra parte es muy importante que cuando se tenga una di visión funcional teórica, se reúnan las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, siempre y cuando se tenga en cuenta los tres criterios prácticos principales:

- a).- El trabajo que se debe de hacer.
- b).- Las personas concretas de que puede disponer.
- c).- Los lugares en que dichos trabajos se debe realizar.

Por lo general las funciones básicas en las empresas u orga nizaciones son las de producción, ventas, finanzas y la de perso nal.

- 3).- Obligaciones.- Es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo; o bién son las obli gaciones que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptibles de ser desempeñada por una persona.

Las obligaciones o funciones que tiene que desempeñar una persona en una unidad de trabajo, que es la celula de toda la vi da económica, social de la empresa, recibe el nombre de puesto, el cual se puede definir como, "Una unidad de trabajo específica e impersonal"; unidad de trabajo porque se determina lo que cada hombre concreto debe hacer; específica, porque el puesto se cons tituye ante todo con lo que debe hacerse y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo; impersonal, porque el puesto puede ser ocupado por cualquier persona que cumpla con los requisitos exigidos.

El análisis de puestos es una técnica que consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática.

Esta técnica se aplica en tres aspectos.

- a).- Como obtener los datos de lo que se constituye el pues to.
- b).- Como ordenar dichos datos.
- c).- Como consignar los mismos.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o la de-- terminación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la es pecificación del puesto o enunciación precisa de lo que el traba jador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

Otras técnicas muy útiles los constituyen: las cartas de distribución de trabajo, ya que sirven para analizar las labores

de grupos pequeños, cuyas labores estan íntimas y moralmente relacionadas; los manuales departamentales de organización, y los comités son otras técnicas que con más amplias y progresivas extensiones se usan actualmente en las organizaciones.

La organización cuenta con varios principios para su mejor efectividad, siendo alguno de los más importantes los siguientes:

- 1.- Principio de la especialización.- Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta - se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión.

Este principio constituye el medio para obtener una mayor especialización, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

- 2.- Principio de la unidad de mando.- Para cada función debe existir un jefe.

Este principio establece la imperiosa necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas, ya que esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

- 3.- Principio del equilibrio autoridad responsabilidad: debe precisarse el grado de responsabilidad - que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

En este principio se indica que la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba, siendo esencial que en cada nivel jerár-

quico deba tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe, siendo esta responsabilidad a su vez fundamento de la autoridad que debe concedersele.

4.- Principio del equilibrio de dirección-control: a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Esto, es porque la administración no puede existir sin alguna delegación ya que aquella consiste en hacer a través de otros por lo tanto, "la autoridad se delega, mientras la responsabilidad se comparte".

Las diversas combinaciones establece la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se realiza la organización se denominan sistemas de organización, y se expresan en las cartas o gráficas de organización complementándose con los análisis de puestos.

Existen tres sistemas fundamentales añadiéndoles actualmente el sistema de comité, estos tres sistemas son:

1).- Sistema de organización líneal o militar.- Es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

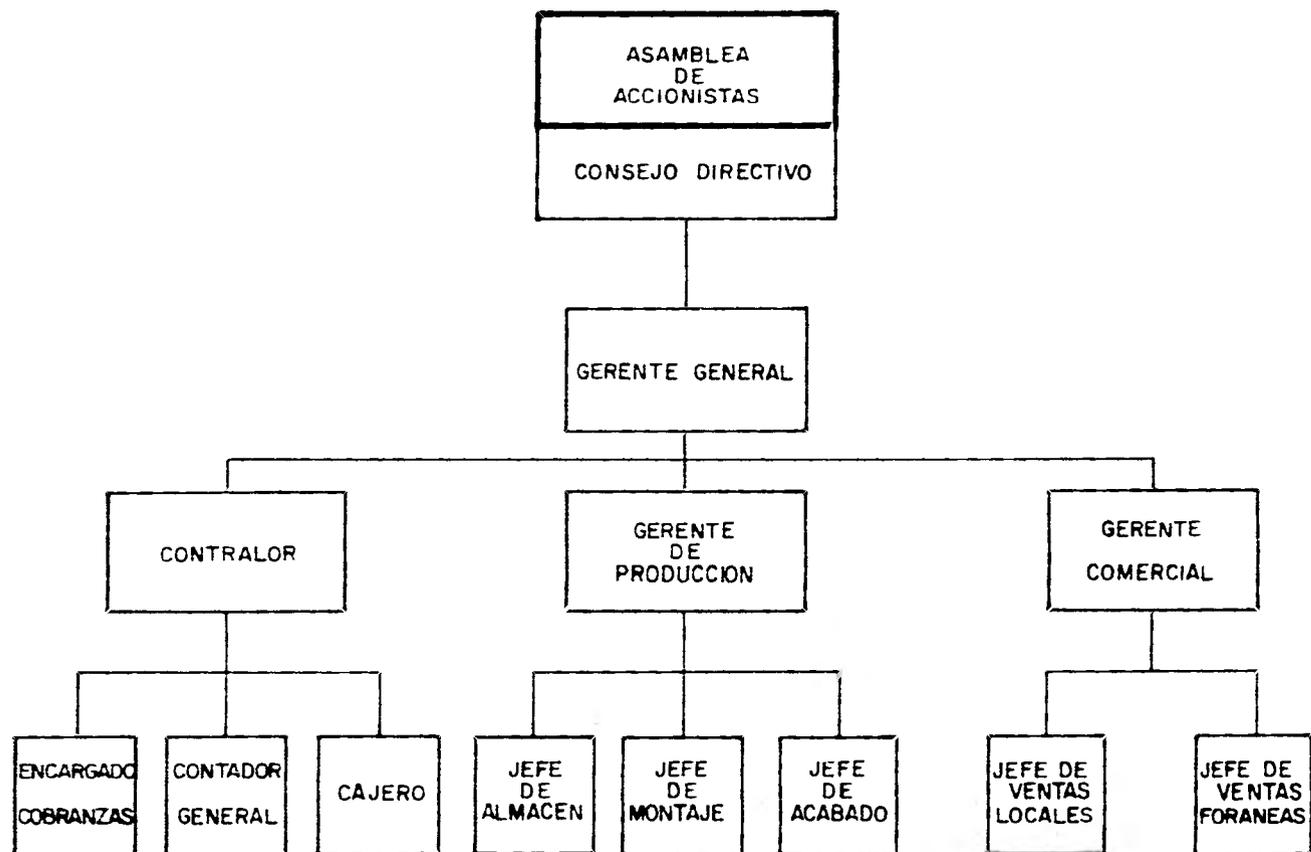
En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos, los aspectos, recibiendo solamente ordenes de él, y a él, solamente reportan.

Este sistema tiene las ventajas de que es muy sencillo y claro; no conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad; se facilita la rapidez de acción; se crea una firme disciplina, por que cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es él único que la posee; es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Pero también tiene las desventajas de que se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización, y se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa; los jefes están siempre recargados de detalles; se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de propiedad de su puesto; la organización descansa en personas físicas y al perderse uno de estos, se producen ciertos trastornos porque es muy difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar. (figura # 8).

Un ejemplo de este sistema lo constituye la organización del ejército y la iglesia.

SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL O MILITAR



(FIG. 8)

2).- Sistema de organización funcional.- Este sistema propone - que el trabajo de un jefe de rango superior - se divida entre ocho especialistas para lo cual el jefe de rango superior debía tener conocimiento en los ocho campos.

Estos campos son los siguientes:

- 1.- Tomar tiempos y determinar costos.
- 2.- Hacer tarjetas de instrucción.
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo.
- 4.- Vigilar la disciplina del taller.
- 5.- Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- 6.- Dar adiestramiento.
- 7.- Llevar control de calidad.
- 8.- Cuidar del mantenimiento y reparación.

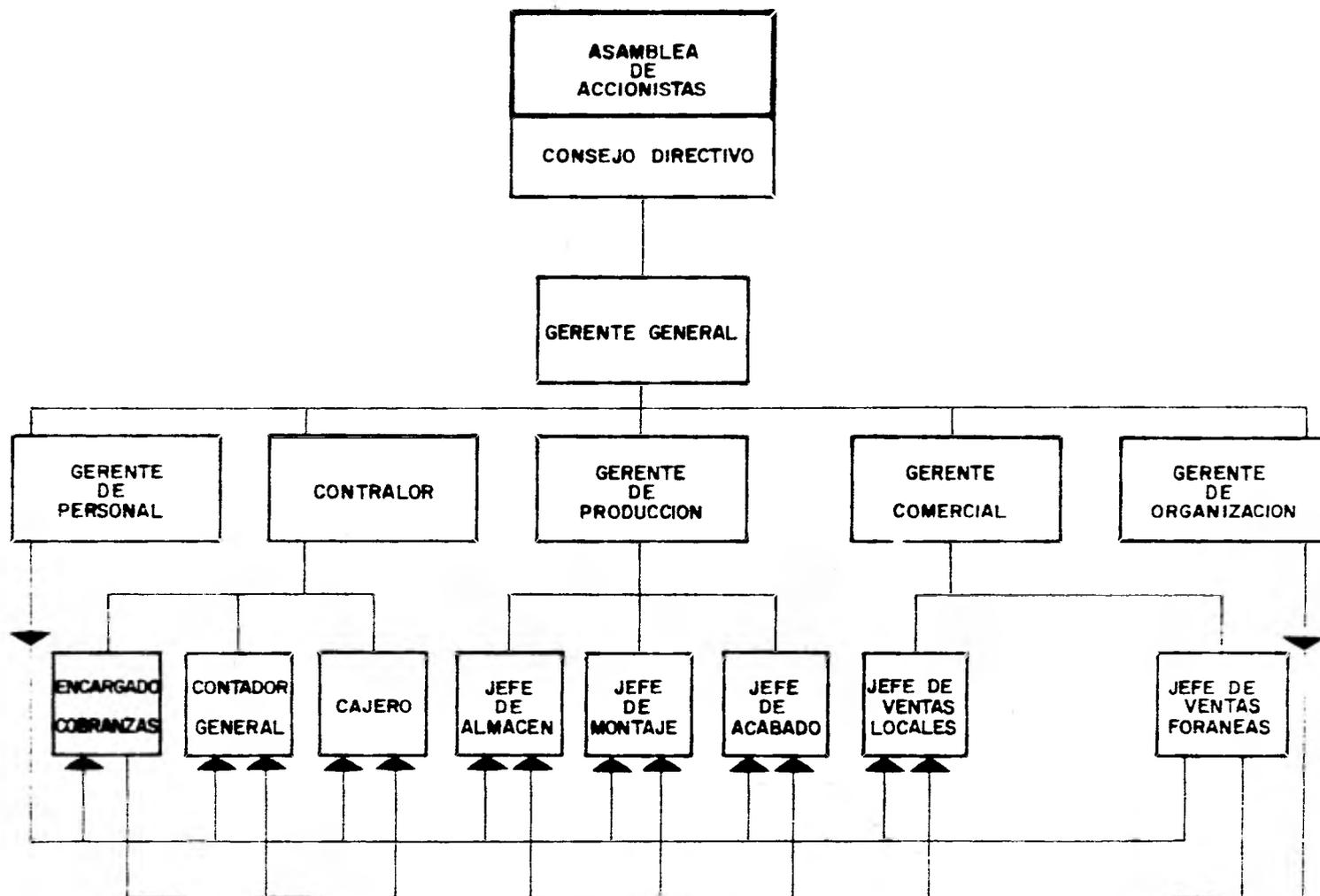
Esta división de las actividades del jefe entre ocho especialistas es con el fin de que cada uno de ellos se dedique a la actividad señalada de antemano, teniendo autoridad cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

El sistema funcional tiene ventajas de que hay una mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y por lo mismo mayor eficiencia; por otro lado se puede descomponer un trabajo de dirección complejo y difícil en varios elementos más simples; también se tienen las posibilidades de rápida adaptación a casos de cambios de procesos.

Pero también tiene las desventajas de que es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.

Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando; surge por lo mismo fuga de responsabilidad; se reduce la iniciativa para acciones comunes existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, y numerosos conflictos; por lo general predomina más un departamento que otro, en donde se implanta este sistema. (fig. # 9).

SISTEMA DE ORGANIZACION FUNCIONAL



(FIG 9)

3.- Sistema de organización líneal y staff.- Este sistema trata-
de aprovechar las -
ventajas, y evitar
las desventajas de
los dos sistemas an
tes mencionados, to
mando para ello lo
siguiente.

1.- De la organización líneal conserva la autoridad y res--
ponsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe -
para cada función.

2.- Pero esta autoridad líneal, recibe asesoramiento y ser-
vicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada-
función.

Este sistema puede ser muy exitoso dependiendo de que se en-
tienda bien el significado de "asesoramiento y servicio". Y para
que se extienda claramente, se dice que un cuerpo asesora cuando:

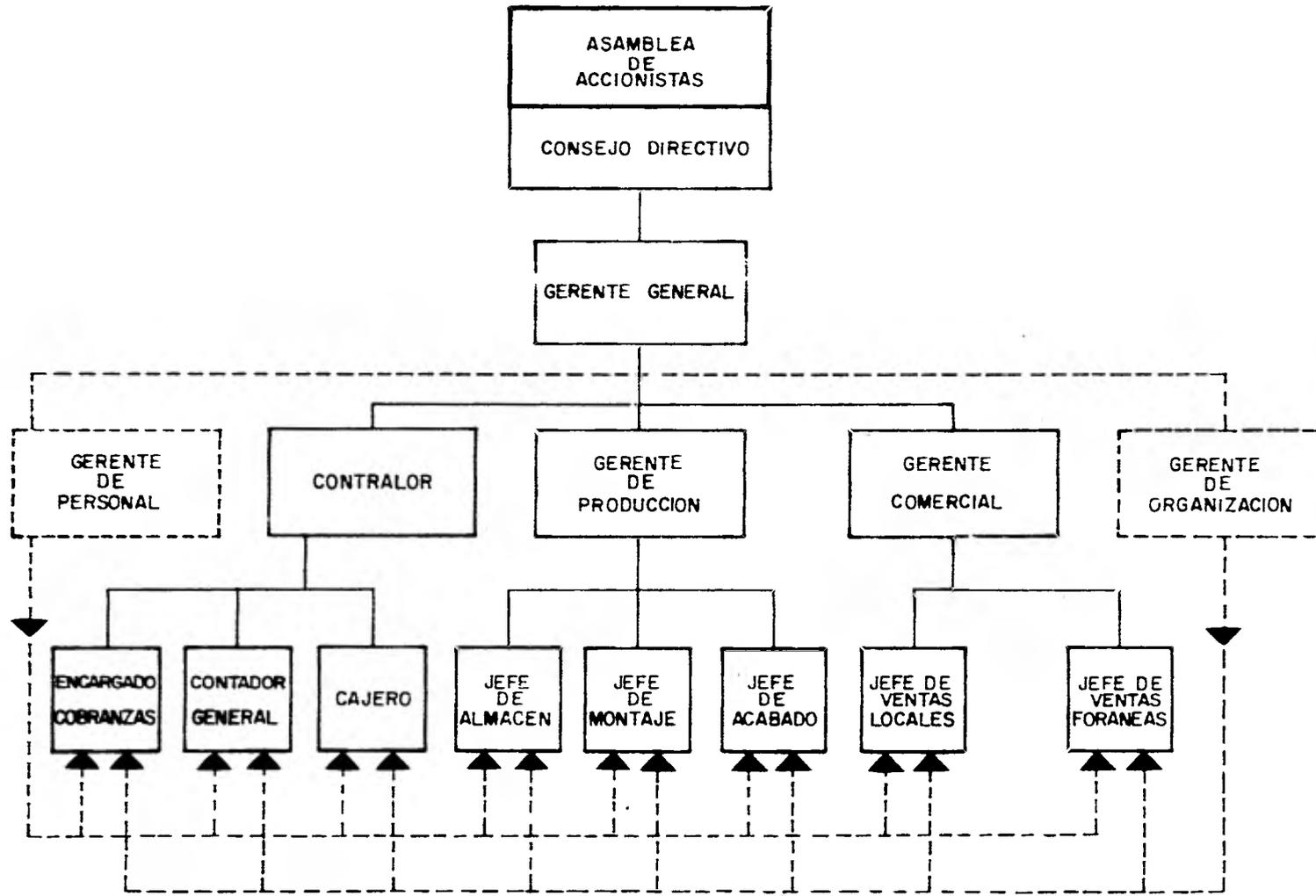
- a).- Investiga permanentemente que puede mejorarse o inno--
varse.
- b).- Instruye para la implantación de los nuevos sistemas,
y ayuda a establecerlos.

Un cuerpo da servicio cuando:

- a).- Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b).- Lleva a cabo ciertas funciones en representación de -
los jefes de línea.

Es muy importante que el jefe staff haga notar cuando pres-
te este servicio "que no obra sobre autoridad propia, sino dele-
gada", que lo hace "a nombre y en representación de la línea", -
con el objeto de que sus recomendaciones no se interpreten mal,-
y que los jefes de línea no lo consideren como intrusos que usur-
pan sus poderes y les hacen la competencia. (ver figura # 10).

SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL Y STAFF



(FIG. 10)

Este elemento del proceso administrativo es muy importante, porque sin una buena organización la empresa no puede funcionar en forma eficiente.

Se puede apreciar que la previsión, la planeación y la organización, son los elementos que forman la fase mecánica de la administración, porque se dirigen a la construcción o estructuración del organismo social.

A.1.4. Elementos que pertenecen a la fase dinámica.

- b).- Integración.- Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Este elemento es importante, ya que constituye el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tengan la eficiencia prevista y planeada; y también porque es la función que toma en cuenta al elemento humano y a la parte administrativa.

Para su mejor estudio la integración se divide en dos partes: integración de personas que abarca las relaciones industriales y las relaciones públicas, y la integración de las cosas.

- 1.- Integración de personas.- Consiste en hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía.

Con el objeto de que integración se desarrolle correctamente se requiere de los cuatro pasos siguientes:

- a).- Reclutamiento.- Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

- b).- Selección.- Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.
- c).- Introducción.- Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento del grupo social del que formara parte en la forma más rápida y adecuada.
- b).- Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

La integración de personas se rige por los siguientes principios:

- 1.-P. de la adecuación de hombres y funciones.- Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

Este principio especifica que debe procurarse siempre de adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

- 2.-P. de la provisión de elementos advos.-Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.
- 3.-P. de la importancia de la introducción adecuada.-En el momento que uno de los elementos humanos se integra a una empresa es importante que se le vigi

le con especial cuidado, explicandole todo lo necesario sobre su puesto y presentandolo con sus compañeros de trabajo.

Algunas de las técnicas más utilizadas en la integración de personal son las siguientes:

- a).- Del reclutamiento.
- b).- De la selección.
- c).- De la introducción.
- d).- Del desarrollo.

Hay muchas técnica para el mejor desempeño del personal - pero enumerarlas y explicarlas sería muy laborioso, y siendo este trabajo un bosquejo, no es necesario adentrarse tanto y por lo tanto se continua con la integración de las cosas, que es la otra parte en que se clasifica la integración.

- 2.- Integración de las cosas.-Es obtener los elementos materiales que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización.

Esta integración se realiza en forma técnica, por lo tanto se funda en principios generales que les sirven de base a las políticas en ese campo; siendo los principales principios los siguientes:

- 1.-P. del carácter advo. de esta integración.-Consiste en que - todas las funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miraran a la "coordinación de los elementos técnicos entre si, y con las personas.
- 2.-P. del abastecimiento oportuno.-Esto es que, representando - todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de - los precisamente necesarios

dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando - eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y - disminuyendo las utilidades.

3.-P. de la instalación y mantenimiento.-Como la instalación y mantenimiento de los materiales representan - costos necesarios, al mismo tiempo que provocan momentos directamente improductivos, - deben por lo tanto planearse con el máximo - cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades en forma tal que esa improductividad se reusa al mínimo.

4.-P. de la delegación y control.-A toda delegación debe de corresponder un sistema ijo y estable de control que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto.

Como se dijo anteriormente, la integración es un elemento muy importante porque es la parte de la administración que considera al elemento humano, el cual es un factor decisivo en el buen desarrollo de un organismo social, y dependiendo de una - adecuada integración al organismo, es como este mismo podrá funcionar eficiente para el buen progreso del organismo en sí de sus trabajadores y de la sociedad en que se desenvuelve.

e).-Dirección.- Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad.

La dirección es el corazón o esencia de la administración, por lo tanto se ejerce para obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado; pero existen dos estratos distintos para obtener estos-

resultados a saber:

- a).- En el de ejecución (obreros y empleados), se trata de hacer, ejecutar , llevar a cabo aquellas, acciones que habrán de ser - productivas.
- b).- En el nivel administrativo.- O sea, el todo aquel que es - jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir, no de ejecutar, él jefe no ejecuta, sino que hace que otros ejecuten.

La razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano, siendo que aquí se ven todos los casos con hombres concretos, luchándose con las cosas y problemas como son realmente, dando como resultado que haya una mayor imprevisibilidad, rapidez y explosibilidad donde un pequeño error (que es muy fácil de darse, por la dificultad de prever las reacciones humanas), puede ser a veces dificilmente reparable.

La dirección abarca las siguientes fases:

- 1).- Que se delegue la autoridad, porque administrar es "hacer-
através de otros".
- 2.- Que se ejerza esa autoridad para lo cual deben precisarse -
sus tipos, elementos y clases.
- 3.- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los
cuales se ejerza y se controlen los resultados.
- 4.- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma si-
multánea a la ejecución de las ordenes.

Estas fases o etapas serán expuestas en forma muy breve, pero -
antes se expondrán los principales principios de la dirección.

- 1.-P. de la coordinación de intereses.-El logro del fin común -
se hara más fácil cuanto
mejor se logre coordinar
los intereses de grupo,y
aún los individuales de
quienes participan en la
búsqueda de aquel.

Este principio se logra cuando se explica al personal, que el entrar a formar parte de la organización social no significa que en forma alguna se le suprima sus legítimos intereses, sino por el contrario, para lograr estos, es por loque se les consin
tió entrar a formar parte de ella, subordinando su actividad a

esta. Por lo cual constituye un grave error la idea de que, la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares en aras del fin general, ya que lo único que logrará será disminuir la colaboración y la coordinación.

2.-P. de la impersonalidad del mando.-La autoridad en una organización debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Esto es, cuando se da una orden, debe tratarse siempre que esta sea lo más impersonal que se pueda presentandola como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece para cumplir, y no como una imposición por el hecho de ser el jefe.

3.-P. de la vía jerárquica.-Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Este tiene su razón de ser, porque cuando ocurre esto último enunciado en el principio, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdidas o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando; sin embargo cuando esto se da, lo más recomendable es que se deba explicar la razón de haber tomado tal medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que lo tomen en cuenta y eviten cualquier contrariedad.

4.-P. de la resolución de los conflictos.-Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

El conflicto constituye un obstáculo en la coordinación, y diferir su solución es dejar un elemento que estorba a esta coordinación, por lo tanto es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible aún cuando la solución no siempre satisfaga a todos.

5.-P. del aprovechamiento del conflicto.-Debe procurarse siempre aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones ya que algunos conflictos pueden ser constructivos, porque tienen la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

Existen tres formas de resolver los conflictos:

- 1).- Por dominación.-Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretenciones.
- 2).- Por compromiso o conciliación.-Cuando ambas partes solucionan su conflicto cediendo cada una, parte de sus pretenciones.
- 3).- Por integración o coordinación.-Cuando ambas partes logran realizar integralmente sus pretenciones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de hacer un replantamiento del problema, que permite ver que la aparente disyuntiva no es completa lo cual permite encontrar una solución que satisfaga a todos.

Una vez definidos los Principios de la Dirección se prosigue, con sus etapas, reglas y algunos principios de las mismas; estas son:

- 1).- Delegación.-Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces.

Como consecuencia de esta delegación se obtienen las siguientes ventajas o beneficios:

- Permite quitar de detalles triviales a los jefes, con lo cual se logra que estos se ocupen de las cosas de mayor importancia.

- Aumenta la eficiencia administrativa en proporción geométrica, ya que el jefe, descargado de detalles, puede decarse a lo - que propiamente le corresponde, como lo es hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, etc.
- Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas.
- Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base - sobre la realidad.

Pero también el delegar origina la creación de ciertos problemas dentro de la organización, los cuales constituyen desventajas, siendo algunas de estas:

- Puede hacer perder el control.
- Puede hacer perder unidad de mando.
- Puede engendrar falta de uniformidad.

Algunas de las principales reglas en que se funda la delegación son las siguientes:

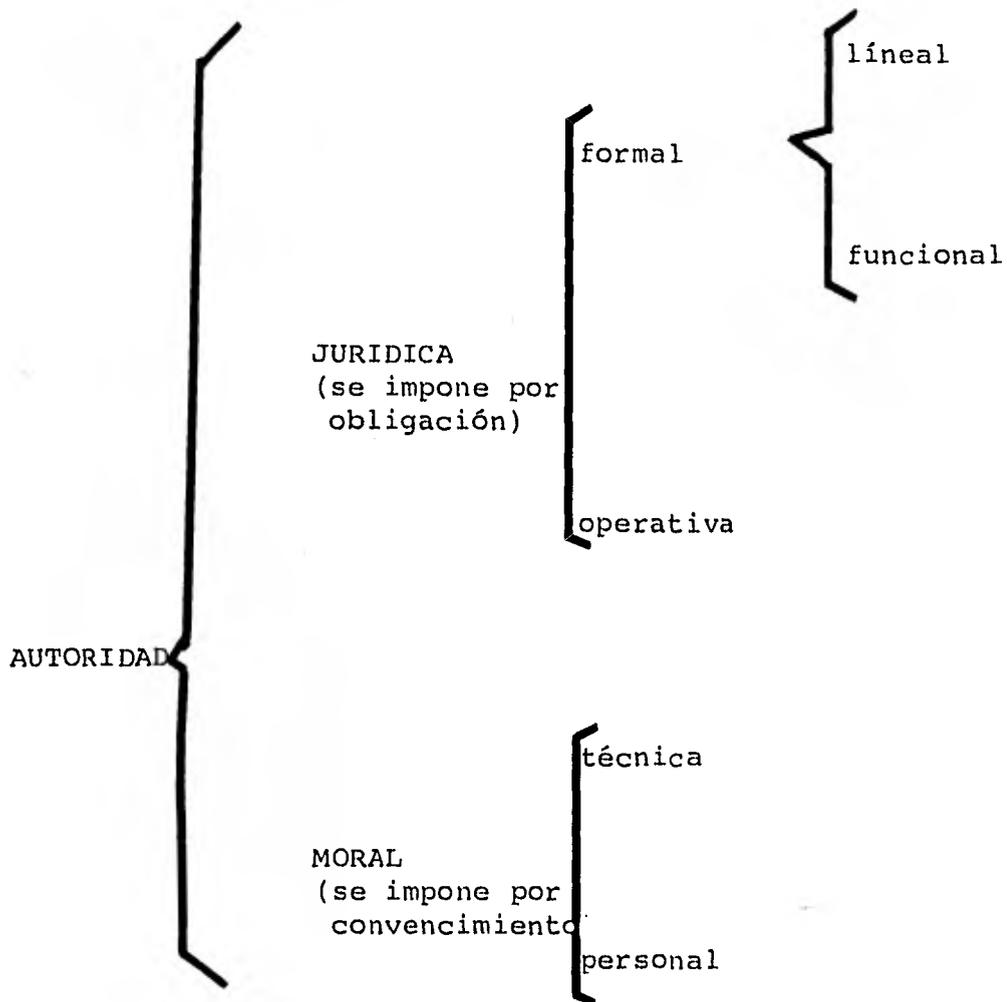
- 1.- Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
- 2.- Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- 3.- Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- 4.- Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- 5.- La delegación requiere preparación en el delegado, (no puede hacerse jefe a una persona sin darle ninguna capacitación y adiestramiento al respecto).
- 6.- Debe delegarse gradualmente.
- 7.- Debe adiestrarse a los jefes delegados, ayudandoles a principio a resolver los problemas que tengan, pero acostumbrandolos a venir con decisiones, y no por decisiones.
- 8.- Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control o amplitud de control empieza a entorpecer las decisiones.

Los sistemas de delegación se clasifican en dos fundamentales:

- a).- La delegación general.- En este sistema se le concede al jefe toda la autoridad en el departamento, sección, etc. que se le encomienda y se le señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir.
 - b).- Delegación sobre funciones concretas.- En este sistema, se les señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir.
- 2).- Autoridad.- Es la facultad que tiene una persona para tomar decisiones que producen efecto.

Existen cuatro tipos diversos de autoridad:

- a).- Autoridad formal.- Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.
- b).- Autoridad operativa.- Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultades para decidir sobre determinadas acciones.
- c).- Autoridad técnica.- Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos, o prácticos, que una persona posee en determinada materia.
- d).- Autoridad personal.- Es aquella que posee ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, que los hacen adquirir un ascendiente y discutibles sobre los demás aún sin haber recibido autoridad formal alguna.



El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada, por lo tanto el poder de mandar necesariamente incluye tres cosas diversas:

- a).- Determinar lo que debe hacerse (directiva).
- b).- Establecer como hacerse (administrativa).
- c).- Vigilar que lo que debe hacerse se haga (supervisor).

Cabe mencionar las dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- 1).- Ordenes.- Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción.
- 2).- Instrucciones.- La instrucción difiere de la orden en que, no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentan en forma repetida.
- 3).- La comunicación.- Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

La comunicación es un factor vital en todo tipo de organismo social, y para su mejor estudio se clasifica en las siguientes formas:

- 1).- Por razón de los canales que sigue, y de su contenido se divide en:
 - a).- Formal.- Es aquella que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa a través de los canales señalados por esta.
 - b).- Informal.- Es aquella que no sigue los canales establecidos, y se refiere a cosas que van cargadas de aspectos sentimentales o emocionales.

2).- Por razón del receptor puede ser:

- a).- Individual.- Es aquella que va dirigida a una sola - persona concreta.
- b).- Genérica.- Es aquella que va dirigida a un grupo, sin precisar nombres de personas.

3).- Por razón de la obligatoriedad. Que se espera en la respuesta pueden ser:

- a).- Imperativa.- Es aquella que exige una respuesta precisa, una acción, una omisión, un cambio, de actividad.
- b).- Exhortativa.- Es aquella que espera una acción, sin imponerla obligatoriamente.
- c).- Informativa.- Es aquella que simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4).- Por razón de su forma puede ser:

- a).- Oral.- Es aquella que se da en forma verbal ya sea - por teléfono, personal, etc.
- b).- Escrita o gráfica.- Es aquella que se da por medio de circulares.

5).- Por su sentido puede ser:

- a).- Vertical.- Descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente esta formada por:

- Políticas
- Reglas
- Instrucciones
- Ordenes
- Informaciones

Las cuales estan dadas en los manuales de organización, - las gráficas los avisos en tableros, los folletos, las cartas

de la gerencia, los periódicos o revistas internas etc.

La comunicación vertical ascendente comprende tales como:

- Reportes
- Informes
- Sugestiones
- Quejas
- Entrevistas
- Encuesta de amplitud

b).- Horizontal.- En esta comunicación se abarcan los aspectos-
tales como:

- Juntas
- Comites
- Consejos
- Mesas redondas
- Asambleas.

La comunicación se basa en varios principios siendo algunos de los más importantes los siguientes:

- 1.- La comunicación es bilateral.- Toda comunicación tiende a -
cambiar de sentido al conver
tirse la fuente en receptor,
y viceversa; por ello no so-
lo causa graves daños el ol-
vido de la ilateralidad de
la comunicación, sino que, -
cuanto mayor sea, o cuanto -
más favorezca esa ilaterali
dad, la comunicación tiende
a ser más energética y efecti-
va.

- 2).- La comunicación debe revisarse constantemente.- La comunicación por su propia naturaleza tiende, a hacerse - más difícil, sino se - tiene un cuidado - permanente en mejorarla.
- 3.- La comunicación siempre es un medio.- Por grande que sea su importancia, nunca se debe de olvidar que - dependera del fin - buscado el usar de medio más o menos costosos.
- 4.- Supervisión.- Es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

Con el fin de que la supervisión no se confunda con el control, y para distinguirlo de este, se una el criterio de que la supervisión es simultanea a la ejecución, y el control es posterior a ella aunque sea por corto tiempo.

La supervisión es importante debido a que:

- a).- Es la función que se encarga en forma directa de la labor de vigilancia; el supervisor es el que realmente ve que - las cosas se hagan, de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- b).- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con - unos y otros.
- c).- Es el transmisor no solo de las órdenes e informaciones, - motivaciones de la jerarquía superior, sino a la vez, de - las inquietudes, deseos, temores, etc. de los obreros y empleados.

Ya que quizas, muchas de las diferencias que se hallan en una empresa puedan deberse a la deficiencia en la preparación, - actuación y cuidado de los supervisores.

Algunas de las reglas más importantes de la supervisión - son las siguientes:

- a).- De la unidad del cuerpo administrativo.-Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores, que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.
- b).- De la doble preparación.-Todo supervisor necesita ser preparado, no solo en las técnicas de producción, ventas, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que - requiriera el carácter de jefe.
- c).- Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.- La autoridad del supervisor debe ser fortalecida procurando sobre todo, que toda órden o - instrucción así como queja, - sugerencia, etc., pase por él.

El supervisor es la persona encargada de llevar a efecto - la función de supervisar, por lo tanto debe de necesitar:

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal.
- Calificar a su personal.
- Instruir a su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Realizar entrevistas con estos.
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.

- Mejorar los sistemas a su cargo.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Requiere sobre todo mantener la disciplina.

f).- Control.- Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control debido a su forma de operar puede ser clasificado en dos tipos a saber:

- a).- Control automático.- Es aquel que se basa en los avances de la cibernética para hacer posible obtener una retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática con lo cual, no hay que esperar hasta que se produzcan integralmente los resultados para poner en obra la acción correctiva; esto se lleva a cabo por medio de un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente en base en esos resultados sin necesidad de detenerla.
- b).- Control sobre resultados.- Este procedimiento realiza la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero tal comparación se lleva a cabo al final de cada período prefijado, o cuando se a visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

El control tiene importancia debido a que se da en todas las demás funciones administrativas; porque hay control de la organización, de la dirección, la planeación, etc., es por ello un medio para manejarla o administrarla.

Algunos de los principios más importantes del control son:

- 1.-P. del carácter advo. del control.- Es necesario distinguir - las operaciones de control, de la función de control.

Esto es, porque la función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación, puesto que esta - no se podría sin el control; ya que cuanto mayor delegación se necesite, se requiere mayor control, siendo por esto mismo que - el control como función solo corresponde al administrador.

Las operaciones de control son de carácter técnico, siendo - por lo mismo un medio para auxiliar a la línea en sus funciones; por lo tanto es más conveniente que actúen como estaff, origi-- nandose de ahí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.

- 2.- P. de los estandares.- El control es imposible si no existen estandares de alguna manera prefija-- dos, y será tanto mejor, cuanto más - precisos y cuantitativos sean dichos estandares.

- 3.- P. del carácter medial del control.- Un control solo deberá-- usarse si el trabajo, - gasto etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de el se esperan.

- 4.- P. del principio de excepción.- El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, - cuando se concentra en los - casos en que no se logro lo previsto más bién que los re sultados que se obtuvieron - como se habían planeado.

En todo control se distingue los siguientes pasos o etapas:

- 1.- Establecimiento de los medios de control.
- 2.- Operaciones de recolección y concentración de los datos.
- 3.- Interpretación y valoración de los resultados.
- 4.- Utilización de los mismos resultados.

Algunas de las más importantes reglas del control son las siguientes:

- a).- Entre la innumerable variedad de medios de control posible en cada campo hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

Con el fin de poder escoger el mejor medio de control, se utilizan como ayuda preguntas tales como:

¿Qué mostrara mejor lo que se a perdido o no se a obtenido?.

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?.

¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?.

¿Qué informara sobre quien es el responsable de las fallas?.

¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?.

¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?.

- b).- Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.

Esto es porque la organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control, siendo por esto, cuando el control rompe los canales de la organización sistemáticamente distorciona y transtorna esta.

- c).- Al establecer los controles hay que tener en cuenta su naturaleza y la función controlada para aplicar el que sea más útil.
- d).- Los controles deben ser flexibles.
- e).- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.
- f).- Los controles deben ser claros para todos, cuando de alguna manera han de usarlo.
- g).- Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos que los han de utilizar.

- h).- Los controles deben conducir por si mismo de alguna -
manera a la acción correctiva.
- i).- En la utilización de los datos del control debe seguirse
se un sistema.

Los pasos principales que se pueden realizar en un sistema son los siguientes:

- Análisis de los hechos.
- Interpretación de los mismos.
- Adopción de las medidas aconsejables.
- Su iniciación, y revisión estrecha.
- Registro de los, resultados obtenidos.

A continuación se transcriben algunos de los más importan--
tes controles de las áreas principales de una empresa:

- a).- Controles de ventas.
 - por volúmen total de las ventas
 - por tipo de artículos vendidos
 - por el precio de artículos vendidos
 - por cliente
 - por territorios.
- b).- Controles de producción.
 - Control de inventarios, de herramientas, etc.
 - control de operaciones productivas
 - control de calidad
 - control de tiempos y metodos de operación
 - control de mantenimiento y conservación, (tiempos de maquinas paradas)
 - costos etc.
- c).- Controles contables y financieros:
 - estados financieros
 - sistema de contabilidad de costos
 - control de efectivo en caja
 - auditoría interna y externa
 - control de recuperación de inversiones
- d).- Control de la calidad de la administración:
 - calificación de meritos
 - diagramas del proceso, de flujo, etc.
 - gráficas de Gantt, PERT, CPM, etc.

El proceso administrativo se da siempre, en cada uno de los elementos de la administración, puesto que constituye su núcleo.

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, se presenta la siguiente síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

Fases	Elementos	Etapas
		Objetivos
	1.- Previsión	investigaciones
		cursos alternativos
		políticas
A Mecánica	2.- Planeación	procedimientos
		programas, pronósticos, presupuestos.
		funciones
	3.- Organización	jerarquías
		obligaciones
		selección
		introducción
	4.- Integración	desarrollo
		integración de las cosas
		autoridad
B. Dinámica	5.- Dirección	comunicación
		supervisión
		su establecimiento
	6.- Control	su operación
		su interpretación

B.- EL PROCESO ADVO. EN LA SOC. COOP. DE PROD. PESQUERA.

El constituir una Sociedad Cooperativa pesquera lleva implícito un objetivo común el cual se logrará por medio de la administración, condicionandose a que ese objetivo se logre más rápido y con menor gasto a la gestión directiva.

Dentro de la administración de la Cooperativa es necesario adecuar el proceso administrativo, el cual se divide en cinco etapas de acuerdo al criterio del licenciado Larris Casillas. Estas etapas son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Uno de los principales problemas que se encuentra en la administración de las Cooperativas es a nivel de Dirección, por - que a pesar de que en la ley general de Sociedades Cooperativas se estipula cuales son los organos administrativos que se necesitan para administrar una Cooperativa, en todas las Cooperativas camaroneras de Cd. del Carmen se desconocen los principios administrativos, y las herramientas con las que cuenta la administración, así como sus técnicas, por falta de preparación para el nivel del puesto que ocupa.

I.- La planeación en la Sociedad Cooperativa.

La planeación es definir por anticipado lo que va a hacerse, comprende dentro de ella la previsión, la cual permite estudiar simultaneamente varias alternativas y decidir en la etapa de - planeación aquella alternativa con la cual debe de trabajar la empresa para obtener su objetivo.

Es necesario por lo tanto que exista una investigación o un análisis de los hechos subjetivos, antes de aplicar los principios y técnicas administrativas, dentro de la previsión se ubica la pregunta "que puede hacerse" y en la planeación "que debe hacerse".

Planear consiste en la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los metodos de trabajo y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización específica de las actividades necesarias para encausar la conducta de la persona o grupo.

La importancia de la planeación estriba en:

- 1.- Al planear se precisa los objetivos principales y se jerárquizan.
- 2.- La dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbres.
- 3.- La planeación obliga a tener preparada varias soluciones en lugar de que se responda con la relación natural o subconsciente.
- 4.- Evita que los funcionarios se adieran por demasiado tiempo a una rutina ya que el mundo de los negocios es mutable.
- 5.- Permite la coordinación, ayudando a reducir costos y mejorar la productividad.
- 6.- Su conocimiento por parte del personal afectado, ayuda por si solo a lograr los objetivos.
- 7.- La atención se concentra en la solución de los problemas mediatos.
- 8.- Todos los recursos son aprovechados.
- 9.- Sirve de herramienta de control.

Existen diferentes tipos de planes que son: objetivos, metas, presupuestos.

Los de uso diario: las políticas, procedimientos, metodo estandar.

Existen cinco pasos para llevar a cabo el proceso de planear y estos son:

- 1.- Determinación de la necesidad de actuar que puede estar originada por un reporte, una orden etc.
- 2.- Investigación y análisis; se estudian los hechos y las soluciones alternativas.
- 3.- Proposición de la acción, implica el estudio de esas alternativas y cabe entonces proponer varios caminos.
- 4.- Decidir de esos caminos cual se va a adoptar para ejecutar la acción, las decisiones que se tomen pueden ser tentativas o finales; naciendo con la decisión el plan.

5.- Dar forma al plan una vez que se a decidido este y ponerlo - en ejecución.

Para que la planeación sea eficaz implica revisar las res-- puestas que se les dan a la siguientes preguntas:

- ¿Qué acción es necesaria? (actos, descripción y facilidades de equipo necesario).
- ¿Por qué? (la respuesta permite incluir las actividades dirigi das a la obtención de los objetivos).
- ¿Dónde? (lugar donde se ejecutara el plan).
- ¿Cuándo? (tiempo en el que se iniciara el plan).
- ¿Quién? (fija obligaciones y responsabilidades).
- ¿Cómo? (forma en que debe ejecutarse el trabajo).

II.- Organización de la Cooperativa.

En toda Sociedad después de haber planeado y fijado los ob- jetivos, el siguiente paso es organizar esto es distribuir el - trabajo entre los miembros y que debe llevarse a la practica la delegación de actividad necesaria para desempeñar las funciones- que se les asignen. La organización de una Sociedad Cooperativa es importante porque define los puestos y/o cargos a desempeñar por los elementos humanos disponibles, es decir al nombrarse al presidente del consejo de administración, este no podra llevar - a cabo sus actividades asignadas sino las conoce, si de antemano no se originan y detallan, si no se desarrolla un manual de pue- tos u organización, o bién las políticas generales etc.

II.1.- De la constitución y autorización de las Cooperativas.

El artículo 14 de la Ley de Sociedades Cooperativas estable ce que la constitución de las Sociedades Cooperativas de erán - hacerse mediante asamblea general que celebren los interesados, - levantandose acta por quintuplicado, en la cual además de las ge nerales de los fundadores y los nombres de las personas que ha- yan resultado electas para integrar por primera vez consejo y co misiones, se incerta el texto de las bases constitutivas. La au tenticidad de las firmas de los otorgantes sera certifica por - cualquier autoridad, notario público, corredor titulado o funcio nario federal jurisdicción en el domicilio social.

Las bases constitutivas contendran de acuerdo al artículo - 15 de la Ley los siguientes requisitos:

- Denominación y domicilio social de la Sociedad.
- Objeto de la Sociedad, expresando concretamente cada una de las actividades que deberá desarrollar, así como las reglas a que deba sujetarse aquella y su posible campo de operaciones.
- Régimen de responsabilidad que se ad
- Forma de constitui o incrementar el capital social.
- Requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios.
- Forma de constituir los fondos Sociales, su monto, objeto y reglas para su aplicación.
- Secciones especiales que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento.
- Duración del ejercicio Social, que no debiera ser mayor de un año.
- Reglas para la disolución y liquidación de la Sociedad.
- Forma en que debiera caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo.
- Las demás estipulaciones, disposiciones y reglas que se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la Sociedad siempre que no se opongan a las disposiciones de la Ley.

El artículo 21 de la Ley de Sociedades Cooperativas, establece que la dirección, administración y vigilancia de las Sociedades Cooperativas, estara a cargo de:

- a).- La samblea general.
- b).- Consejo de administración.
- c).- Consejo de vigilancia.
- d).- De las comisiones que establece la Ley y las demás que designe la asamblea general.

La samblea general:

Es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los

socios presentes o ausentes, siempre que se hubieron tomado conforme a las bases constitutivas y a la ley y su reglamento; resolverá sobre todos los negocios y problemas de importancia para la Sociedad y establecerá las reglas generales que deben normar el mejoramiento social, además de las facultades que le concedan - las bases constitutivas y la ley de Sociedades Cooperativas; la asamblea deberá conocer de:

- Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
- Modificación de las bases constitutivas.
- Cambios generales en los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- Aumento o disminución de capital social.
- Nombrar y remover con motivo justificado, a los miembros de los consejos de administración y vigilancia.
- Comisiones especiales.
- Examen de cuentas y balances.
- Informes de los consejos y las comisiones.
- Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran o hacer la consignación correspondiente.
- Aplicación de sanciones disciplinarias a los socios.
- Aplicación de los fondos sociales y forma de reconstituirlos.
- Reparto de rendimientos. (art. 22 y 23 L.G. S.C.)

Las asambleas generales deberán ser convocadas con cinco días de anticipación, por lo menos, si no se reúne el número suficiente de socios, se convocara por segunda vez, la asamblea podrá celebrarse en este caso con el número de socios que concurran. (art. 24).

Las bases constitutivas pueden autorizar el voto por poder, debiendo recaer en todo caso, la representación en un coasociado, sin que pueda representar a más de dos socios. (art. 26).

Se puede apreciar que las asambleas generales tienen funciones que denotan la facultad suficiente para inyectar un verdadero dinamismo a la Sociedad, dentro de las áreas de la constitución, administración, dirección organización, y demás de la Sociedad.

La samblea esta facultada para proyectar el cambio en el momento en que así lo requiera, modificar políticas practicas, económicas, administrativas, y sociales a seguir, allí el carácter transcendental.

El consejo de administración.

Este nivel de autoridad es el organo ejecutivo de la asamblea general, es decir, constituye un conducto de acción administrativa y tiene la representación de la Sociedad y la firma social, pudiendo designar entre los socios o personas ajenas a la institución, uno o más gerentes con la facultad y representación que les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales. (art. 28).

En forma concreta se puede decir que el consejo de administración estará integrado por un número impar de miembros no mayor de nueve, que desempeñaran los cargos de presidente, secretario, tesorero y comisionados de: educación y propaganda; organización de la producción o distribución, según el caso y de contabilidad e inventario. Si el número de miembros es menor de cinco; desempeñaran los tres primeros puestos, y los que excedan de cinco tendrán el carácter de vocales. (art. 29 de la L.G.S.C.).

Es claro que todos los acuerdos que tome el consejo de admón. deberán ser en función del consentimiento de todos o por lo menos, de la mayoría de los miembros que lo componen o forman. En los asuntos de poca trascendencia los miembros del consejo los despacharan, según sus funciones y bajo su responsabilidad, pero dando cuenta de esto en la reunión del consejo.

La ley establece que, el nombramiento del consejo de admon. se reserva a la decisión de la asamblea general mediante un voto nominal, que en otras palabras quiere decir, que expresara el nombre de la persona por quien se vote así, como el cargo a desempeñar.

El carácter temporal del puesto esta limitado a dos años y podran ser electos despues de que transcurra un período de tiempo igual. Las facultades y obligaciones del consejo de admon. son las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las prescripciones de las bases constitutivas y los acuerdos de la asamblea general.
- Elaborar cada año, los programas de trabajo, el presupuesto de ingresos y egresos y el plan financiero de la Cooperativa.

- Practicar todas las operaciones que sean necesarias para realizar el objeto de la Sociedad, celebrar los contratos respectivos hasta por la cantidad estipulada por la asamblea general - en cada caso.
- Someter en forma previa a la aprobación de la asamblea general toda clase de contratos que exceda de la cantidad señalada.
- Tener a la disposición de los socios, un mes antes de la fecha de la celebración de la asamblea, la memoria el balance y los demás documentos relacionados con el ejercicio social, para su conocimiento y estudio.
- Remitir a la dirección general de capacitación y fomento Cooperativo pesquero de la Subsecretaría de Pesca para el efecto de su aprobación, los contratos relacionados directamente con el cumplimiento de su objeto social, siempre y cuando hayan sido aprobados por la asamblea general.
- Remitir oportunamente a la dependencia citada en el inciso anterior, Balance General, Estado de pérdidas y rendimientos y - anexos.
- Hacer la convocatoria de las asambleas generales, precidir provisionalmente estas, y llevar el libro de registro de socios.
- Representar a la Sociedad ante las autoridades administrativas o judiciales con el poder más amplio.

En cada caso, en las actas de asamblea general, se agregara la convocatoria respectiva y la lista de asistencia de acción debidamente certificada por el secretario del consejo de administración.

Por otro lado el presidente del consejo de administración - tiene la autoridad y responsabilidad siguiente:

- Cuida de la ejecución de todas las decisiones de la asamblea general.
- Informa a la asamblea general de la situación financiera en - que se encuentra la Cooperativa.
- Cuida que todos los aspectos de organización, finanzas, operación, resultados, etc., vayan de acuerdo con las bases constitutivas de la Cooperativa.
- Vigila que se respete el programa de asamblea generales ordinarias señala do en las bases constitutivas, también determina - cuando se celebrarán las asambleas extraordinarias, pero de -

acuerdo con el consejo de admon.

- Convoca las juntas del consejo de admon.
- Autoriza y ejecuta de acuerdo con el consejo de admon., con las facultades que a este le confieren las bases constitutivas y la ley, los contratos necesarios que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa.
- Atiende a los problemas de los socios, tanto en trabajo, préstamos, aportaciones, cuotas del seguro social etc.
- Autoriza licencias de retiro de los empleados de la Cooperativa.
- Nombra a los comisionados o empleados que ocupan puestos administrativos, estos últimos se supone que es de acuerdo al consejo de admon.

El consejo de vigilancia.

El consejo de vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Sociedad y tendrá derecho de voto, para solo el objeto de que el consejo de admon., reconsidere las resoluciones vetadas. El derecho de voto deberá ejercitarse ante el presidente del consejo de admon., dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la resolución bajo su responsabilidad; pero la asamblea general inmediata estudiará el conflicto y resolverá en definitiva.

Para los efectos de este artículo, toda resolución del consejo de admon., será comunicada por escrito al adoptarse, al consejo de vigilancia. (art. 32 de la L.G.S.C.).

El consejo de vigilancia estará integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes, que desempeñaran los cargos de presidente, secretario y vocales, designados en la misma forma y con igual duración a las establecidas en el artículo 31 para el consejo de admon. (art.33 de la L.G.S.C.).

Además el consejo de vigilancia tendrá las siguientes facultades:

- Vigilar que los miembros del consejo de admon., y los empleados de la sociedad cumplan sus deberes y obligaciones.

- Vigilar el estricto cumplimiento de las bases constitutivas y de las prescripciones de la ley y de este reglamento.
- Conocer todas las operaciones de la Sociedad y vigilar que se realicen con eficiencia.
- Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros autorizados y que los balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los socios. Al efecto, revisará las cuentas y practicará arquezos cuando menos una vez mensualmente, y de su gestión dará cuenta a la asamblea con las indicaciones que juzgue necesarias.
- Vigilar el empleo de los fondos.
- Dar su visto bueno a los acuerdos del consejo de admon., que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por las bases constitutivas, y dar aviso al mismo consejo de las noticias que tengan sobre los hechos o circunstancias relativos a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones.
- Oponer v to, bajo su responsabilidad, a las determinaciones del consejo de admon., que lo ameriten, de acuerdo con el artículo 32 de la L.G.S.C.
- Emitir di sobre la memoria y el balance general el consejo de admon., que le entregará este con treinta días de anticipación a la fecha a que se reúna la asamblea general.
- Cuidar de que se exija el otorgamiento de las garantías con que deben caucionar su manejo los empleados o funcionarios que cuiden o administren intereses de la sociedad y de que sean renovadas oportunamente.
- Cuidar de que se exija el cobro de las garantías, en el caso en que así se hiciere necesario, y comunicar a la Secretaría de la Economía Nacional todo manejo indebido o irregular de fondos, que lleguen a su conocimiento. (art.41 L.G.S.C.).

Las comisiones especiales.

La ley de Sociedades Cooperativas, prescribe que todo tipo de Cooperativas de producción debe de contar con la comisión de control técnico, que tiene las funciones de: asesorar a la dirección de la producción; obtener por medio de sus delegados, absoluta coordinación entre los departamentos que deban desarrollar las distintas fases del proceso productivo; promover ante la -

asamblea general las iniciativas necesarias para perfeccionar - los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas; acudir en quejas, ante la asamblea general, cuando la dirección de la producción desatienda injustificadamente, las opiniones técnicas que la Comisión emita, planear las operaciones que la sociedad deba efectuar en cada período.

La comisión de conciliación y arbitraje.

Esta comisión se integra por tres miembros, los cuales ocupan los puestos de: presidente secretario y vocal, que son electos en asamblea general por mayoría de votos, durando en sus funciones no más de dos años; esta comisión se encargara de resolver todos los conflictos entre los organos de la Cooperativa y los socios, a petición de la parte interesada y por escrito.

La comisión de previsión social.

Es la comisión encargada de que se presten a los socios - los servicios de seguridad social establecidos en las bases constitutivas, como seguros de vida y los pagos al seguro social, etc.

III.- La integración.

La integración la define el licenciado Fco. Javier Casillas, como la reunión en una empresa de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro - del marco de su estructura orgánica. Esta etapa del proceso administrativo es muy importante, ya que es donde la Cooperativa comienza a funcionar, echando a trabajar sus planes, porque por otro lado los puestos planeados y marcados en el organigrama son ocupados por personas físicas con muy distintas características y diversas - formas de reaccionar no previstas, aún en las empresas que utilizan psicólogos para auxiliarse y reclutar personas sanas tanto - físicas como mentalmente siendo además la etapa en donde los planes y los programas pasan de lo teórico a lo práctico.

Uno de los principales problemas que aquejan a las Sociedades Cooperativas es en lo respectivo a la poca o nula atención, que se le pone por parte de la admon., en el reclutamiento, selección, entrenamiento y estímulos al personal para que estos se sientan integrados a la sociedad y aporten todo su esfuerzo por el progreso de esta lograndose esto a base de una introducción correcta del individuo al puesto que ocupará.

Por otra parte en forma conjunta o simultánea a la integración del personal se realiza la integración de elementos materiales necesarios en las diferentes áreas de la Cooperativa, con el objeto de obtener la coordinación de los diferentes elemen-

tos que forman la empresa. El abastecimiento es un factor de mucha importancia en estas Cooperativas, dentro de la integración de elementos materiales, porque de ello dependerá, de que se pueda disponer de los materiales y equipo requerido con el fin de que no escaseen y que las actividades de la empresa puedan llevarse a cabo sin contratiempo, evitando así una alteración en los costos de operación de esta.

IV.- La dirección.

Dentro de esta etapa administrativa, se logra la coordinación y la ejecución de las políticas, técnicas y controles, para lo cual se necesita una mayor rapidez en la toma de decisiones, tratando de que sean las más seguras y en el momento preciso ya que es una de las etapas más difíciles de proveer.

Dentro de la etapa de dirección es cuando se dan las órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura ya concebida en la organización y con los elementos obtenidos al integrar, todo esto mediante la autoridad ejercida por el gerente o el presidente del consejo de admón. a base de buenas decisiones y vigilando que se cumplan adecuadamente todas las funciones o actividades requeridas.

La obtención de mejores resultados se logra dirigiendo armónicamente el conjunto de elementos humanos y materiales de la empresa, y esta función la lleva a cabo el administrador, que es la persona capacitada para desempeñar esta función por sus conocimientos, de las técnicas adecuadas a emplear, y por lo tanto al no existir administrador en la sociedad, es muy importante que él o los miembros encargados de la administración de la sociedad se capacite con cursos de administración para poder coordinar las funciones de la sociedad.

Una de las cualidades indispensables de un gerente, es la habilidad para tomar riesgos considerables con pleno conocimiento y seguridad, debiendo ser flexible para modificar su actuación cuando así lo requiera el caso y vigilando que se cumplan con las tareas asignadas en forma eficiente además de una imaginación constructiva, controlada por una mente ordenada y alerta que pueda analizar las dificultades y alternativas para tomar una decisión.

Por otro lado la persona que se dedique al control interno de la sociedad que en todo caso es el gerente en una cooperativa, debe de tener el carácter de investigador, siempre pensando en nuevas formas de control. Los medios de control son herramientas para tomar una decisión y formar un juicio, y están incluidas las

estadísticas, las gráficas, los cuadros y los reportes.

V.- El control.

El control lo define Larris Casillas como un conjunto de providencias incluídas en las estructuras y en las de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para proveer información segura, proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.

En la Sociedad Cooperativa, el administrador es quien debe ejercer el control de los elementos que estan bajo su dirección, con el objeto de que se realicen con la precisión planeada.

El establecimiento de controles debe justificar su costo con el sistema y que beneficios tiene para la sociedad económicamente, que por lo general serán a largo plazo, igual que los rendimientos; estos controles deberán ser fijados con los directivos pero fundamentalmente por el gerente, que es la persona responsable del funcionamiento de la cooperativa ante el consejo de admon.

Un aspecto del control es la comprobación interna, ya que esta permidisminuir la posibilidad de fraude, o al menos de descubrirlo rapidamente. Una herramienta de control son los presupuestos que deberá ir comparando análizando y adaptando a las necesidades de la empresa, deberá vigilar que las políticas previamente establecidas sean cumplidas, que el proceso de trabajo siga su curso como fue planeado, ya que de no existir un control adecuado, no podria ser posible comparar los resultados --planeados con los obtenidos, determinando las fallas y haciendo las correcciones necesarias para la consecución del objetivo. A continuación la figura muestra el organigrama, modelo de la organización de una Sociedad Cooperativa, modelo. [] 111

"LAGUNA DE TERMINOS"

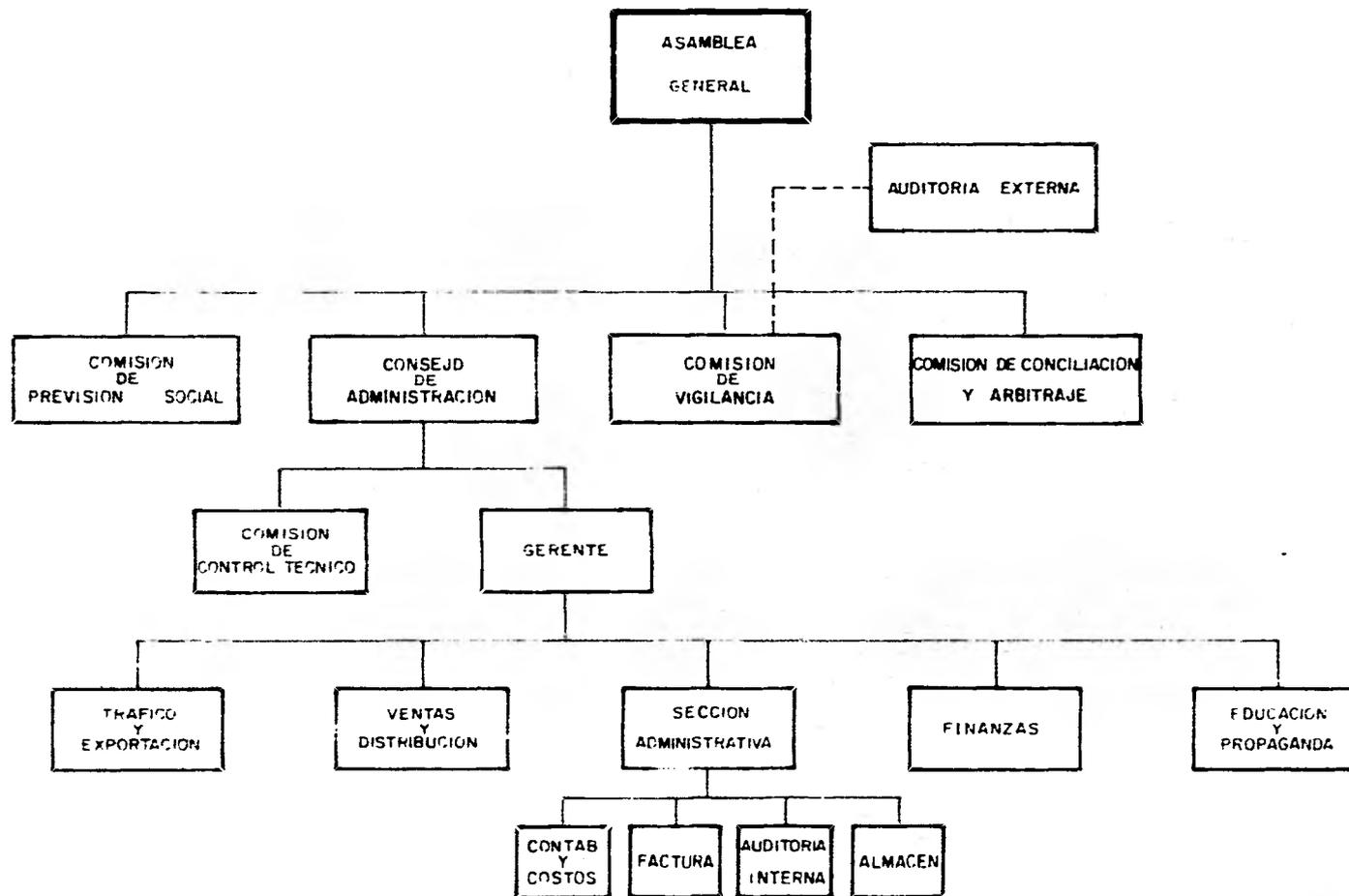


FIG. 11

C.- Organización y administración de la Cooperativa Laguna de Términos.

La organización es uno de los factores más importantes dentro de la estructura de las Sociedades, siendo quizás en las Sociedades Cooperativas de producción pesquera donde mayor importancia sobre este elemento; porque todas las actividades que realicen estas necesariamente tienen que estar organizadas para llevar a cabo una buena administración de las personas y cosas que ayudan a efectuar el buen funcionamiento de estas. Sin embargo - este elemento a cobrado muy poca importancia dentro de las Sociedades Cooperativas de producción pesquera, porque los directivos, que son los encargados de conducir a estas, hacia el mejor desempeño de sus funciones, con la máxima eficiencia y en las condiciones adecuadas, carecen de la suficiente preparación para organizar en forma interna las actividades a desempeñar en cada uno de los puestos que compete a la Cooperativa de producción pesquera; ya que estos directivos en su mayoría son personas que en un tiempo se destacaron por ser los mejores pescadores y por la popularidad de que gozan frente a sus camaradas de trabajo.

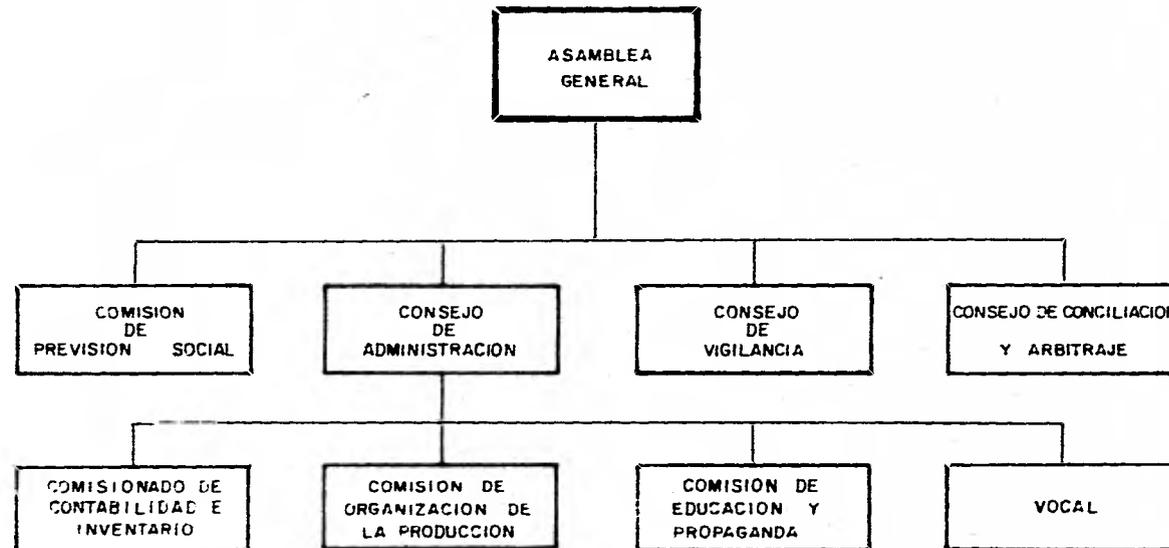
c.1.- Organizaciones y funciones de la Sociedad Cooperativa.

La Cooperativa camaronera "Laguna de Términos", se fundó en 1948, en el mes de julio, redactándose su acta y bases constitutivas en la notaría # 3, por el licenciado Alonso Herrera Trueba, quedando su oficina instalada en la calle 20 esquina con la 37. - La acta y bases constitutivas fueron reformadas por primera vez en diciembre de 1966, y en 1980 se hizo nuevas modificaciones a sus bases, quedando su oficina actualmente en la calle 22-B # 17, altos.

La estructura de la Sociedad Cooperativa "Laguna de Términos", es la siguiente, según su acta constitutiva basada en los artículos 14 y 15 de la Ley de Sociedades Cooperativas: (fig. - # 12).

ESTRUCTURA ACTUAL POR FUNCIONES DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA "LAGUNA DE TERMINOS"

120



La asamblea general.

Es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios presentes o ausentes, siempre que se hubieren tomado conforme a las bases constitutivas a la Ley y a su reglamento. Está formada por todos los socios integrantes de la Sociedad, y es el organo supremo de la Cooperativa.

La asamblea general realiza las siguientes funciones:

- 1.- Resolver sobre todo los negocios y problemas de importancia para la Sociedad y establecer las reglas generales que deben normar el funcionamiento social del organismo.
- 2.- Nombrar y remover, con motivo justificado, a los miembros de los consejos y de las comisiones.
- 3.- Aplicación de sanciones disciplinarias a los socios que lo ameriten.
- 4.- Modificar las bases constitutivas cuando lo consideren conveniente.
- 5.- Aceptar, excluir o separar en forma voluntaria a los socios-que así lo requieran.
- 6.- Dar su consentimiento a los cambios generales de la forma de operar de la Cooperativa.
- 7.- Examinar las cuentas y balances.
- 8.- Determinar los honorarios de los miembros del consejo de administración y vigilancia, así como de las personas que integran las comisiones especiales.
- 9.- Determinar el plazo en que deberán cubrirse los certificados iniciales de aportación.
- 10.- Determinar la composición de los consejos de administración y de vigilancia, facultades y obligaciones de los mismos y condiciones conforme a los cuales podrá revocar la asamblea la designación de los miembros.

Además tiene las facultades que le conceden las bases constitutivas y la Ley de Sociedades Cooperativas.

Las asambleas ordinarias se realizan una vez al año en el mes de enero, y las extraordinarias cuando las circunstancias así lo requieren.

Como se explico anteriormente en el punto número dos de este capitulo, la asamblea general tiene funciones que denotan la facultad suficiente para inyectar un verdadero dinamismo a la Sociedad, dentro de las áreas de la constitución, administración, dirección, organización, y demás de la Sociedad. Por lo tanto es ta facultada para proyectar el cambio en el momento en que así lo requiera, modificar políticas y practicas económicas, administrativas y sociales a seguir de allí el carácter trancendental de su existencia; pero para desgracia de la Cooperativa y de los propios miembros que forman la asamblea general la mayoría de las funciones no se llevan a cabo por falta de conocimiento de estas, y cuando se lleva a cabo es a conveniencia del interés o fin que persigue alguno de ellos, (son muy pocas las personas que tienen nociones sobre las funciones de los organos de la sociedad, y del reglamento que las rige, valiendose de estos para manipular a sus compañeros y al mismo tiempo, hacerse de popularidad entre ellos con el objeto de que pueda ser electo posteriormente y ocupar un puesto en la directiva de la Sociedad Cooperativa)., ya que los socios que no forman parte de la directiva de la cooperativa, no tienen conocimiento del funcionamiento de esta, ni de las funciones de los organos que componen a esta, por lo que les interesa muy poco como marcha la Cooperativa, puesto que solamente se integran con el objeto de tener un trabajo en los barcos camaroneros.

El consejo de administración.

Es el organo ejecutivo de la asamblea general tiene la representación de la Sociedad y la firma social, puede designar de entre los socios o de personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad y representación que les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.

El consejo de administración esta constituido por siete miembros, los que ocupan los puestos de: presidente, secretario, tesorero, comisionado contaduría e inventario, comisionado de educación y propaganda, comisionado de organización de la producción, y un vocal.

El consejo de administración es el organo administrativo de la Sociedad y tiene las siguientes funciones:

- 1.- Cumplir y hacer cumplir las prescripciones de las bases constitutivas y los acuerdos de la asamblea general.
- 2.- Representar a la Sociedad ante las autoridades administrativas o judiciales con el poder más amplio.
- 3.- Designar uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.
- 4.- Fijar las facultades de los comisionados de educación y propaganda, de organización de la producción, etc.
- 5.- Someter a ratificación los acuerdos de los comisionados.
- 6.- Celebrar los contratos de ventas.
- 7.- Llevar el libro de registro de socios debidamente autorizado.
- 8.- La admisión provisional de nuevos socios.
- 9.- Recibir y entregar, bajo minucioso inventario los bienes muebles o inmuebles de la Sociedad.
- 10.- Tener a la vista de todos los miembros de la Sociedad los libros de contabilidad y los archivos de la misma, según consta en las bases constitutivas.
- 11.- Depositar el numerario de la Sociedad en una institución de crédito.
- 12.- Nombrar y remover con causa a los empleados de la Sociedad, aceptar las renunciaciones que presenten y conceder o negar las licencias que soliciten, fijarles sus facultades, obligaciones y remuneraciones.
- 13.- Precidir las asambleas.

Además de las facultades que le otorguen las bases constitutivas.

En la Cooperativa Camaronera el Consejo de Administración no define cuales son las funciones que les corresponden desempe-

ñar, porque no están completamente solidarizados, es decir que no les interesa intervenir dentro de la Organización de la Sociedad Cooperativa, valiéndose de esto el presidente para imponer sus condiciones y reglas que tendrán que desempeñar el Consejo de Administración sin tomarles en cuenta su opinión, porque el Consejo carece de los conocimientos adecuados para poder rebatir estas funciones impuestas.

Lo que puede apreciarse en esta Cooperativa es que las funciones no son conocidas plenamente, ya que cuando surge algún problema tienen que recurrir a la Ley, para verificar si ésta en globada dentro de la función del puesto que ocupa.

El consejo de Vigilancia.

Este órgano ofrece la supervisión de todas las actividades de la Sociedad y tendrá derecho de veto, para solo el objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones ve tadas.

Son facultades de este órgano las siguientes:

- 1.- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración y los empleados de la Sociedad cumplan con sus deberes y obligaciones.
- 2.- Vigilar que se cumpla lo establecido en las bases constitutivas y lo que establezca la Ley y su reglamento.
- 3.- Conocer todas las operaciones de la Sociedad y vigilar que se realicen con eficiencia.
- 4.- Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y que los balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los socios.
- 5.- Vigilar el empleo de los fondos.
- 6.- Emitir dictamen sobre la memoria y el balance general del Consejo de Administración que este le entregará.
- 7.- Precidir la asamblea, y demás facultades que se establezcan en las bases constitutivas.

El consejo de vigilancia a pesar de que en la ley estan es-
cificadas sus facultades, estas no se llegan a cumplir, puesto -
que el secretario y vocal pertenecientes a este organo se encuen-
tran en la mayoría de los casos trabajando en alta mar, y el úni-
co que se encuentra en tierra es el presidente, pero actua negli-
gentemente porque no ejerce ninguna presión sobre la directiva,
siendo esto la causa principal de que la contabilidad no este al
día, y de que los empleados de la Cooperativa no cumplan en for-
ma eficiente con las funciones asignadas, y además de que las ope-
raciones de la sociedad no se realicen en forma eficaz y eficien-
te, es decir, que en estas Sociedades Cooperativas no se cuenta -
con elementos lo suficientemente capacitados para presionar so-
bre la directiva, para que esta cumpla con sus funciones, con -
afan y como debiera de ser.

Comisión de conciliación y arbitraje.

Esta comisión esta integrada por tres miembros los cuales -
ocupan los puestos de: presidente, secretario y vocal, estos son
electos en la asamblea general por mayoría de votos durando en -
sus funciones no más de dos años. Esta comisión se encarga de re-
solver todos los conflictos entre los organos de la Cooperativa
y los socios a petición de la parte interesada y por escrito; y
sus funciones son las siguientes:

- 1.- Resolver los conflictos que surjan entre los organos de la
Sociedad.
- 2.- Dar solución a los conflictos surgidos entre los miembros de
la Sociedad.
- 3.- Resolver las dificultades que surjan entre los socios y los
organos de la Sociedad.
- 4.- Discutir cualquier conflicto que se suscite con el sindicato
(en forma interna).

Esta comisión tampoco cumple con las funciones asignadas, -
porque las tres personas que tienen a su cargo este organo, se -
encuentran pescando en altamar como cualquier otro miembro de la
Sociedad, haciendo caso omiso a la responsabilidad que se les ha
asignado; además al igual que la comisión anterior, tampoco esta
reune los conocimientos necesarios para poder solucionar conflic-
tos que se susciten entre los organos de la Sociedad, mucho menos
podrán dar solución a conflictos surgidos entre miembros de la -
Sociedad, dejando la solución al Presidente de la Cooperativa y

a los miembros agremiados de esta, imponiéndose el primero por ser una persona elocuente, fácilmente puede persuadirlos y llevarlos a la solución que él de antemano tenía en mente, para resolver cualquier tipo de problemas que surjan entre los órganos, y miembros de la Sociedad Cooperativa.

Comisión de Previsión Social.

La comisión de previsión social esta integrada por tres -- miembros de los cuales solo uno de ellos lleva a cabo las funciones, ya que los otros dos trabajan en altamar pescando; esta comisión es la encargada de que se presten a los socios los servicios de seguridad social establecido en las actas constitutivas, como seguros de vida, pagos al Seguro Social, etc.

Esta comisión es uno de los órganos que lleva a cabo sus actividades asignadas en forma normal, como lo establece la Ley.

Como se puede apreciar muchos de los puestos solo se dan de nombre en las bases constitutivas, porque no se desempeñan en la realidad, ya que las personas encargada no se encuentran en tierra para desempeñar sus funciones, siendo además que actualmente algunos puestos han desaparecido, como se puede apreciar en las comparaciones de los organigramas de las fig. # 13 y la fig. # 14

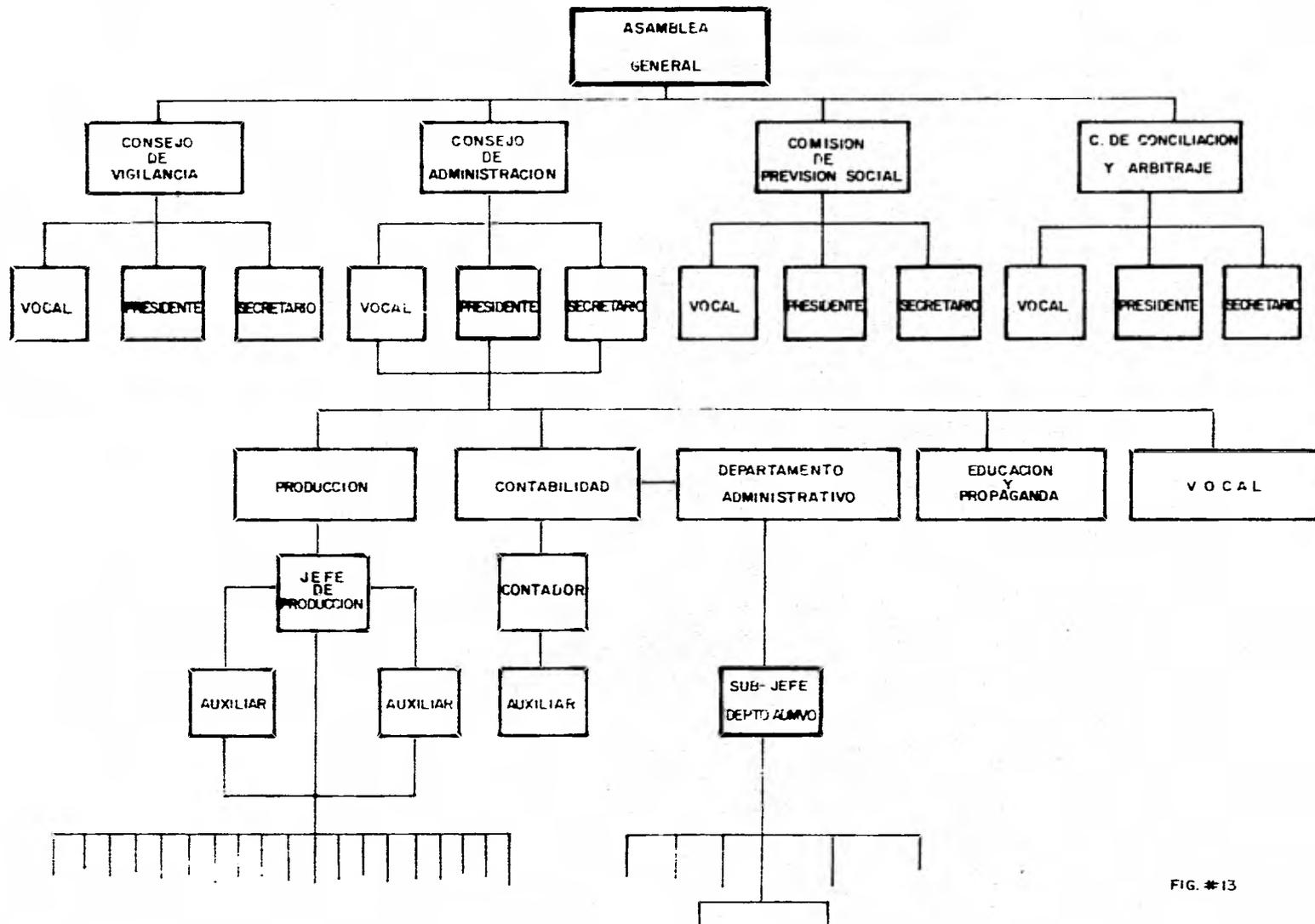


FIG. #13

C.2.- Administración de la Cooperativa.

La administración de la Sociedad Cooperativa es llevada a cabo por el Consejo de Administración éste a nivel de dirección; y el Consejo de Vigilancia a nivel de supervisión, (u operativo). El Consejo de Administración a través de comisionados encargados en cada una de las áreas o secciones que forman la estructura de esta, siendo las siguientes secciones las que forman a la Sociedad; sección de Contabilidad, y la de Producción, depende la -- sección Administrativa.

El Consejo de Administración esta integrado por un presidente que viene desempeñando el cargo de gerente general, un secretario que solamente se encarga de llevar los libros de registro de socios y los archivos en forma exclusiva, sin desempeñar ninguna otra actividad, y un tesorero el cual tiene a su cargo la -- sección de Finanzas pero la cual no se desempeña por falta de conocimientos en está; por lo que solo se encarga de depositar el -- dinero en cuenta de cheques y pagar las nominas de trabajadores.

Del Consejo de Administración (del director), depende el -- área de contabilidad que esta formada por un Contador Público y un auxiliar, teniendo el Contador Público bajo su mando a la -- sección administrativa solo para transmitir las órdenes ya que -- no puede tomar decisiones porque estas las realiza exclusivamente el director. Cabe mencionar que no hay un comisionado de contabilidad y no se lleva un inventario de refacciones ya que estas se compran al momento en que se requiere.

La sección de producción esta formada por el presidente de esta comisión y dos auxiliares de este, porque el secretario y -- el vocal realizan actividades de pescadores en altamar sin desempeñar las funciones asignadas como miembro de esta comisión. Esta sección es la encargada de recibir la pesca con el objeto de verificar la cantidad capturada, y además es la que aprovisiona a todos los barcos de todos los elementos necesarios para desempeñar sus labores con eficiencia.

La comisión de previsión social depende del presidente del consejo de administración, siendo únicamente la comisión de vi--gilancia la que reporta directamente a la asamblea general.

La comisión de conciliación y arbitraje no se toma en cuenta en esta estructura, ya que al realizar esta investigación los socios pescadores hicieron alusión de no saber de su existencia.

Recursos con que cuenta.

En recursos humanos cuenta con 455 socios y 25 asalariados, siendo de estos aproximadamente 15 miembros los que trabajan en las oficinas de la Cooperativa y en donde se emplean a los asalariados.

En lo que se refiere a los recursos materiales cuenta con 18 barcos propios con casco de madera, con un promedio de 15 años de construcción; un edificio de dos plantas donde estan instaladas sus oficinas y su salón de juntas, y además cuenta con tres camionetas Pickup y una planta congeladora maquiladora en coasociación con otras tres sociedades la cual es independiente de sus actividades.

La estructura actual por funciones de la Cooperativa "Laguna de Términos", se puede apreciar en el organigrama de la figura # 14

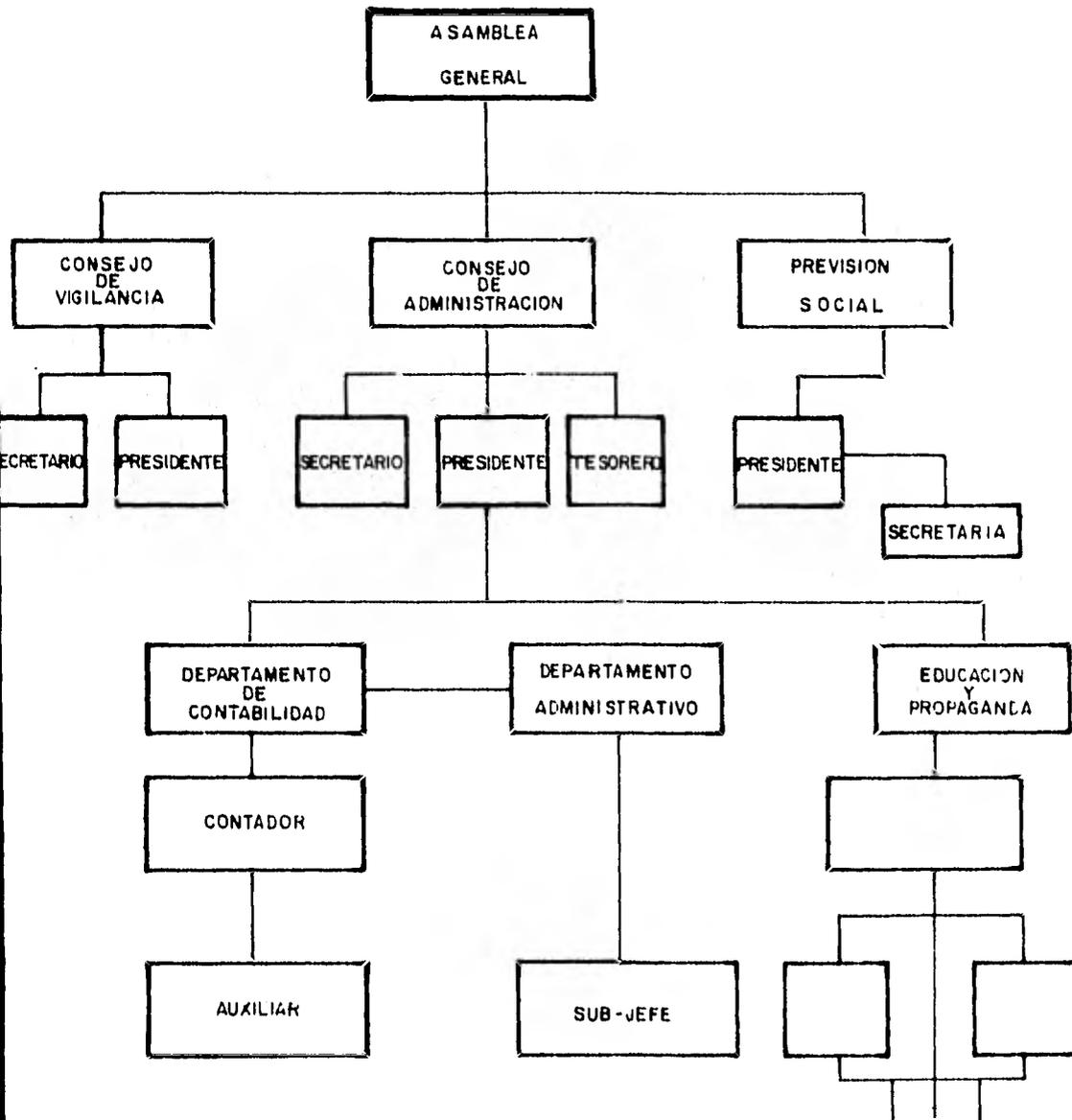


FIG 4-14

C A P I T U L O V I I

INVESTIGACION DE LA COOPERATIVA " LAGUNA DE TERMINOS "

V I I

INVESTIGACION DE LA COOPERATIVA " LAGUNA DE TERMINOS "

Para el efecto de la investigación se utilizaron algunos pasos del programa de Auditoría Administrativa del Profesor Alvarez Anguiano, ya que por estar enfocado a una sola empresa era indispensable realizar la investigación en todas sus áreas; nuestro primer paso fue realizar una investigación preliminar lo que nos permitió una idea general de la estructura y sus diferencias en relación con las demás empresas. y para ello se utilizó el método de observación directa, de documentos (actas y bases constitutivas) balances etc., acompletándose esto con la visita a sus tres principales secciones o áreas de la Sociedad Cooperativa.

El segundo paso consistió en la realización de entrevistas a personas relacionadas directamente con la Sociedad Cooperativa (socios y asalariados) con el objeto de descubrir deficiencias en funciones, operaciones, o plantear problemas que originan dificultades, para que en un momento dado al diseñar el cuestionario se tomará muy en cuenta. El tercer paso fue el diseño del cuestionario previo.

Prueba piloto.

En base a las entrevistas previas se hicieron cuestionarios provisionales para directivos y trabajadores, además de otros cuestionarios para las áreas con las que cuenta la Sociedad Cooperativa, los cuales se pusieron a consideración de algunas de las personas a los que iba dirigidos, con el objeto de conocer la efectividad de estos cuestionarios; en base a los resultados que arrojaron se hicieron las correcciones necesarias en cada uno de ellos, tales como suprimir las preguntas referentes a datos generales constituyen una barrera para obtener la información lo más real y veras posible y además para evitar la descon-

fianza de ellos y las posibles represalias que podrían tomar en su contra.

Diseño de los cuestionarios.

METODOLOGIA.

A. La metodología seguida para obtener información que confirmará nuestra hipótesis, se realizó con la ayuda de las siguientes técnicas: Entrevistas libre, observación directa y documental, terminando con la aplicación de los cuestionarios.

Las técnicas utilizadas para obtener la información entre directivos y trabajadores consistieron en la elaboración de cuestionarios.

Se diseñó un cuestionario dirigido al sector directivo de la Cooperativa, en los cuales se enfatizaron aspectos administrativos, haciendo referencia además a cuestiones económicas y sociales con preguntas que nos encaminarán a la comprobación de nuestra hipótesis; las preguntas se hicieron en forma abierta, dicotómicas y de elección forzosa. Las abiertas se realizaron con el objeto de conocer los criterios de cada uno de ellos y además con el fin de determinar el grado de conocimientos sobre la rama en que opera.

Se diseñó un cuestionario adecuado a los trabajadores (tanto de la Cooperativa objeto de la investigación como de las otras ocho), que nos permitiera conocer su conocimiento sobre el funcionamiento de la Cooperativa, la comunicación que existe entre ellos y los directivos y además su situación socioeconómica; algunas de las preguntas se hicieron en forma dicotómica y elección forzosa, además de algunas en forma abierta para conocer su opinión.

Por otra parte se diseñó un cuestionario para cada una de las áreas con las que cuenta la Sociedad (que tiene una persona encargada de la sección como representante de ésta), como lo son: La sección de producción, sección de contabilidad y de fi-

nanzas (esta última esta representada por el tesorero y en la - realidad no se lleva a cabo la función de finanzas); la sección administrativa esta bajo el mando directo del presidente del Consejo de Administración que además se hace cargo de los recursos- humanos y de las ventas ya que de estas dos últimas no existe -- una sección que se encarguen de ellas.

ANALISIS DE LA COOPERATIVA.

B. La tabulación se llevó a cabo por medio de el número de cuestionarios aplicados que consideramos como un 100 %; para que posteriormente en base a estos tomando en cuenta las respuestas tanto positivas como negativas de las respuestas claves, mediante una simple regla de tres obtuvieramos el porcentaje que nos sirviera para que más adelante llegaramos a una conclusión. A continuación se exponen los diseños de los cuestionarios.

C U E S T I O N A R I O

(Aplicado a Directivos)

Este cuestionario tiene como finalidad, determinar la preparación de los directivos y la efectividad del cambio directivo, efectuada cada dos años; así como la eficiencia desempeñada dentro de sus funciones correspondientes.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en la contestación del cuestionario. La información que proporcione será confidencial y se usará exclusivamente para los efectos de mejorar la Administración de la Cooperativa.

- A. Nos agradecería conocer el concepto que tiene usted del Cooperativismo.
R.....
- B. Cree usted que el pescador campechano conoce lo que realmente es el Cooperativismo.
R.....
- C. Opina usted que la Ley de Sociedades Cooperativas satisface las necesidades actuales de esta Sociedad.
R.....
- D. Que opina usted de que la Administración sea llevada a cabo por un Licenciado en Administración u otro que sea profesional.
R.....
- E. Cree usted que los socios pescadores tienen conciencia de lo que significa en sí para todos la Cooperativa.
R.....

1. ¿ Cuáles son los objetivos de la Cooperativa ?

R.....

SI NO

2. ¿ Cuenta con un organigrama la Cooperativa ? () ()

3. ¿ Cuenta la Cooperativa con manuales de sistemas-
y procedimientos ? () ()

4. ¿ Las políticas generales se establecen en forma-
escrita ? () ()

5. ¿ Tiene conocimientos de éstas políticas todos --
los socios pertenecientes a ésta Sociedad ? () ()

En caso afirmativo, diga porque. R.....

6. ¿ Existe suficiente difusión de los objetivos ha-
cia los trabajadores de la Cooperativa ? () ()

En caso afirmativo, diga en que forma. R.....

7. ¿ Existe una adecuada comunicación entre directi-
vos y trabajadores ? () ()

8. ¿ Cuenta la Sociedad Cooperativa, con programas -
de capacitación y adiestramiento para trabaja--
dores ? () ()

9. ¿ Cuenta la Sociedad Cooperativa con asesoría ex-
terna ? () ()

10. ¿ Qué requisitos debe llenar un aspirante a un -
puesto directivo ?

Experiencia Administrativa ()

Tener popularidad como pescador y ex
periencia ()

Tener un grado mayor de estudio que-
los demás ()

11. ¿ Por que medios de reclutamiento obtienen al per
sonal administrativo ? (asalariados)

Por radio ()

Periódico ()

Por medio de referencias de los socios ()

12. ¿ Obtienen financiamiento del BANFOCO ? () ()

13. ¿ En caso de no obtener financiamiento a que tipo
de crédito recurre ?

R.....

14. ¿ Elaboran presupuestos de gastos e ingreso ? () ()

15. ¿ Los estados financieros se entregan en la fecha-
estipulada ? () ()

16. ¿ Se realiza planeación de la producción ? () ()

17. ¿ Aplican técnicas y control de calidad en la - -
producción ? () ()

Diga como cuales. R.....

18. ¿ Tiene convenios la Cooperativa con empresas y -
centros comerciales ? () ()

19. ¿ Proporciona vivienda la Cooperativa a sus trabaja-
jadores ? () ()

20. ¿ El nivel de estudios que usted tiene es de ?

Primaria ()

Secundaria ()

Técnica ()

Otras ()

21. ¿ Le parece que el cambio de los directivos es --
adecuado ? () ()

Porque. R.....

22. ¿ Se realizan muchos cambios en la organización -
de la Dirección cuando entra nueva directiva ? () ()

Porque. R.....

23. ¿ Al entrar una nueva directiva, se continúan los
programas, y proyectos del anterior ? () ()

24. ¿ Cuales son los requisitos que se necesitan para
que un empleado o socio se le otorgue prestamos
en efectivo por parte de la Cooperativa ?

Derecho de antigüedad ()

Ser un trabajador competente ()

B. Análisis de la Cooperativa.

Se aplicaron dos tipos de cuestionarios generales (a directivos y a trabajadores), para saber el grado de conocimientos sobre la Cooperativa en general y a la vez el grado de preparación tanto académica como técnica, y las consecuencias que trae consigo el cambio de directiva cada dos años. Además se aplicaron tres cuestionarios específicos a las áreas que son de suma importancia para el buen funcionamiento de ésta, con el objeto de verificar si las técnicas administrativas eran utilizadas en estas áreas.

Resultado del cuestionario aplicado a directivos.

En el grupo de preguntas abiertas, de la " A " a la " E " sobre los conocimientos que tienen los directivos sobre el Cooperativismo y demás aspectos generales que compete a ésta, se aprecia que en un 95 % es escasa y limitada.

Objetivo del grupo de preguntas: Conocer en forma general el grado de conocimientos en todo lo relacionado con el Cooperativismo.

Observación:

Aparte de que desconocen en si la finalidad del Cooperativismo, ellos tienen una enorme desconfianza para dar información en forma escrita.

En la pregunta N° 1, en lo que se refiere al conocimiento de los objetivos de la Cooperativa el 80 % de los directivos desconocen los objetivos de la Cooperativa, siendo por lo tanto el 20 % de ellos que si los conocen.

Observación:

Existe una confusión de los objetivos de la Cooperativa con las actividades que ellos desarrollan.

En las preguntas N° 2 y 3, en lo que respecta a que si la Cooperativa cuentan con organigramas, manuales de sistemas y procedimientos, el 100 % de directivos contestaron que no.

Observación:

Desconocen lo que significa organigrama y Manuales de Sistemas de Procedimientos.

En las preguntas 4 y 5, en lo que se refiere a que si las políticas generales, se encuentran establecidas por escrito, y que si todos los socios tienen conocimiento de ellas.

En la cuarta pregunta el 60 %, contestó que se establecen en forma escrita y el resto dijo que no se han establecido en forma escrita.

En la quinta, el 80 %, dijo que éstas se les dio a conocer a todos los socios en las Asambleas Generales en forma oral.

Observación:

Al igual que en las preguntas anteriores confunden las políticas con el reglamento sobre Sociedades Cooperativas, además de que ellos toman los puntos establecidos en las Bases Constitutivas como políticas escritas.

En la pregunta N° 6, en lo que se refiere a la difusión de los objetivos de la Cooperativa hacia los trabajadores. El 20 % contestó en forma afirmativa y que además en las Asambleas Generales éstos les eran transmitidos en forma verbal.

En la pregunta N° 7, en lo que se refiere a que si la comunicación es adecuada entre directivos y trabajadores. El 90 % contestó que sí es adecuada.

Observación:

Esta fue desmentida por las respuestas dadas por los demás socios (trabajadores-pescadores) - cuando se aplico el cuestionario a éstos.

En las preguntas N° 8 y 9, en lo que respecta a que si los socios cuentan con programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores y si la Cooperativa cuenta con asesoría externa.

En la primera pregunta solamente el 10 % contestó en forma afirmativa, por lo tanto el 90 % desconoce este tipo de programas.

En la última pregunta el 100 % de los directivos no utilizan asesoría externa para auxiliarse en la realización de sus actividades.

Observación:

Solamente el director del Consejo de Administración es el que contestaba en forma afirmativa a casi todas las preguntas, lo que desmentían los demás entrevistados al aplicárseles la misma pregunta.

Que requisitos debe llenar un aspirante a un puesto directivo, esto corresponde a la pregunta N° 10, la cual dió los siguientes resultados.

El 50 % contestó que deberían tener popularidad como pescadores y experiencia; y el otro 50 % deberán tener experiencia administrativa, lo que da como resultado que el 50 % se base en ambas respuestas. Nadie voto por la pregunta de tener un grado de estudios mayor de los demás.

Observación:

Los socios Cooperativistas tienen la creencia de que un buen pescador puede llegar a ser un buen directivo.

La pregunta N° 11, en la forma de reclutar a las personas para realizar trabajos administrativos, el resultado fue que un 60 % se recluta a través de anuncios expuestos en la radio; el 40 % a través de referencias dadas por los socios.

Observación:

En su totalidad el personal reclutado corresponde al sexo femenino, a éstas no se les hace ningún tipo de examen para determinar el grado de conocimientos que tienen.

La respuesta de la pregunta N° 12 en lo que se refiere a que si recurren para su financiamiento al BANFOCO. El 10 % contestó que sí y el 90 % que no.

Observación:

No recurren a este tipo de financiamiento porque

su tasa de interés es muy alta (35 %), además- la tramitación es muy tardada, los directivos no conocen el manejo de los tramites, por su escasa preparación.

A que tipo de crédito recurren, correspondiente a la pregunta N° 13, arrojando los siguientes resultados. El 100 % contestó que acuden al crédito comercial.

Observación:

La Cooperativa no considera como crédito el adelanto que les proporciona el único cliente, a -- quien le venden toda su producción.

Refiriéndose a la pregunta N° 14, se preguntó que si se elaboraban presupuestos de gastos e ingresos. El 100 % de los directivos contestó que no se elaboran ningún tipo de presupuestos

Observación:

Estos no tienen los conocimientos necesarios para realizar este tipo de presupuestos.

Con respecto a que si existe una fecha estipulada para entregar los Estados Financieros, esta pregunta corresponde a la N° - 15, siendo el resultado el siguiente, el 100 % contestó que no tienen fechas de entrega.

Observación:

Al no tener fechas de entrega estipuladas existe un atraso en la Contabilidad, también esto se de

be a la falta del personal necesario para la realización de estas actividades.

Lo que respecta a la pregunta N° 16, si se realiza una planeación de la producción. El 100 % contestó que no se realizaba ningún tipo de planeación.

La pregunta N° 17, se preguntó si se aplican técnicas y control de calidad en la producción. El 60 % dijo que si se aplicaban, pero no supieron explicarlas.

Observación:

Solamente se aplica control de calidad al producto capturado (camarón) en una forma sencilla.

En las preguntas N° 18 y 19, en lo que respecta a las prestaciones que otorga la Sociedad Cooperativa a sus empleados administrativos y socios cooperativistas. El 100 % contestó que no brindan este tipo de prestaciones en ambas preguntas, como son viviendas y descuentos en tiendas comerciales.

Observación:

No existe iniciativa por parte de los directivos para tratar de brindar a sus compañeros éste tipo de prestaciones.

En la pregunta N° 20, en lo que respecta al nivel de estudios que tienen los directivos cooperativistas, el 100 % de ellos cuentan exclusivamente con el nivel básico, (primaria).

En la pregunta N° 21, en lo referente a que si el cambio de los directivos cada dos años es adecuado. El 70 % contestó en forma negativa, exponiendo los motivos de que es un plazo muy --

corto, para poder llevar a cabo los posibles planes a seguir, - para hacer que la Sociedad Cooperativa sobresalga.

En la pregunta N° 22, con respecto a la realización de nuevos cambios en la organización, cuando entre una nueva directiva. El 90 % contestó que no se realizan nuevos cambios, porque lo que hace la nueva directiva al asumir el mando, es conocer el movimiento de la Cooperativa.

Observación:

Los únicos cambios que se realizan son los de personal asalariado administrativo. Además existe mucha rotación en cada cambio de directiva aunado a que no existen estímulos, (confunden los constantes cambios de personas con los cambios en la organización).

En lo que se refiere a la pregunta N° 23, si se continuaban los proyectos y programas de la directiva anterior. El 100 % contestó que no se continuaba ninguna actividad de sus antecesores.

Observación:

Cada nueva directiva implanta sus nuevos planes y métodos a seguir en las actividades de la Cooperativa, puesto que la directiva anterior renuncia al terminar su período y por lo tanto no asesora a la nueva directiva.

En la pregunta N° 24, en lo que se refiere a los requisitos que se necesitan para otorgarles prestamos a empleados y socios-cooperativistas, el 100 % contestó que únicamente se les otorga a todos aquellos trabajadores competentes.

Observación:

Lo único que se les otorga a los trabajadores - cooperativistas es el anticipo que se les da a cuenta de la producción que traigan o trabajo de de empeñar, puesto que la Cooperativa nunca cuenta con fondos necesarios para otorgarles los présta mos necesarios (confundidos los anticipos con -- los préstamos).

C U E S T I O N A R I O

(Aplicado a Trabajadores)

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en la contestación del cuestionario. La información que proporcione será --confidencial y se usará exclusivamente para los efectos de mejorar la Administración de la Cooperativa.

1. ¿ Que lo motivo a pertenecer a una Sociedad Coope
rativa ?

R.....

2. ¿ Considera que se obtiene ventajas pertener a -
la Cooperativa ?

SI NO

() ()

Porque. R.....

3. ¿ Sabe usted como funciona la Sociedad Cooperativa
a la que pertenece ?

() ()

4. ¿ Conoce los objetivos de la Cooperativa ?

() ()

Si fue no, exponga los motivos. R.....

5. ¿ Cree usted que se han cumplido los objetivos ?

() ()

Porque. R.....

6. ¿ La comunicación entre directivos y trabajadores
es adecuada ?

() ()

7. ¿ El trato que recibe por parte de la directiva -
es : ?
- BUENO ()
- REGULAR ()
- MALO ()
8. ¿ Se les proporciona incentivos por el buen cumplimi
miento de sus labores ? () ()
9. ¿ La directiva les notifica cualquier cambio a real
lizar ? () ()
- En que forma. R.....
10. ¿ Cuentan con caja de ahorros ? () ()
11. ¿ Reciben capacitación por parte de la Cooperatio
va ? () ()
12. ¿ Los dividendos que percibe son función de : ?
- De sus certificados de aportación ()
- Del trabajo desarrollado en la Cooperativa ()
- Por ambas cosas ()
13. ¿ Se les otorga parte del rendimiento al final de -
cada ejercicio ? () ()
14. ¿ En caso de accidentes cuentan con algún seguro --
por parte de la Cooperativa ? () ()

En que consiste. R.....

15. ¿ Los trabajadores tienen facilidades para ocupar puestos directivos ? () ()

16. ¿ Cuáles son los requisitos que deben llenar para ocupar el puesto ?

Experiencia Administrativa ()

Tener popularidad como pescador y experiencia ()

Tener un grado de estudios mayor que los demás ()

Por antigüedad ()

17. ¿ Existen medidas de seguridad contra accidentes de trabajo ? () ()

18. ¿ Cree usted que la Administración que realiza la directiva es adecuada ? () ()

Si es no, diga porque. R.....

19. ¿ Cree que son demasiados los impuestos que le quita la Cooperat y el Seguro Social, por kilo del producto capturado ? () ()

Porque. R.....

20. ¿ Opina usted que el cambio de personal administrativo cada dos años es adecuado ? () ()

Porque. R.....

21. ¿Cuál es su grado de escolaridad ?
- | | |
|------------|-----|
| PRIMARIA | () |
| SECUNDARIA | () |
| TECNICA | () |
| OTRA | () |
22. ¿ Acepta la directiva sugerencias por parte de -
los socios ? () ()
23. ¿ Se toma en cuenta las sugencias ? () ()
24. ¿ Como cree usted que pueda funcionar mejor la -
Cooperativa ? () ()

Ciudad del Carmen, Campeche, a 30 de Marzo de 1981.

Resultados del cuestionario aplicado a trabajadores.

En la pregunta N° 1, en lo que se refiere a los motivos que tuvieron los trabajadores para asociarse a una Cooperativa, tres fueron las respuestas más relevantes:

- A. El 64 % de los trabajadores cooperativistas se agremio - a una Cooperativa, porque no contaban con ningún tipo de oficio.
- B. El 27 % se asocio para poder tener un trabajo bien pagado.
- C. El 9 % por no contar con ningún tipo de estudios.

Considera usted que se obtienen ventajas pertenecer a una Sociedad Cooperativa, corresponde a la pregunta N° 2, siendo el resultado: El 87 % contestó que no se obtienen ventajas y el 10 % que sí, absteniéndose un 3 %.

Uno de los motivos principales que consideraron fué: El que ellos tienen que sostener a la Cooperativa, porque todos los pagos que se les hacen de estos les deducen un porcentaje para el sostenimiento de directivos y empleados administrativos, así como el sostenimiento de todos aquellos gastos que ocasione la misma Sociedad Cooperativa.

Observación:

La mayoría de los socios se encuentran descontentos por la mala administración que ejerce la directiva que esta al frente de la Cooperativa.

En el grupo de preguntas N° 3, 4 y 5, en lo que respecta a -

que si conocen el funcionamiento de la Cooperativa, sus objetivos y el grado de cumplimiento de éstos, el resultado fue el siguiente:

El 75 % contestó que no conocían el funcionamiento de la Cooperativa porque ellos nunca se interesaron en conocerlo, aunado a que la Directiva nunca se interesó en darselos a conocer.

En lo que respecta a los objetivos el 90 % dijeron que no los conocían, porque nunca se los mencionaron.

En lo que respecta al cumplimiento de los objetivos, el 92.5 % dijo que no se cumplían.

Observación:

Afirmaron que los objetivos no se cumplían porque no los conocían.

En la pregunta N° 6, en lo que se refiere a que si la comunicación entre directivos y trabajadores es la adecuada. El 80 % contestó que no era adecuada.

Observación:

Se nota el contraste por las respuestas dadas por los directivos.

El trato que reciben por parte de la directiva es bueno, regular o malo corresponde a la pregunta N° 7, el resultado fué el siguiente:

El 75 % dijo que el trato que recibían era regular. Un 5 %- contestó que era bueno y el resto dijo que este trato era malo.

El lo que respecta al otorgamiento de incentivos por el buen cumplimiento de sus labores el resultado en la pregunta N° 8, -- fué el siguiente:

El 87.5 % de los socios pescadores negaron que existieran incentivos, el 12.5 % afirmaron la existencia de incentivos.

Observación:

Solamente se les proporciona incentivos a los socios pescadores que aportan más de 21/2 tonela-- das en cada viaje, siendo estos muy pocos.

En la pregunta N° 9, se preguntó que si los cambios que hace la Cooperativa se comunican a los socios. El 80 % dijeron que -- nunca les notificaban ningún tipo de cambio a realizar al momen-- to, sino que estos cambios se les comunican en las Asambleas Ge-- nerales.

Observación:

No se cuenta con ningún tipo de comunicación -- (circulares, boletines, desplegados, folletos, -- etc.), que se dirijan a los trabajadores con el -- propósito de mantenerlos al tanto de los hechos -- que ocurran en la Sociedad, por lo tanto esperan -- a que se realice la Asamblea General para notifi -- carles todos aquellos cambios realizados, después -- de haber transcurrido bastante tiempo de haber -- ocurrido.

En las preguntas 10 y 11, se preguntó que si la Sociedad Co

perativa cuenta con caja de ahorros y si los trabajadores reciben capacitación por parte de la directiva, las respuestas son las siguientes:

En ambas preguntas el resultado fué: El 100 % contestó que no se contaba con caja de ahorros, mucho menos recibían capacitación.

En las preguntas N° 12 y 13 se interrogó si los dividendos que reciben los socios cooperativistas son en función de : Certificados de aportación, trabajos desarrollados en la Cooperativa o por ambas. En la primera pregunta el 95 % contestó que se otorgaban por certificados de aportación el 4 % se otorga por -- trabajos desarrollados dentro de la Cooperativa y el 1 % se les otorga por ambas cosas.

Observación:

Son escasas las personas que alcanzan dividendos ya que la Cooperativa siempre tiene saldo en números rojos.

Se preguntó si la Cooperativa les otorga rendimientos al final de cada ejercicio, el resultado en la pregunta N° 13 fué. El 95 % no recibe ningún tipo de rendimientos.

Observación:

El 5 % restante es el único que se le proporciona rendimientos porque sobrepasan las 21/2 toneladas de camarón en cada viaje y eso porque estas personas son las que utilizan barcos arrendados en condiciones regulares, porque la Cooperativa no cuenta con barcos propios que esten en buenas condiciones, (todos sus barcos estan en malas condiciones y en varaderos), además de --

que siempre esta operando con números rojos.

En la pregunta 14 y 17, se preguntó que si contaban con seguro contra accidentes por parte de la Cooperativa y en la segunda se interrogó si cuentan con medidas de seguridad en los trabajos a desarrollar.

En la primera pregunta los resultados fueron. El 100 % contestó que contaban con un seguro de vida con valor de ----- \$ 100,000.00.

En la segunda pregunta en lo que respecta a los trabajos que realizan los socios pescadores, las medidas de seguridad son muy pocas, abarcando casi el 25 % en medidas de seguridad.

Observación:

Los riesgos contra accidentes en trabajos desarrollados dentro de los barcos camaroneros, es muy frecuente.

En lo referente a las facilidades que tienen los trabajadores para ocupar puestos directivos y en los requisitos que se deben llenar para ocupar dichos puestos corresponden a las preguntas N° 15 y 16, siendo el resultado el siguiente. En la primera pregunta el 75 % contestó que no había facilidades y el 25 % dijo que si existían facilidades para ocupar un puesto directivo.

En la segunda pregunta es base del 25 % que contestó en forma afirmativa, el 50 % de este porcentaje contestó que se podía tener oportunidad a un puesto directivo, si se gozaba de popularidad como pescador y experiencia.

El 25 % de este total que contestó en forma afirmativa dijo que se podía ocupar un puesto si tenían experiencia administrati

va y el otro 25 % restante dijo que por tener un grado de estudio mayor que los demás.

Observación:

El 25 % que contestó en forma afirmativa son los más allegados a la directiva y entre ellos se encuentran los mejores pescadores.

En la pregunta N° 18 se preguntó si la administración es la más adecuada, el resultado fué el siguiente. El 90 % contestó que la administración que desempeñan los directivos en la Cooperativa no es la adecuada dando los motivos de que la Sociedad -- siempre esta operando con números rojos.

Observación:

Estas pérdidas se originan por la poca preparación con que cuenta el personal que esta al frente de la sociedad, (directivos).

En lo que respecta al impuesto que les quita el Seguro Social por cada kilogramo de camarón capturado y los gastos para el sostenimiento de la Cooperativa, los consideran excesivos, el resultado de la pregunta N° 19 fué el siguiente. El 90 % contestó que son elevados estos gastos, porque se les deduce directamente a ellos y no a la Sociedad Cooperativa como algunos suponen.

Observación:

La mayoría de los socios pescadores sienten que los directivos de la Cooperativa representan una carga ya que estos no los ayudan en nada y en cambio si les quitan para el sostenimiento de ellos y empleados administrativos.

En la pregunta N° 20, en lo que respecta al cambio de la directiva cada dos años es el adecuado, el 90 % contestó que sí, - porque así existe menor posibilidad de que los directivos que es tan al frente de la Cooperativa puedan sustraer dinero de la Cooperativa.

Observación:

Los trabajadores Cooperativistas tienen la mentalidad de que alocupar un puesto directivo ellos -- harán lo mismo que las anteriores directivas, -- sustraer lo que más puedan y retirarse; por lo -- que solamente buscan que les toque una parte del pastel y prestan poca atención en la eficiencia de la Cooperativa.

En la pregunta N° 21, en lo que se refiere al grado de escolaridad de los socios el resultado fue. El 100 % cuentan con el ciclo escolar básico (primaria).

En la pregunta N° 22 y 23 en lo que se refiere a que si la directiva acepta sugerencias por parte de los socios el resultado fue el siguiente. Los socios contestaron que estos no acep- -- tan ningún tipo de sugerencias mucho menos se toman en cuenta, - el 100 % contestó en forma negativa.

Observación:

La directiva maneja a su antojo a la Asamblea Ge- -- neral ya en esta no existe solidaridad de los -- miembros Cooperativistas, siendo esta la causa - por la cual son manipulados.

C U E S T I O N A R I O

(Producción)

- | | SI | NO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1. ¿ Cuáles son los objetivos que persigue la Sección de Producción ? R..... | | |
| 2. ¿ Se cumplen éstos objetivos ?
Diga porque. R..... | () | () |
| 3. ¿ Coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo ?
En que forma. R..... | () | () |
| 4. ¿ Informa a la Directiva de la Sociedad el resultado de las actividades del área bajo su cargo ? | () | () |
| 5. ¿ Mantiene estrecha comunicación con el personal de las embarcaciones bajo su supervisión ? | () | () |
| 6. ¿ Cuenta la Sociedad Cooperativa con un equipo de mantenimiento adecuado ? | () | () |
| Propio | () | |
| Arrendado | () | |
| 7. ¿ Se realizan programas y presupuestos de la producción ? | () | () |
| 8. ¿ Se hace una planeación de la producción ? | () | () |

9. ¿ Establecen estándares de producción por barco ? () ()
10. ¿ Se realiza alguna transformación con la producción capturada ? () ()
11. ¿ Se cuenta con un equipo de refrigeración propia ? () ()
12. ¿ Se cuenta con un lugar apropiado para la transformación de los productos ? () ()
13. ¿ Este lugar es propiedad de la Cooperativa ? () ()
14. ¿ Existe seguridad e higiene en las labores desarrolladas ? () ()
15. ¿ Se factura inmediatamente los productos capturados ? () ()
16. ¿ Cada cuanto tiempo se le da mantenimiento a las embarcaciones ?
- Cada mes (cada viaje) ()
- Cuando se descompone ()
- Cada tres meses ()
17. ¿ El equipo es lo suficientemente estudiado antes de su adquisición ? () ()
- Diga porque. R.....
18. ¿ Es adecuada la designación del personal operativo ? () ()

19. ¿ Existen manuales operativos ? () ()

20. ¿ Se realizan pronosticos de volumenes de producción por barco ? () ()

21. ¿ Se elaboran gráficas comparativas de la producción ? () ()

Cada cuanto tiempo. R.....

22. ¿ Se cuenta con un inventario de refacciones ? () ()

23. ¿ Hay estudios para mejorar los procedimientos -- del proceso productivo ? () ()

24. ¿ Se da capacitación técnica a los trabajadores - de las embarcaciones ? () ()

25. Las ventas de los productos capturados se realizan a :

Un solo cliente ()

Varios clientes ()

26. ¿Cuál es su nivel academico ?

Primaria ()

Secundaria ()

Técnica ()

Preparatoria ()

Profesional ()

Otro ()

Resultados del cuestionario aplicado a la Sección de Producción.

En la pregunta N° 1, se pregunta cuales son los objetivos de la Sección de Producción, y en la pregunta N° 2, si se cumplen estos objetivos. El resultado fué el siguiente; en la primera no supieron explicarlos en un 100 %, y en la segunda como consecuencia de la anterior no se contestó.

Observación:

Los encargados de ésta Sección no supieron explicar los objetivos pero los trabajadores pescadores patrones de los barcos camaroneros, explicaron que su objetivo es capturar la mayor cantidad posible de camarón (obtener la mayor cantidad posible de producción).

En la pregunta N° 3, se pregunta si se supervisa y coordina las actividades a su cargo. El resultado fue 100 % afirmativo, ésta es mediante la revisión de que el barco no le falte nada de su equipo.

Observación:

Se supervisan nada más las actividades realizadas por los trabajadores, más no coordina estas actividades.

En la pregunta N° 4, se pregunta si se informa a la directiva de los resultados de las actividades del área bajo su cargo. El resultado fue del 100 %, afirmativo.

Observación:

Solamente se le informa y en forma oral al presidente del Consejo de Administración.

En lo que se refiere a la comunicación que mantiene con el personal de las embarcaciones bajo su supervisión. El 100 %, - contestó que sí.

Observación:

Esta comunicación es solamente con la tripulación de los 18 barcos propios, porque la tripulación de los 170 barcos arrendados, no tienen contacto con éstos supervisores.

En la pregunta N° 6, se preguntó si la Sociedad cuenta con un equipo de mantenimiento adecuado y si éste es propio o arrendado. El resultado fue de un 100 % afirmativo y el 100 % también fue arrendado.

Observación:

El mantenimiento esta a cargo de un taller particular y el varadero es arrendado lo cual constituye gastos extras, esto con respecto a los barcos propios.

En la pregunta N° 7, se preguntó si se realizan programas y presupuestos de la producción, en la pregunta N° 8, si se hace una planeación de la producción, y en la pregunta N° 9 si se establecen estándares de producción por barco. El resultado fue 100 % negativo.

Observación:

Por falta de preparación desconocen alguna técnica para realizar estas funciones.

En la pregunta N° 10, se pregunta de alguna transformación del producto capturado. El 100 % contestó afirmativo.

Observación:

La única transformación que se le hace es quitarle la cabeza al camarón para que de esta manera lo puedan vender y no se les ponga negro a la vez.

En lo que se refiere a la pregunta N° 11, es de que si cuenta con un equipo de refrigeración propia; el 100 % lo contestó en forma afirmativa.

Observación:

Este equipo de refrigeración fue adquirido hace un año en coasociación con otras tres Cooperativas.

La pregunta N° 12, se preguntó si cuenta la Sociedad con un lugar apropiado para la transformación de los productos capturados. El 100 % dijo que sí.

Observación:

Esta es la maquiladora denominada IZCATEPII, que cuenta en la mencionada respuesta anterior; pe-

no es trabajado como una Sociedad independiente de la Sociedad Cooperativa que estan en coasociación; las instalaciones con que cuenta esta maquiladora es de los años 40 por lo que ya es obsoleta.

En lo que se refiere a que si esta propiedad de la Cooperativa; el 100 % dijo que sí.

Observación:

En coasociación con otras tres Cooperativas más.

En la pregunta N° 4, se preguntó si existe seguridad e higiene en los barcos camaroneros. El 66.6 % contestó que sí.

Observación:

No existe ninguna medida de seguridad en los barcos, por lo que son constantes los accidentes.

En la pregunta N° 15, se preguntó si se factura la producción traída por los barcos. El 100 % contestó que sí.

En lo que se refiere a la pregunta N° 16, de que sí se les da mantenimiento a las embarcaciones; contestando el 100 % que sólo se les da cuando se descomponen.

En la pregunta N° 17, se preguntó si el equipo es lo suficientemente estudiado antes de su adquisición. El 66.6 %, dijo que sí y dió la razón de que era necesario ver si era bueno.

Observación:

En realidad el equipo que se va adquirir no se revisa por lo que adquieren pura chatarra inservible.

En la pregunta N° 18, se preguntó si es adecuada la designación del personal operativo, un 70 % dijo que sí.

Observación:

En realidad no es la adecuada, ya que no hay -- una sección encargada de selección de personal -- para escoger el más idóneo para realizar cada actividad. Además de que existen conflictos entre ellos, porque no todos trabajan al mismo nivel.

En la pregunta N° 19, se preguntó si existen manuales operativos, y en la N° 20 si se elaboran pronosticos de producción -- por barco al igual que en la N° 21 si se llevan gráficas comparativas de producción. El resultado de éstas tres preguntas -- fue del 100 % negativo.

En lo que se refiere a la pregunta N° 22, se preguntó si se cuenta con un inventario de refacciones. El cálculo que arrojó fue 100 % negativo.

Observación:

Solamente compran las refacciones cuando las necesitan y a veces pierden de 20 a 25 días para conseguir la refacción ya que muchas veces no se encuentra en la Isla.

En la pregunta N° 23, se pregunta si existe un estudio para mejorar los procedimientos del proceso productivo, y en la pregunta N° 24, se pregunta si se les da capacitación a los trabajadores de las embarcaciones. El resultado fue en ambas en un 100 % negativo.

Observación:

El fondo para la educación de los socios no es utilizado en esta Cooperativa.

En la pregunta N° 25, se preguntó si la venta de los productos capturados se realizan a un solo cliente o a varios clientes. El resultado fue en un 100 % a un solo cliente.

Observación:

El producto se le vende a una empresa norteamericana directamente y la cual por su propia cuenta se encarga de realizar las tramitaciones para su exportación.

En la pregunta N° 26, se preguntó el nivel de estudios (academico) de los encargados de ésta sección, y el resultado fue el 100 % de primaria.

C U E S T I O N A R I O

(Contabilidad)

- | | SI | NO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1. ¿ Cree usted que es adecuado el sistema de Contabilidad ? | () | () |
| Porque. R..... | | |
| 2. ¿ Se cuenta con un catálogo de cuentas ? | () | () |
| Porque. R..... | | |
| 3. ¿ Este catálogo cuenta con un instructivo ? | () | () |
| 4. ¿ Se cuenta con formas especiales para realizar - cada actividad ? | () | () |
| 5. ¿ Se cuenta con la papelería necesaria para llevar a cabo la función de contabilidad ? | () | () |
| 6. ¿ Se han detallado los procedimientos de registro mediante el uso de gráficas o instructivos ? | () | () |
| 7. ¿ Existe retraso en el registro de la operaciones? | () | () |
| Si contesto afirmativo diga porque. R..... | | |
| 8. ¿ Se fijan fechas de presentación de los informes y Estados Financieros ? | () | () |
| 9. ¿ Se preparan los Estados e Informes necesarios ? | () | () |

10. ¿ El personal con que cuenta para desarrollar las actividades de Contabilidad es suficiente ? () ()

Si es negativa explique porque. R.....

11. ¿ Cual es su nivel de preparación academica ?

Técnica ()

Preparatoria ()

Profesional ()

12. ¿ Es usted socio de la Cooperativa ? () ()

Resultado del cuestionario aplicado a la Sección de Contabilidad.

Es adecuada el sistema de contabilidad actual corresponde a la pregunta N° 1, siendo el resultado el siguiente: el 100 % contestó que no es el adecuado. Porque es demasiada carga de trabajo para realizarse en forma manual.

Observación:

El auxiliar de contabilidad tiene demasiada carga de trabajo, debido a que no se cuenta con más personal para desarrollar esta actividad.

En las preguntas N° 2 y 3, se preguntó que si se contaba con un catálogo de cuentas y el resultado fué el siguiente: en ambas preguntas el 100 % dijo que si se contaba con un catálogo de cuentas en la pregunta N° 2.

En la tercera pregunta el 100 % contestó que también se cuenta con instructivos, para llevar a cabo la actividad contable.

Observación:

Este catálogo de cuentas fué diseñado por la Sub-Secretaría de Pesca y esta hecho especialmente para ser usado en un sistema electrónico (computadora).

En la pregunta N° 4 y 5, en lo que se refiere a que si el Departamento de Contabilidad, cuenta con formas especiales y papelería necesaria para desempeñar estas actividades, los resultados fueron los siguientes:

En la primer pregunta el 100 %, contestó que si se cuentan con formas especiales.

En la segunda pregunta el 95 %, dijo que no cuentan con la papelería necesaria para desempeñar en forma adecuada esta actividad.

Observación:

No cuenta con una reserva de papelería necesaria para desempeñar esta actividad, puesto que siempre se quedan sin papelería y pierden el tiempo en ir a buscarla.

Se han detallado los procedimientos de registro mediante uso de gráficas e instructivos, el resultado en la presunta N° 6, fue el siguiente: el 100 % contestó que no.

Observación:

Desconocen este tipo de procedimientos además de que creen que es innecesaria.

En la pregunta N° 7, se preguntó si existe retraso en el registro de operaciones.

El resultado fue el 100 % positivo, el cual afirmaban de que si existe, exponiendo los motivos de que era por falta de personal que ayudara a registrar estas operaciones.

Observación:

El Contador le deja toda la carga de trabajo a-

su auxiliar lo que resulta mucho para éste, originándose así que el atraso de los barcos propios sea de 2 a 3 meses; y los barcos arrendados con un atraso de 2 a 3 años, por lo que actualmente no se lleva registro de los barcos arrendados.

En la pregunta N° 8 se refiere a que si se fija la fecha de presentación de los informes y de los Estados Financieros.

El resultado fue de que la contestación es de el 100 % afirmativa.

Observación:

Aunque no se entregan en las fechas previstas * por los atrasos antes mencionados.

En lo que se refiere a la pregunta N° 9, si se preparan los Estados Financieros: el resultado fue el 100 % afirmativo.

Observación:

La presentación de los Estados e Informes solamente se presentan en la Asamblea General una vez al año, y la directiva es la única que lo conoce, puesto que no se les da una copia a los socios que constituye la Asamblea General.

El personal con que cuenta para realizar las actividades de contabilidad es suficiente, ésta es la pregunta N° 10.

El resultado fue de un 100 % negativo, porque es demasiado trabajo para el poco personal que existe en ésta sección.

Observación:

La actual directiva, por su poca preparación no entiende que es necesario meter más personal a la Sección de Contabilidad, ya que actualmente cuentan con dos personas que se hacen cargo de ésta sección, pero únicamente de los barcos propios.

En la pregunta N° 11, se pregunta el nivel de preparación académica de los integrantes que forman esta sección.

El resultado fue del 50 % profesional y el otro 50 % técnico, (el Contador Público y un Auxiliar de Contabilidad).

En la pregunta N° 12, se pregunta si estos son socios de la Cooperativa.

El resultado fue de un 100 % negativa, demostrando esto que son asalariados todos los que integran esta sección.

CUESTIONARIO

(Finanzas)

- | | SI | NO |
|----------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1. ¿ Se tienen establecidos objetivos y polí-
seguir ? | () | () |
| 2. ¿ Se cumplen los objetivos establecidos ? | () | () |
| 3. ¿ Existe una correcta determinación del nivel-
de efectivo ? | () | () |
| 4. ¿ Se respeta ese nivel ? | () | () |
| 5. ¿ Existe un presupuesto de ingreso ? | () | () |
| 6. ¿ Se respetan esos niveles presupuestarios ? | () | () |
| 7. ¿ Se revisa que los egresos no sean mayores que
los ingresos ? | () | () |
| 8. ¿ A que fuentes de financiamiento recurren ? | | |
| BANFOCO | () | |
| BANPESCA | () | |
| FIPESCA | () | |
| CREDITO COMERCIAL | () | |
| CREDITO BANCARIO | () | |

9. ¿ Se a establecido un fondo de reserva para so
tener una crisis en un momento dado ? () ()
10. ¿ Se hacen planes sobre nuevas inversiones ? () ()
11. ¿ Se llevan a cabo estudios tendientes a reali--
zar una planeación financiera en la obtención-
de los créditos ? () ()
12. ¿ Se informa oportunamente sobre la situación fi
nanciera de la Sociedad ? () ()
13. ¿ Existe un nivel de inventarios en refacciones-
requeridas por embarcaciones ? () ()
14. ¿ Existen políticas para la inversión de exceden
tes ? () ()
15. ¿ Se planea la distribución de los ingresos ? () ()
16. ¿ Utilizan asesoría externa para el mejor manejo
de los fondos ? () ()
17. ¿ El cobro de las ventas es al contado riguroso? () ()
18. ¿ Que nivel de preparación academica ?
- PRIMARIA ()
- SECUNDARIA ()
- TECNICA ()

PREPARATORIA ()
PROFESIONAL ()
OTRO ()

19. ¿ Es socio de la Cooperativa ? () ()

20. ¿ Se practican auditorías internas para detectar
posibles fallas ? () ()

Ciudad del Carmen, Campeche, a 6 de Abril de 1981.

Resultado del cuestionario aplicado al área de Finanzas.

La Sección de Finanzas no existe en ésta Sociedad, sin embargo se puede decir que ésta se encuentra representada por el tesorero, pero este no desempeña ninguna de las actividades que se deben desarrollar en ésta área, porque es una persona que no terminó la secundaria y por lo tanto carece de los conocimientos -- necesarios para desempeñar las actividades que tienen bajo su -- cargo. En resumen la Sociedad Cooperativa no la lleva a cabo.

Comercialización.

El tema de comercialización actualmente esta cobrando mayor importancia dentro del desarrollo económico de las empresas que se encuentran ubicadas a lo largo de nuestro ámbito territorial ya sea en empresas públicas o privadas; inclusive a las Sociedades Cooperativas, esta area, puede ser de valiosa ayuda, puesto que la comercialización orienta y promueve las principales funciones que las Cooperativas deben realizar, si estas quieren seguir viviendo, crecer y prosperar con la venta de sus productos.

De esta manera las Sociedades pueden competir con sus productos en el mercado en forma satisfactoria permitiendo a estas, no sólo sobrevivir sino también generar una adecuada ganancia en beneficio de los Socios Cooperativistas, incluyendo al personal asalariado. Para lograr que la Sociedad prospere es necesario que esta desarrolle una serie de actividades, que le permitan sobresalir con sus productos: como pueden ser; realizar una adecuada publicidad y promoción de ventas de sus productos, así como un apropiado entrenamiento al personal, brindar un servicio satisfactorio al cliente, también es necesario que se determine el ciclo de vida de los productos que se venden y por último realizar una medición de las áreas del mercado que se pretendan alcanzar, estas actividades son de valiosa ayuda no sólo para las Sociedades Cooperativas, sino que también para cualquier organismo social.

La comercialización en la Sociedad Cooperativa " Laguna de Términos " esta a cargo del Presidente del Consejo de Administración, desafortunadamente no existe en la Cooperativa un departamento exclusivo para esta función, porque es tan simple que con la pura observación y algunas preguntas realizadas en las entrevistas, se obtuvo el siguiente resultado:

- La Cooperativa vende sus productos exclusivamente a un sólo cliente (Cia. Norteamericana), la cual se encarga de realizar los tramites por su propia cuenta para la exportación.

Observación:

Estas Sociedades por lo General dependen de un sólo cliente, lo que hace que las Cooperativas tengan que acceder al precio y cantidad que esta compañía les imponga en un momento dado, en lo que respecta a la compra de sus productos.

- Los productos que la Cooperativa vende, es exclusivamente la producción capturada por los 18 barcos propios, ya que el producto capturado por los barcos arrendados es comprado por los mismos armadores, mediante un convenio que celebran por una parte la Sociedad Cooperativa " Laguna de Términos " y -- por la otra los propios armadores al arrendarles los barcos.

Observación:

Los que sostienen a la Cooperativa, son los propios pescadores Cooperativistas que trabajan en barcos arrendados, porque el producto de los barcos propios no alcanza para cubrir sus propios barcos (se descomponen -- on mucha frecuencia, aunado a que los patro de los barcos arrendados venden la mitad de la pesca capturada en altamar, en forma ile gal).

- La maquiladora que poseen las Sociedades Cooperativas en -- coasociación, compra parte del producto capturado a estas mismas, como si esta fuera una Sociedad Independiente, y a la vez la maquiladora semiprocesa estos productos y los -- vende a la misma Cia. Norteamericana dejando una parte al mercado Nacional.

Observación:

La maquiladora es administrada como Sociedad desligada de las Cooperativas y los socios ignoran si esta tiene utilidades o perdidas puesto que estos no saben nada acerca de la maquiladora, además desconocen que ellos son dueños de una cuarta parte de la maquiladora porque la cada Cooperativa tiene que terminar de pagar los Quince millones de pesos que les corresponde por la adquisición de esta planta congeladora

La pesca capturada por los barcos camaroneros es pagada a los tripulantes de estos, en base al volumen o kilogramo de camarón que capturen y dependiendo del tipo o clase de camarón capturado, este pago se le entrega al capitán o patron del barco, a continuación damos algunos precios de pago que recibe la tripulación según sea el tipo de camarón capturado y de acuerdo también a la aportación que estos hagan a la Cooperativa.

El camarón gigante o blanco (Exportación), se lo compran al patron a diecisiete pesos Kg. , de los cuales el Seguro Social les quita tres pesos por Kg. , más un porcentaje que la Cooperativa les quita para su sostenimiento, aunado a esto los impuestos que se les deduce por productos de trabajo.

Los precios mencionados anteriormente, se los pagan exclusivamente al patron o capitán del barco, de acuerdo al tipo de camarón que capturen como se menciona anteriormente, -- ahora bien al maquinista o motorista que es el segundo en orden de importancia, esta misma producción se le paga entre dos o tres pesos menos que al patrón por ejemplo:

El mismo camarón gigante se lo vienen pagando a quince pesos Kg. , el camarón mediano entre diez y once pesos etc. -

lo mismo sucede con el winchero y el cocinero, ya que cada embarcación esta compuesta únicamente de cuatro personas (patron, motorista, winchero y cocinero), de acuerdo a este orden de importancia, es el pago que recibe la tripulación, descontandose a cada uno de ellos lo antes mencionado (pago al IMSS, más un porcentaje que la Cooperativa les quita, etc.). Este pago que recibe la tripulación es proporcionado por la Cooperativa o por el propio arrendador del barco, siendo por lo general este último el que hace la nomina de la tripulación, y la Cooperativa vende el camarón gigante, capturado por la tripulación de los barcos arrendados a una compañía extranjera a un promedio de 200 a 280 pesos el Kg. de camarón gigante.

Observación:

Se puede apreciar que la Cooperativa vende el mismo camarón capturado por la tripulación de cada barco, entre 200 y 280 pesos Kg. , sin embargo a la tripulación se le paga una cuarta parte del total de la venta. Por ejemplo si sumamos los 17 pesos que recibe el patron, los 15 pesos que se le paga al maquinista, más los 12 de winchero, y los 9 pesos que se le paga al cocinero, da un total de un total de 53 a 60 pesos en promedio, siempre y cuando sea camarón gigante, porque el camarón mediano y el más pequeño se lo pagan a muy bajos.

Las Sociedades Cooperativas, tienen la opción de vender el camarón a particulares (intermediarios), el cual es destinado para su consumo, al área metropolitana D. F.), sin embargo son pocas las Cooperativas que venden sus productos a este tipo de compradores, porque se lo pagan a un precio muy bajo, a diferencia del que obtienen si este mismo producto es vendido a compañías extranjeras, a continuación damos algunos ejemplos del precio de venta que obtienen las Sociedades Cooperativas si venden su producción a intermediarios:

El camarón gigante es pagado por los intermediarios, a un precio que varia entre 160 y 180 pesos Kg. , el cual a su vez estos al distribuirlo en mercados del D.F. lo venden a un promedio de 550 a 580 pesos Kg. lo que constituye una ganancia de más de más del 200 por ciento.

El camarón mediano o pacotilla como ellos le nombran lo compran entre --

110 y 140 pesos Kg. vendiéndose en el D.F. a un costo promedio de 380 pesos Kg. , lo cual reditua una ganancia enorme.

En resumen podemos decir que la Cooperativa solamente actua como un sin dicato que cobra cuota a todos los miembros que pertenecen a ella, única y exclusivamente por afiliarlos y protegerlos, olvidandose que una Sociedad -- Cooperativa al integrarse como tal, lo hace con el propósito de buscar un -- mismo fin común entre la misma Sociedad y los Socios que la integran, es -- decir que ella debe perseguir que los objetivos a alcanzar se satisfagan, -- sin embargo para que estos se cumplan total o parcialmente es necesario contar con la participación de de cada uno de los socios cooperativistas, más -- no basta la participación de los asociados, si no se cuenta con una buena -- directiva que sepa conducir en forma adecuada esa organización, la cual depositó su confianza en ellos, para ello es necesario que las personas que -- estan al frente de las Sociedades Cooperativas tengan los conocimientos administrativos necesarios para poder coordinar y a su vez conducir eficientemente la organización en beneficio de todos los socios pescadores.

C A P I T U L O V I I I

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V I I I

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la investigación que se llevó a cabo en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera "Laguna de Términos" ubicada en el Puerto de Ciudad del Carmen, se llegó a las siguientes -- conclusiones, de acuerdo a los resultados arrojados por nuestra investigación; a continuación se exponen en forma breve todos aquellos puntos de mayor importancia que sirvieron de elementos para comprobar nuestra hipótesis:

C O N C L U S I O N E S

La Administración de la Sociedad Cooperativa es inadecuada e ineficiente, y esto es debido en primer lugar a: que esta Sociedad no tiene bien definidos los objetivos ya que el 80% de los directivos no los conocen y el 90% de los socios pescadores entrevistados no tienen conocimiento de ellos; la Sociedad Cooperativa no cuenta con una estructura bien cimentada, porque -- además carece de una división funcional que permita el establecimiento de secciones o departamentos, en los que estén bien de finidas sus actividades y cada uno de sus puestos; no cuenta -- con ningún tipo de organigramas, ni manuales de sistemas y procedimientos lo que ocasiona que cada quien realice su actividad de acuerdo a su propio criterio; no existe planeación en las ac actividades a realizar en esta Sociedad lo que provoca que no se elaboren proyectos de ningún tipo, tampoco se elaboren presu--- puestos lo que da como resultado que los gastos e ingresos no -- sean controlados; además no existe ningún tipo de control en la administración de esta Sociedad.

Las personas que integran la directiva de la Sociedad Cooperativa carecen de la preparación necesaria tanto a nivel académico como técnico y administrativo, para ocupar un puesto a --

nivel ejecutivo, además de que no posee ningún conocimiento de las técnicas administrativas, aunadas esto a la falta de concientización tanto de directivos como de los demás socios cooperativistas para apreciar su valor como elemento importantísimo de la Sociedad, creando esto a la vez la falta de creatividad e iniciativa para el mejoramiento y superación de todas las operaciones o actividad que se realizan en todas y cada una de las áreas de las que componen esta Sociedad Cooperativa.

El cambio de directiva cada dos años es un factor que influye mucho en la mala administración, porque es un lapso muy corto de tiempo para llevar a cabo los proyectos o planes que puede tener cada directiva, además los más altos directivos como lo son el presidente y el tesorero que al término de su período renuncian por lo que no hay ninguna persona con experiencia que los pueda asesorar a la nueva directiva.

La sección de Contabilidad no puede llevar a cabo su función en forma eficiente, porque carece del material necesario, por otra parte no cuenta con los suficientes recursos humanos para desempeñar adecuadamente sus actividades.

Varios de los puestos que señalan las bases constitutivas no existen en la práctica, por lo tanto solo están plasmados en éstas como membrete.

Existe un marcado desinterés por parte de todos los socios trabajadores para con las actividades desarrolladas por la Cooperativa, así como para el apoyo o solidaridad entre ellos mismos para afrontar una determinada situación.

En esta Sociedad Cooperativa los medios de producción (los barcos camaroneros), son arrendados en un 90 % lo que origina una gran dependencia hacia los armadores, además de que los barcos propios de la Cooperativa se encuentran en pésimas condiciones lo que ocasiona grandes pérdidas por las constantes reparaciones.

No cuenta con las instalaciones y equipo necesario para el almacenamiento, procesamiento, distribución y venta de sus productos, dependiendo de un solo cliente en las ventas de estos.

La comunicación entre los socios pescadores que trabajan - en barcos arrendados y los supervisores de la sección de producción es nula, también con la directiva es igual ya que estos socios pescadores tienen mayor contacto con los armadores que son los que equipan el barco de todo lo necesario.

La Cooperativa no cuenta con personal capacitado que haga un estudio sobre la adquisición del equipo que compra la Sociedad, puesto que este es adquirido sin tomar una decisión adecuada, ocasionando siempre pérdidas a la Cooperativa porque en la mayoría de estas adquisiciones el equipo es obsoleto.

La Sociedad no cuenta con una sección de Producción, Comercialización y Finanzas, dentro de las instalaciones de la Sociedad, puesto que esta solamente se da de nombre, sin saber verdaderamente cuales son las funciones que desempeñan las personas a las cuales se les ha designado, puesto que estas personas se pasan la mayor parte del tiempo fuera de la Cooperativa, dejándose ver exclusivamente los días de pago.

La directiva actúa en forma negligente, con respecto a la Contabilidad de los barcos arrendados ya que esta no está al día y además no cuenta, ésta con personal que se encargue de llevarla actualizada (esta tiene promedio de tres años de atraso).

Dentro de las Cooperativas, por desgracia se le ha dado -- muy poca importancia a la Administración, ya que se encuentra -- muy arraigado el empirismo y la improvisación, aunque cabe mencionar que se ha visto que las experiencias cuando se analizan se convierten en instrumentos muy valiosos en la Administración pero sin embargo el práctico debe rodearse de teorías y conocimientos que le sirvan de apoyo en su actuación, pues, el senti-

R E C O M E N D A C I O N E S

Una Cooperativa progresa cuando tiene plena conciencia de sus problemas, de ahí que una de las principales actividades de la Cooperativa que desea progresar sea definir sus objetivos, - aclarar todas causas y hacerlos concientes en cada uno de sus miembros, ya que cuando se conocen los problemas pueden fijarse objetivos, mejorar las satisfacciones de sus necesidades, y así los deseos convertidos en objetivos determinan otra de las condiciones para que los problemas surgidos se conviertan en un -- factor de progreso.

A continuación se exponen algunas de las recomendaciones - que a nuestro criterio son las más adecuadas para este tipo de Coopertativas y en especial, la Sociedad objeto de esta investigación.

En primer lugar, habrá que concientizar a los socios Cooperativistas del papel tan importante que juegan dentro de la Sociedad, con el objeto de hacerlos responsables en cada una de - las actividades que desarrollan, logrando con esto un mejor funcionamiento y progreso de la misma.

Crear y dar un puesto de gerente a una persona ajena a esta Sociedad con el objeto de que coordine todas las actividades de la empresa y haga uso de las técnicas administrativas actuales (esta persona debe ser un Licenciado en Administración u - otra persona profesional que tenga conocimientos dentro de la - rama de la Administración).

El establecimiento de niveles jerárquicos plasmados por escrito, mediante un organigrama para que así los socios en general se den una idea de como esta formada la esturctura administrativa de la Sociedad, lográndose además con esto una mayor facilidad para la localización de cualquier falla administrativa - en cualquiera de las áreas que la componen en un momento dado.

do común se ha llegado a definir como el menos común, de los -- sentidos. En esta Cooperativa existe todavía la creencia muy - generalizada, de que las tareas administrativas están indiscutiblemente ligadas a una continua experiencia técnica en las labores que son objeto de negocio, haciéndoles creer que para administrar una empresa pesquera necesariamente hay que haber sido- pescador o patrón de barco camaronero y de los buenos.

El establecimiento de controles administrativos con el objeto de poder determinar posibles fallas en cada una de sus -- áreas, siendo algunos de los controles más adecuados, los controles de presupuestos de ingresos y egresos, pronosticos de -- producción y ventas así como estándares, e inventario de refacciones, este último con el objeto de evitar pérdida de tiempo -- para la refacción de la maquinaria.

Crear un organigrama organizacional (por puesto y actividades), y manuales de sistemas y procedimientos, tanto para -- puestos administrativos como los desempeñados en altamar, para cada una de las funciones o actividades que se realizan en ésta con el objeto de que la persona que se encargue de estas actividades conozcan lo que hay que desempeñar y se eviten errores, -- pérdida de tiempo y gastos innecesarios.

Realizar una auditoria tres meses antes de que se termine el período de la directiva vigente con el objeto de evitar ma-- las interpretaciones en contra de la directiva.

Elaborar una iniciativa para reformar la vigente Ley General de Sociedades Cooperativas, ya que esta no satisface las necesidades actuales de la Sociedad Cooperativa debido al dinamismo que han alcanzado actualmente .

En base al punto anterior lo más adecuado sería que el -- período de cambio de directiva durara como máximo cinco años y un mínimo de tres con el objetivo de que la directiva pueda realizar sus planes a corto y a mediano plazo.

Proporcionar una copia del informe a tratar en la Asamblea General cada uno de los socios Cooperativistas, así como de los Estados Financieros (Ealance General, Estado de Resultados), -- con diez días de anticipación a fin de que los socios Cooperativistas tengan una idea sobre el asunto a tratar y de esta forma pueden preguntar y no estar exclusivamente como receptores sin saber lo que están diciendo, ni que asunto se está tratando en ese momento.

Es necesario desarrollar programas de capacitación y adies-
tramiento encaminados a destacar las habilidades de los socios-
Cooperativistas, para lograr que la Sociedad Cooperativa logre
sobresalir airosamente.

Proporcionar al personal más apto a ocupar un puesto direc-
tivo, cursos administrativos con el fin de que al ocupar el man-
do de la Sociedad, estos puedan realizar sus funciones lo más -
adecuadamente posible, auxiliándose de las técnicas administra-
tivas actuales.

Crear un departamento de Comercialización, exclusivamente-
para la venta y distribución de sus productos con el fin de am-
pliar el mercado y no depender de un solo cliente.

Sería adecuado que la Sociedad Cooperativa vendiera todos-
sus barcos propios y con el dinero de esta venta se podría dar-
un enganche o adelanto, para adquirir unidades nuevas atravez -
de las Instituciones que prestan ayuda crediticia (BAMPESCA, -
BANFOCO, FIPESCA, etc.).

Sería adecuado que todos los socios Cooperativistas asis-
tieran a la Asamblea General con sus esposas con el fin de que
los socios Cooperativistas se comporten y presten atención a --
los asuntos que se traten en la Asamblea y a la vez despertar -
el interés de sus esposas o familiares.

Sería adecuado auxiliarse por medio de un asesoramiento ex-
terno por lo menos una vez al año para mejorar el funcionamien-
to de la Sociedad.

Sería conveniente crear una sección especial para Audito-
ría Interna con el objeto de que exista un control interno de -
las actividades a desarrollar en la Sociedad.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- 1.- Laris, Casillas, Francisco J. Administración Integral. México: ed. CECSA 1980.
- 2.- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas. México: ed. Limusa -- 1976. (12^a ed.), 2 Vols.
- 3.- J. Sierra, Carlos. Ley Federal para el Fomento de la Pesca. México: --- Departamento de Pesca 1980.
- 4.- Ley General de Sociedades Mercantiles. México: ed. Porrúa 1980 (13^a -- ed.).

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- 5.- Rosendo, rojas Coria. Tratado de Cooperativismo Mexicano. ed. FCE 197 .
- 6.- Manual de Cooperativas. México: Organización Internacional del Trabajo.