

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PROYECTO TERMINAL:

**INNOVACIÓN SOCIAL EN LA INDUSTRIA PESQUERA: EL
CASO DE LA EMPRESA ALTO GOLFO**

PRESENTA:

ANA PAULINA BOJÓRQUEZ CASTRO

MAESTRÍA EN NEGOCIOS SOCIALES

TUTORA DE PROYECTO:

DRA. VERÓNICA GPE. DE LA O BURROLA

DICIEMBRE, 2024.



FEYRI

Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

INNOVACIÓN SOCIAL EN LA INDUSTRIA PESQUERA: EL CASO DE LA EMPRESA ALTO GOLFO

Introducción.....	3
Relevancia económica, social, cultural y ambiental del sector pesquero en México.....	4
Importancia de revertir las desigualdades que afectan a los pescadores ribereños.....	4
Impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	4
Negocios sociales en la industria pesquera.....	5
Revisión de la literatura.....	6
Marco legal, instituciones y políticas de la industria pesquera en México.....	6
Retos y estrategias para la sostenibilidad en la pesca artesanal.....	8
Modelos de organización en el sector pesquero.....	8
Los negocios sociales en el sector pesquero.....	9
Metodología.....	12
Objetivos.....	12
Preguntas de investigación.....	12
Recolección de datos.....	13
Entrevistas.....	13
Observación.....	13
Fuentes secundarias.....	13
Herramientas de análisis y diagnóstico del modelo de negocio.....	14
Social Business Model Canvas (SBMC).....	14
Modelo de diagnóstico 7P's.....	15
Análisis FODA.....	15
Design Thinking para el diseño de un negocio social.....	17
Muestra.....	19
Limitaciones.....	19
Resultados.....	20
Modelos organizacionales en el sector pesquero: perfiles y arquetipos.....	20
Análisis y diagnóstico de Alto Golfo como negocio social.....	28
Perfil de la empresa.....	28
Análisis FODA.....	31
Social Business Model Canvas (SBMC).....	33
Modelo de diagnóstico 7 P's.....	35
Reflexión: ¿Puede Alto Golfo considerarse un negocio social?.....	37
Diseño de un negocio social para Alto Golfo con Design Thinking.....	38

Fase 1: Mapa de empatía de los pescadores.....	38
Fase 2: Definiendo las problemáticas.....	43
Fase 3: Ideando propuestas de intervención.....	46
Fase 4. Primer prototipo del programa.....	50
Fase 5. Validación y registro de aprendizajes.....	51
Plan de acción.....	53
Discusión.....	56
Conclusiones.....	58
Referencias.....	60
Anexos.....	62
Anexo 1. Relación de entrevistados con fecha y lugar.....	62
Anexo 2. Guión de las entrevistas.....	63
Anexo 3. Herramienta de diagnóstico 7P's.....	64
Anexo 4. Prototipo del programa social (brochure digital).....	64
Anexo 5. Instrumento para validación de prototipo.....	64

Introducción

El sector pesquero en México, particularmente el dedicado a la pesca ribereña, desempeña un papel crucial en la economía y en el sustento de numerosas comunidades costeras. A pesar de su relevancia, muchos pescadores enfrentan condiciones económicas adversas y un acceso limitado a los beneficios del comercio globalizado. En este contexto, las empresas como Alto Golfo, han emergido como actores clave al intentar equilibrar la sostenibilidad económica y social dentro de la industria pesquera.

Este estudio se centra en el análisis del modelo de negocio de Alto Golfo, una empresa dedicada a la comercialización de almejas *Chione* del Golfo de California, que busca mejorar las condiciones de vida de los pescadores locales mediante un enfoque social y sostenible. A través de la investigación, que incluyó una revisión de literatura, entrevistas y observación participante, se logró recopilar información clave sobre la operación de la empresa y las dinámicas en las que se desenvuelve.

Posteriormente, se aplicaron herramientas de análisis como el FODA, el Social Business Model Canvas (SBMC) y el modelo de diagnóstico 7P's para procesar y analizar los datos, lo que permitió obtener un diagnóstico integral de la empresa. Finalmente, se utilizó la metodología de *Design Thinking* para llevar a cabo una investigación aplicada con el objetivo de desarrollar una propuesta de modelo de negocio social. Este proceso incluyó las fases de empatizar con los pescadores para entender sus necesidades, definir los problemas, idear soluciones, prototipar y testear el modelo, que fue validado directamente con los pescadores involucrados.

La literatura actual sobre modelos organizacionales alternativos en el sector pesquero es escasa, especialmente aquellos que no se basan en las tradicionales cooperativas pesqueras. Este estudio tiene como objetivo proponer un enfoque que permita a Alto Golfo consolidarse como un negocio social, mientras mejora la calidad de vida de los pescadores con los que colabora. Los resultados esperados de esta investigación tienen el potencial de ser replicables en otras regiones pesqueras de México y podrían sentar las bases para un nuevo enfoque en la gestión sostenible y socialmente responsable de los recursos pesqueros.

Relevancia económica, social, cultural y ambiental del sector pesquero en México

La pesca y acuicultura son sectores esenciales para la economía de México. En conjunto la pesca y la acuicultura contribuyen con cerca de 300,000 empleos directos (INEGI, 2019) y representan el 0.08% del PIB (CONAPESCA, 2020). El pescado y el marisco son una fuente de proteína saludable para muchas familias mexicanas, contribuyendo a la seguridad alimentaria y al patrimonio gastronómico del país. Además, el sector juega un papel importante en la conservación y protección del medio ambiente y los recursos marinos, a través de mecanismos de monitoreo y evaluación que previenen la contaminación y la sobreexplotación de los recursos. En las comunidades rurales y costeras del país, la pesca ha sido una actividad esencial y de sustento por generaciones.

Importancia de revertir las desigualdades que afectan a los pescadores ribereños

Según datos de la Food and Agriculture Organization (FAO), a nivel mundial, el 90% de los empleos en pesca y acuicultura son generados por la pesca ribereña, también conocida como artesanal o de pequeña escala. Ambos términos se refieren a unidades de producción pequeñas con bajo nivel de insumos, tecnología limitada y escasa inversión de capital, generalmente gestionadas a nivel familiar o comunitario (FAO, 2021). La FAO asegura que en algunos países, la pesca artesanal o de pequeña escala genera hasta el 85% del pescado y marisco, representando una actividad esencial para la seguridad alimentaria. Para visibilizar las problemáticas que enfrentan los pescadores ribereños, la FAO declaró el año 2022 como el Año Internacional de la Pesca Artesanal y de Pequeña Escala. Este nombramiento busca dar visibilidad a esta actividad y a las problemáticas que afectan el sector, tales como: los desequilibrios de poder entre compradores y productores, la vulnerabilidad a la pobreza y el aumento de desigualdades (FAO, 2021). En México, se estima que los pescadores ribereños componen el 70% de la población pesquera total (CONAPESCA, 2020).

Impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad (UNDP, s/f). Este estudio impacta directamente varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los principales son el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico y el ODS 10: Reducción de las Desigualdades, ya que se enfoca en mejorar las condiciones laborales y reducir las brechas socioeconómicas entre los pescadores y otros actores del sector. Además, el estudio contribuye

indirectamente al ODS 1: Fin de la Pobreza, al ODS 11: Comunidades y Ciudades Sostenibles, y al ODS 14: Vida Submarina, al promover prácticas pesqueras más sostenibles y fortalecer las comunidades costeras.

Negocios sociales en la industria pesquera

Este trabajo aborda las dificultades que ha enfrentado el sector pesquero para crear nuevos modelos organizacionales que se adapten a las circunstancias actuales, y tiene el potencial de proponer un modelo de negocio social basado en un entendimiento del contexto y las necesidades de los pescadores. A través de entrevistas y análisis cualitativo, se exploran sus aspiraciones, frustraciones y desafíos, lo que permite desarrollar un modelo de intervención que no solo mejora las condiciones laborales de los pescadores, sino que también contribuye a la sostenibilidad económica de empresas comercializadoras como Alto Golfo. La propuesta busca que este modelo sea replicable en otras empresas del sector pesquero, con el fin de promover un desarrollo más equitativo y responsable.

Revisión de la literatura

La revisión de la literatura se orientó a obtener un entendimiento general del contexto en el que se desarrolla Alto Golfo, buscando comprender las dinámicas de la industria pesquera y sus actores principales. Las preguntas centrales de esta revisión fueron: ¿Qué factores estructurales y dinámicas de la industria pesquera contribuyen al rezago social y a las desigualdades económicas que afectan desproporcionadamente a los pescadores ribereños en comparación con otros actores de la cadena de valor?, ¿Qué soluciones han sido planteadas en estudios previos? y ¿Qué modelos de negocio social se han implementado en el sector pesquero, y cómo contribuyen a abordar desafíos sociales, económicos y ambientales en esta industria?

Los hallazgos se organizaron en cuatro ejes temáticos:

- **Marco legal, instituciones y políticas de la industria pesquera en México:** Este eje analiza cómo las leyes e instituciones que regulan la pesca han afectado la cadena de valor y la vulnerabilidad de los pescadores (Frawley, 2019; Basurto et al., 2012; Oceana, 2019).
- **Sostenibilidad en el sector pesquero:** Se examinan los desafíos y estrategias para la sostenibilidad ambiental y socioeconómica de la pesca artesanal. Se resalta la necesidad de una gestión participativa y prácticas sostenibles para mejorar el acceso justo a los recursos (FAO, 2021; Oceana, 2019).
- **Modelos de organización en la industria pesquera:** Este eje se enfoca en el modelo cooperativo y sus limitaciones. Aunque las cooperativas han mejorado las condiciones de vida de los pescadores, su alcance se ha reducido, dejando a muchos pescadores sin organización formal (Cano Salgado, 2019; Frawley et al., 2019).
- **Negocios sociales como alternativa organizacional:** Se exploran los negocios sociales como respuesta a las limitaciones de las cooperativas. Casos como *SmartFish* sugieren que el enfoque social y sostenible puede mejorar la calidad de vida de los pescadores y la distribución de beneficios (Yunus, 2017).

Marco legal, instituciones y políticas de la industria pesquera en México

El artículo 27 de la Constitución Mexicana establece que la nación tiene el derecho de regular la propiedad privada y supervisar el uso de los recursos naturales, con el fin de garantizar una distribución

equitativa de la riqueza, conservar los recursos y promover un desarrollo equilibrado. En línea con este principio, se promulgó la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables (LGPAS), que regula el aprovechamiento de los recursos pesqueros y acuícolas. Esta ley, en vigor desde 1925, ha evolucionado para adaptarse a los cambios políticos, económicos y sociales. Inicialmente, la ley favorecía a los pescadores ribereños y a las cooperativas pesqueras, pero en los años noventa, con la adopción de políticas neoliberales, se permitió el acceso de personas físicas y morales al sistema de permisos, lo que afectó negativamente a los pescadores tradicionales (Soberanes Fernández citado en Basurto et al., 2012; Frawley et al., 2019).

Actualmente, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), a través de la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA), es la entidad responsable de regular la pesca en México, emitiendo permisos y concesiones. Además, instituciones como la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) supervisan la protección de especies y la gestión de áreas marinas protegidas. La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) y la Marina apoyan en la vigilancia y aplicación de las regulaciones.

De acuerdo con la ley vigente, cualquier persona o entidad puede solicitar un permiso de pesca comercial, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos, incluyendo la presentación de documentación específica. Los permisos tienen una vigencia de entre dos y cinco años, y pueden renovarse si se han cumplido todas las obligaciones. No existe un límite en la cantidad de permisos que una persona o entidad puede poseer, y una embarcación puede estar suscrita a varios permisos. Los permisionarios son los únicos que pueden desembarcar y comercializar productos pesqueros de manera legal, y deben emitir un aviso de arribo para cada desembarque, el cual es utilizado para garantizar la trazabilidad de los productos (Basurto et al., 2012).

La reforma de la Ley de Pesca de 2007 permitió que los permisos de pesca comercial se liberaran, lo que resultó en un padrón de permisionarios conformado mayormente por empresas, muchas de las cuales no están ubicadas en las localidades donde se capturan los productos. A raíz de esto gran parte de los pescadores ribereños se ven en la necesidad de trabajar para estas empresas propietarias de los permisos (Vásquez-León, 2012, citado en Frawley et al., 2019).

Retos y estrategias para la sostenibilidad en la pesca artesanal

La sostenibilidad ambiental se ha convertido en una prioridad debido a la intensificación de problemas relacionados con la sobreexplotación de recursos, la contaminación y el cambio climático. A nivel mundial se han promovido políticas que buscan equilibrar la explotación responsable de los recursos con la preservación del medio ambiente (FAO, 2020). En México, se han implementado medidas como la creación de áreas marinas protegidas, la regulación de cuotas de captura y temporadas de veda, con el objetivo de garantizar la disponibilidad futura de los recursos marinos. Sin embargo, según Frawley et al. (2019), estas políticas enfrentan grandes desafíos, especialmente en comunidades pesqueras cuya subsistencia depende de la explotación constante de estos recursos. En estos contextos, la incapacidad para adaptarse a las restricciones ha conducido a un aumento de prácticas ilegales, como la pesca sin permisos.

Por otro lado, la sostenibilidad social se centra en la mejora de las condiciones de vida de los pescadores artesanales. Estos pescadores constituyen la base de la cadena de valor pesquera, pero suelen encontrarse en una situación de desventaja económica frente a actores más grandes, como las empresas comercializadoras y los procesadores. El informe "Value Chain Dynamics and the Small-Scale Sector" de la FAO (2014) destaca que los pescadores de pequeña escala reciben una porción mínima de los beneficios económicos generados, principalmente debido a su débil poder de negociación y limitado acceso a mercados más lucrativos. Además, Frawley et al. (2019) señalan que la falta de acceso a recursos financieros, capacitación técnica y mercados justos dificulta la implementación de prácticas sostenibles, perpetuando la vulnerabilidad económica de los pescadores y comprometiendo los recursos pesqueros.

El informe de Oceana (2020) aporta evidencia de que la sostenibilidad en la pesca artesanal está influenciada, en parte, por las deficiencias en la gestión y monitoreo de las pesquerías. La auditoría pesquera realizada por esta organización revela que la falta de una adecuada recopilación de datos y la aplicación inconsistente de las regulaciones dificultan la gestión eficiente y sostenible de las pesquerías en México. Este contexto desfavorece la adopción de prácticas que preserven los recursos marinos y pone en riesgo la sostenibilidad a largo plazo del sector.

Modelos de organización en el sector pesquero

En cuanto a modelos de organización en el sector pesquero, la literatura ha puesto especial atención en las cooperativas pesqueras, reconociéndolas por contribuir al mejoramiento de las condiciones

de vida de los pescadores y a una gestión sostenible de los recursos marinos (FAO, 2014). En un estudio sobre tres cooperativas pesqueras en Tabasco, Cano Salgado (2019) destaca cómo dichas cooperativas han facilitado a los pescadores acceder a mejores condiciones de comercialización y generar mayores ingresos, mejorando su capacidad para enfrentar desafíos estructurales como la inseguridad económica.

Sin embargo, otros autores sugieren que la organización cooperativa no es el modelo predominante en el sector pesquero en México, y que su alcance y efectividad han disminuido con el tiempo. Según Frawley et al. (2019), una gran parte de los pescadores opera de manera independiente, sin estar organizados formalmente en cooperativas. Esta afirmación de Frawley se sostiene al revisar datos del censo económico del INEGI (2021) que indican que casi el 60% de la población empleada en la pesca trabaja en unidades económicas de máximo dos personas.

Frawley et al. (2019) identifican cómo muchos pescadores, al no formar parte de cooperativas, dependen de “grandes compradores” para comercializar sus productos. Esta dependencia limita la capacidad de los pescadores para participar plenamente en la cadena de valor, perpetuando su vulnerabilidad y dejándolos sin herramientas efectivas para mejorar sus condiciones de vida y trabajo.

El estudio de Oceana (2020) destaca que la fragmentación organizativa y la falta de mecanismos de coordinación son factores clave que dificultan la adopción de prácticas sostenibles en el sector pesquero. Además, la falta de representación y de un enfoque colectivo entre los pescadores independientes complica la implementación de regulaciones y políticas orientadas a la sostenibilidad. Esta fragmentación hace difícil coordinar la gestión de recursos y promover la equidad en la distribución de los beneficios.

Los negocios sociales en el sector pesquero

El concepto de negocios sociales, desarrollado por Muhammad Yunus, hace referencia a empresas creadas con el objetivo principal de resolver un problema social o ambiental, en lugar de maximizar beneficios financieros para sus propietarios. A diferencia de las empresas tradicionales, un negocio social busca la autosuficiencia financiera, lo que significa que genera suficientes ingresos para cubrir sus costos operativos, pero cualquier excedente se reinvierte en la empresa para ampliar su impacto social, en lugar de distribuirse entre los accionistas (Yunus, 2017).

Yunus clasifica los negocios sociales en dos tipos principales:

El primer tipo se enfoca en resolver problemas sociales específicos. Un ejemplo destacado es Grameen Danone, una organización que produce y distribuye yogur nutricional a bajo costo para combatir la desnutrición en comunidades empobrecidas, como se describe en su libro *A World of Three Zeros: The New Economics of Zero Poverty, Zero Unemployment, and Zero Net Carbon Emissions* (Yunus, 2017). Esta iniciativa se centra en un producto que responde a una necesidad social clara: alimentar a los pobres.

El segundo tipo de negocio social no tiene como objetivo específico resolver un problema social concreto, pero sus propietarios o accionistas pertenecen mayoritariamente a poblaciones vulnerables o en situación de pobreza, lo que permite redistribuir los beneficios económicos hacia estos grupos desfavorecidos. Un ejemplo es Golden Bees en Uganda, una empresa que produce y comercializa miel y productos apícolas, en la cual la mayoría de sus propietarios provienen de comunidades rurales (Yunus, 2017). Este modelo de negocio social ofrece oportunidades económicas a personas en condiciones de vulnerabilidad, mejorando su calidad de vida.

Los beneficios que generan los negocios sociales incluyen la reducción de la pobreza, la sostenibilidad económica, social y ambiental, y el empoderamiento de las comunidades mediante la creación de oportunidades locales que promuevan la autosuficiencia y la resiliencia de las mismas (Yunus, 2017).

La literatura académica sobre negocios sociales aplicados al sector pesquero, distintos del modelo cooperativo, es limitada. Un ejemplo que ilustra el potencial del enfoque de negocio social en este sector es *SmartFish*, una empresa que, aunque no se identifica explícitamente como un negocio social según los términos de Yunus, ha obtenido la certificación B Corp. Esta certificación avala a empresas que cumplen con altos estándares de impacto social y ambiental.

SmartFish opera mediante un modelo dual. Por un lado, comercializa pescado y mariscos a través de un modelo de retail que incluye tiendas propias en la Ciudad de México y una tienda en línea con envíos a nivel nacional. Por otro lado, a través de su asociación civil paralela, colabora con pescadores artesanales para garantizar precios justos, mejorar la calidad del producto, ampliar el acceso a mercados sostenibles y ofrecer capacitación, así como asesoría para obtener certificaciones específicas (Grupo SmartFish, s.f.).

Aunque aún no se han realizado análisis académicos exhaustivos sobre este caso, *SmartFish* se posiciona como un ejemplo relevante del potencial de modelos de negocio alternativos en el sector pesquero, destacando por su capacidad para integrar objetivos económicos, sociales y ambientales.

Adicionalmente, las *Fisheries Improvement Projects* (FIP) representan un enfoque alineado con los principios de los negocios sociales. Las FIP surgieron como iniciativas colaborativas impulsadas por organizaciones no gubernamentales, empresas pesqueras y otras partes interesadas, con el objetivo de promover prácticas sostenibles en pesquerías que no cumplen con los estándares de certificación, como los del *Marine Stewardship Council* (MSC). Estas iniciativas buscan mejorar la calidad del producto, la trazabilidad y el acceso a mercados diferenciados, promoviendo al mismo tiempo la sostenibilidad económica y social de las comunidades pesqueras (Oceana, 2020; FisheryProgress, s.f.). Las FIP son iniciativas voluntarias cuyo avance es monitoreado por plataformas como *FisheryProgress.org*, gestionada por la organización sin fines de lucro *FishChoice*, y promueven la cooperación entre actores como ONG, empresas y gobiernos para mejorar la gestión pesquera (FishChoice, s.f.).

Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo y se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso. El análisis es descriptivo y exploratorio, ya que busca describir el contexto de la empresa Alto Golfo dentro de la industria pesquera y explorar las posibilidades de implementar un modelo de negocio social sostenible. La metodología cualitativa se debe a la necesidad de comprender profundamente las experiencias, percepciones y condiciones socioeconómicas de las comunidades pesqueras con las que la empresa interactúa.

Objetivos

Este estudio contempla los siguientes objetivos:

1. Identificar los diferentes tipos de empresas o unidades económicas dentro de la industria pesquera y describir cómo es su interacción dentro de la cadena de valor.
2. Ahondar en los factores que contribuyen al rezago social (pobreza y desigualdad) de los pescadores ribereños, particularmente desde su perspectiva.
3. Profundizar en el entendimiento de la calidad de vida y trabajo de los pescadores ribereños que colaboran con Alto Golfo.
4. Analizar el modelo de negocio social actual de Alto Golfo y evaluar cómo y qué tanto se alinea a un modelo de negocio social.
5. Proponer una intervención que pueda ser implementada por Alto Golfo para mejorar su sostenibilidad económica, social y ambiental, mejorando la calidad de vida de los pescadores con los que colabora.

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo operan los modelos de negocio de otros actores regionales en el sector pesquero, y de qué manera se configuran sus relaciones con los pescadores ribereños?
2. ¿Cómo opera actualmente el modelo de negocio de Alto Golfo y cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?
3. ¿Qué tipo de relación mantiene Alto Golfo con los pescadores ribereños y cómo afecta esta interacción la calidad de vida de los pescadores?
4. ¿Qué necesidades, aspiraciones y frustraciones expresan los pescadores ribereños con respecto a su trabajo y sus condiciones de vida?

5. ¿Qué modelo de negocio social podría implementarse en Alto Golfo para mejorar tanto la sostenibilidad de la empresa como la calidad de vida de los pescadores?

Recolección de datos

Entrevistas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los propietarios y fundadores de Alto Golfo, para entender la situación actual de la empresa. Así como entrevistas a pescadores que colaboran con Alto Golfo, y también a representantes de otras empresas pesqueras y cooperativas. Estas entrevistas permitieron recopilar información sobre las condiciones laborales, las relaciones comerciales y las expectativas de los pescadores, permitiendo un análisis profundo de las dinámicas económicas y sociales dentro de la industria.

Observación

Se llevaron a cabo visitas a las instalaciones de Alto Golfo y a las comunidades pesqueras del Golfo de Santa Clara Sonora y San Felipe en Baja California. Esto permitió capturar de forma directa el modelo operativo de la empresa. Otra recopilación valiosa se obtuvo a partir de la participación en eventos de la industria pesquera como el Festival Regional de Pesca y Acuicultura edición 2022 y 2023, y el festival Cocina la Baja edición 2022 y 2023. Este último, fue organizado por el patronato de productores pesqueros Baja Seafood Expo, asociación civil a la que Alto Golfo pertenece y cuyo fin es promover el pescado y marisco de la región en eventos nacionales e internacionales para impulso del sector.

Fuentes secundarias

La información obtenida a través de la observación y entrevistas fue comparada y analizada en contraste con diversas fuentes bibliográficas, informes de la industria pesquera, estudios previos y documentación oficial, como la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables (2020), además de artículos y reportes sobre la situación económica y social de los pescadores ribereños en México. También se consultaron datos de la FAO y el INEGI para proporcionar un marco de referencia sobre la industria pesquera en el contexto nacional e internacional.

Herramientas de análisis y diagnóstico del modelo de negocio

Para analizar el modelo de negocio de Alto Golfo, se utilizaron tres herramientas metodológicas: el Social Business Model Canvas (SBMC), el modelo de diagnóstico para negocios sociales 7P's y el análisis FODA. Estas herramientas permitieron estructurar el análisis para ofrecer una comprensión detallada de los aspectos operativos y estratégicos de la empresa. A continuación se describe la utilización y pertinencia de cada una de estas herramientas así como su sustento teórico.

Social Business Model Canvas (SBMC)

El Social Business Model Canvas (SBMC) es una herramienta de planificación estratégica diseñada para ayudar a emprendedores y organizaciones a diseñar, describir, desafiar, inventar y pivotar su modelo de negocio social. Este enfoque es una adaptación del Business Model Canvas (BMC), desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (Marco, 2020), pero con un énfasis en los aspectos sociales y medioambientales que los negocios sociales deben considerar. Los componentes del Social Business Model Canvas son:

- Problema Social: La temática social principal abordada por el negocio social.
- Actividades Clave: Las operaciones realizadas por el negocio social para cumplir con su misión social y empresarial.
- Tipo de Intervención: Programas e iniciativas que la empresa lleva a cabo con enfoque en su misión social.
- Segmentos de Clientes: Personas u organizaciones que pagan o están dispuestas a pagar por los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- Propuesta de Valor: El valor social generado y el valor transferido a los clientes que adquieren el producto o servicio (por lo que están dispuestos a pagar).
- Actores y Comunidad: Los grupos de interés, socios e instituciones que conforman el ecosistema del negocio.
- Recursos Clave: Los bienes materiales o intangibles necesarios para el modelo de negocio del negocio social.
- Canales: Los medios a través de los cuales el negocio transmite su misión y valor.
- Indicadores: Métricas utilizadas por el negocio para ejecutar y controlar sus metas empresariales y sociales.
- Costos: Los gastos en los que incurre el negocio para operar su modelo.
- Ingresos: Los ingresos generados por la venta de bienes o servicios ofrecidos por el negocio.

Modelo de diagnóstico 7P's

El modelo de diagnóstico 7P's, desarrollado por la Universidad Externado de Colombia es una herramienta diseñada específicamente para evaluar el desempeño de los negocios sociales en diversas dimensiones. Este modelo abarca siete áreas clave: Propósito, Política e Ingresos, Personas, Planeta, Producto, Alianzas (Partnerships) y Ganancias (Profit). A través de estas dimensiones, se analiza no solo la sostenibilidad financiera de la empresa, sino también su capacidad para generar un impacto social y ambiental positivo. Las áreas de evaluación incluyen la alineación estratégica del negocio con su misión y visión social, la claridad en la identificación de la problemática social a resolver, la innovación en productos y servicios, y el atractivo del producto en el mercado.

El instrumento consta de 50 reactivos, evaluados en una escala del 1 al 4, donde 1 representa la calificación más baja y 4 la más alta. Las calificaciones se asignan a nivel de área clave y se calculan como el promedio de las puntuaciones otorgadas a cada reactivo dentro de esa área. Para determinar cada calificación, el equipo de análisis contrasta los reactivos con los datos recopilados durante la fase de investigación, incluyendo la información proporcionada por la empresa sobre su modelo operativo y las entrevistas realizadas a sus colaboradores internos.

Esta herramienta de diagnóstico fue desarrollada por académicos del programa de Social Business de la Universidad Externado de Colombia y compartida durante una estancia académica de tres semanas en la sede de la universidad en Bogotá, realizada en abril de 2024.¹

Análisis FODA

El análisis FODA, desarrollado en la década de 1960, es una herramienta de diagnóstico estratégico ampliamente utilizada para identificar y evaluar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño de una organización (Gómez, 2009). Este enfoque proporciona una comprensión estructurada de los elementos clave que influyen tanto en el contexto interno como en el entorno externo en el que opera la empresa. En el caso de Alto Golfo, el análisis FODA fue clave para identificar los factores que pueden impactar su capacidad de crecimiento y

¹ El instrumento completo puede ser consultado [aquí](#).

sostenibilidad, facilitando la formulación de estrategias para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades.

***Design Thinking* para el diseño de un negocio social**

El *Design Thinking*, es una metodología reconocida por su capacidad de desarrollar soluciones innovadoras a problemas complejos. Esta metodología, documentada y popularizada por Kelley (2001) y la empresa consultora IDEO, se basa en un proceso iterativo que combina la creatividad y el análisis estructurado, y que coloca al centro de dicho proceso las necesidades de los usuarios (*user-centered design*).

El *Design Thinking* opera bajo la premisa de que los problemas complejos requieren enfoques interdisciplinarios (Brown, 2009; Kelley, 2001), por lo que se inspira en la ingeniería, la psicología y el diseño. Los proponentes del *Design Thinking* consideran que las soluciones realmente efectivas e innovadoras, integran la comprensión profunda de las necesidades humanas, las posibilidades tecnológicas y las estrategias de negocios. Los principios de esta metodología incluyen:

- **Colaboración interdisciplinaria:** Esta metodología promueve la participación activa de actores diversos, integrando perspectivas variadas en el proceso de diseño (Brown, 2009).
- **Prototipado rápido y aprendizaje iterativo:** El proceso enfatiza la creación de soluciones preliminares sujetas a pruebas constantes para obtener retroalimentación y realizar ajustes progresivos (Kelley, 2001).
- **Empatía como principio fundamental:** el *Design Thinking* coloca al usuario en el centro del proceso de diseño (Brown, 2009). El principio de empatía asegura que las soluciones no solo sean innovadoras, sino profundamente alineadas con las necesidades y expectativas de los usuarios a quienes se busca beneficiar.

El proceso iterativo del *Design Thinking* se compone de las fases: empatizar, definir, idear, prototipar y probar. A continuación se describen brevemente las implicaciones de cada fase.

- **Empatizar:** Durante esta fase se busca el entendimiento profundo de los usuarios, su contexto, necesidades, frustraciones, aspiraciones y deseos. Mediante la observación directa y entrevistas, la información recopilada es consolidada en herramientas como mapas de empatía (Brown, 2009; Kelley, 2001).
- **Definir:** En esta fase se analiza la información para identificar los problemas principales a atender mediante la solución que va a diseñarse. Implica sintetizar los hallazgos en una declaración de problema clara y concisa, que funcione como punto de partida para la generación de ideas (Brown, 2009).

- **Idear:** En esta etapa se fomenta la creatividad y la generación de un amplio rango de soluciones potenciales. A través de técnicas como el brainstorming y otras dinámicas colaborativas, se exploran ideas innovadoras para abordar el problema definido (Kelley, 2001).
- **Prototipar:** Aquí se desarrollan representaciones tangibles de las ideas seleccionadas, conocidas como prototipos. Estos pueden tomar diferentes formas, algunas de las más populares son *elevator pitch*, *mockups*, demostraciones o videos explicativos, que permiten exponer la solución de manera preliminar y económica (Brown, 2009).
- **Testear:** Los prototipos se someten a pruebas con los usuarios finales para obtener retroalimentación directa. Esta fase permite identificar qué aspectos funcionan, cuáles requieren ajustes y cómo puede mejorarse la solución antes de su implementación definitiva (Kelley, 2001).

La metodología de *Design Thinking* es especialmente relevante para el caso de Alto Golfo por su capacidad para abordar problemas interdisciplinarios, que en el caso de Alto Golfo combinan aspectos sociales, ambientales y económicos, al tiempo que sitúa a los pescadores como eje central de la solución. Además, su enfoque creativo también es interesante, puesto que la literatura sobre modelos organizacionales en la industria pesquera alternativos a las cooperativas es limitada y por lo tanto no se cuenta con referencias. Para Alto Golfo, las etapas del *Design Thinking* fueron aplicadas de la siguiente manera:

- **Empatizando con los pescadores:** En esta primera etapa, se buscó comprender de manera integral las necesidades y perspectivas de los pescadores ribereños, utilizando entrevistas semiestructuradas como herramienta principal. Esta información permitió desarrollar *User Personas* (o mapas de empatía), representaciones arquetípicas que facilitaron la visualización de los diferentes perfiles de usuarios.
- **Definiendo los problemas que se pueden intervenir:** En esta fase, se identificaron los problemas y desafíos específicos que enfrentan los pescadores. La herramienta del árbol de problemas resultó fundamental para identificar las causas raíz y consecuencias de sus dificultades, brindando claridad sobre los retos prioritarios.
- **Colaborando para crear propuestas:** A través de sesiones de brainstorming, se generaron múltiples propuestas creativas para abordar los problemas identificados. Este ejercicio incluyó la participación de colaboradores de Alto Golfo, quienes contribuyeron con ideas orientadas a mejorar la sostenibilidad y las condiciones de vida de los pescadores.

- **Preparando el *pitch* de la propuesta:** Las ideas seleccionadas fueron plasmadas en un prototipo preliminar que describe las características y objetivos de la intervención propuesta. El prototipo tomó la forma de un *brochure* digital que serviría para socializar la propuesta con los pescadores.
- **Recibiendo retroalimentación:** En esta última etapa, los colaboradores internos de Alto Golfo evaluaron positivamente la viabilidad técnica y económica de las propuestas. Posteriormente, se realizó una exposición dirigida a los pescadores, durante la cual se les presentó un *brochure* digital que explicaba detalladamente cada aspecto del programa. Posteriormente, los pescadores ofrecieron sus opiniones y retroalimentación sobre las propuestas tras recibir la información. Antes de este ejercicio, se había llevado a cabo un análisis preliminar para garantizar que los elementos del prototipo respondieron a las necesidades identificadas y fueran comprensibles para los destinatarios.

Muestra

La muestra del estudio se compone de colaboradores de la empresa Alto Golfo, tres pescadores ribereños dedicados a la pesca de almejas *Chione*, seleccionados por tener una relación longeva con la empresa y amplio conocimiento de las condiciones laborales y dinámicas en el sector. Además, se realizaron tres entrevistas con personas externas a Alto Golfo que trabajan en empresas o cooperativas en contextos similares, seleccionadas por su experiencia de más de 10 años en la industria. La selección de los participantes se realizó mediante muestreo intencional, buscando una representación diversa que permitiera explorar a profundidad las perspectivas de la industria pesquera. Este muestreo intencional, si bien es reducido, responde a los objetivos exploratorios del estudio, ya que se priorizó la calidad y profundidad de la información.

Limitaciones

Entre las limitaciones del estudio se incluyen el tiempo limitado para realizar las entrevistas y observaciones, debido a la naturaleza de las actividades pesqueras y al hecho de residir en una ciudad distinta que los pescadores entrevistados. También se resalta la cantidad restringida de entrevistas, que puede no representar completamente la diversidad de experiencias en la industria pesquera. Asimismo, la falta de acceso a información detallada sobre las dinámicas económicas y sociales de empresas pesqueras en otras regiones limita la generalización de los resultados obtenidos.

Resultados

Modelos organizacionales en el sector pesquero: perfiles y arquetipos

El primer acercamiento a los actores del sector pesquero se llevó a cabo mediante observación participante. Un evento clave para este propósito fue el Festival Regional de Pesca y Acuicultura, celebrado en Puerto Peñasco en 2022 y en Mexicali en 2023, que facilitó el acceso al entorno pesquero y la identificación inicial de posibles entrevistados relevantes.

Posteriormente, se realizaron entrevistas con los participantes externos a Alto Golfo, lo que permitió obtener una comprensión más profunda de los modelos operativos de las organizaciones pesqueras en el mismo contexto. Estas entrevistas también permitieron identificar las fricciones y actitudes presentes en las interacciones entre los distintos actores del sector. Un hallazgo interesante fue la generalización del término "pescador", que se utiliza de manera uniforme para referirse a una variedad de roles y perfiles distintos, cada uno con características, dinámicas laborales y necesidades particulares.

Después de transcribir y analizar las entrevistas, se llevó a cabo un análisis de la información recopilada, el cual fue complementado con la literatura revisada. Este proceso permitió identificar y clasificar cinco arquetipos de actores del sector pesquero, definidos a partir de variables clave como las estructuras organizacionales, las condiciones económicas y las relaciones laborales. Este enfoque no solo facilitó una comprensión profunda de las dinámicas internas de cada arquetipo, sino que también permitió explorar cómo las diferencias estructurales y económicas contribuyen a generar tensiones y fricciones en sus interacciones cotidianas, proporcionando una visión integral del ecosistema pesquero.

A continuación, se presentan los perfiles y arquetipos de cada uno de los entrevistados, ilustrando las complejidades y desafíos de las interacciones dentro de la industria pesquera. Por ejemplo, en el caso de un comprador permisionario llamado Carlos, se detectó una actitud predominante de frustración hacia los pescadores, a quienes considera poco productivos y descuidados.

Perfil 1: Permisionario particular que no reside en la zona de captura. Carlos, 65 años.

Arquetipo: Comprador permisionario

Después de vivir en pueblos de vocación pesquera al sur de Baja California y laborar en diferentes pesquerías, Carlos se trasladó de residencia a Ensenada, donde detectó una oportunidad de negocio en la compra-venta de mariscos. Se asoció con pescadores que residen en San Felipe y obtuvo un permiso de pesca. La sociedad se realizó de manera informal.

Carlos paga a los pescadores por kg desembarcado, cuenta con los contactos comerciales y los medios para la transportación y distribución del producto. Su empresa asume todas las labores administrativas como reportar la captura por medio de avisos de arribo, hacer guías de pesca para su transportación, facturar a sus clientes y pagar impuestos, emplea a un contador, a una asistente administrativa y a trabajadores eventuales que le ayudan a descargar, lavar, empacar el producto y repartirlo a sus clientes. Sus principales costos son la compra del producto, la gasolina, los sueldos y el mantenimiento constante que requieren las unidades en la que se transporta el producto, también asume el costo de la merma por el producto no vendido. Habitualmente otorga préstamos a los pescadores para la compra de gasolina, ya que los pescadores no suelen reservar el dinero necesario para costear su próximo viaje, o para realizar mantenimientos y reparaciones a los equipos de pesca.

Uno de los principales roces entre los pescadores y Carlos son la falta de coordinación y de cumplimiento en las metas de captura, pues indica que “no se comunican, andan sin teléfono, uno tiene que andar adivinando o preguntándole a medio mundo si ya salieron a marea o no, me ha tocado ir a viajes y luego resulta que no se fueron, entonces gasto en gasolina y me regreso sin producto, otras veces sí salen a marea pero traen mucho menos producto del acordado y los viajes son menos rentables”.

Hace dos años, Carlos utilizó un crédito privado para hacer la compra de una embarcación y un motor con el fin de incrementar la capacidad y la seguridad del equipo de pescadores, sin embargo sufrió la pérdida de la embarcación a causa de un robo. De acuerdo a su recuento de los hechos, los pescadores, habían anclado y dejado sin supervisión la panga en una zona remota que es transitada por embarcaciones dedicadas al trasiego de droga y la pesca ilegal, semanas después los pescadores identificaron la ubicación de la panga robada pero no pudieron recuperarla por temor a represalias. En otro evento desafortunado, el motor que usaban en otra embarcación se cayó fuera de borda y se perdió. Desmotivado por estas circunstancias decidió cambiar de equipo de pescadores, ya que concluye “los pescadores no cuidan las cosas cuando no son de ellos y piensan que uno tiene mucho dinero cuando no es así”.

Entrevista realizada el 3 de Noviembre del 2022, presencial.

Para Margarita, hija de pescadores, permisionaria de una embarcación que es capitaneada por su esposo, su principal actitud ante su comprador “grande” es de seguridad y confianza, pues les apoyó en una temporada difícil cuando no podían trabajar a causa de un desastre natural. Su principal problemática tiene que ver con la carencia de servicios en su localidad.

Perfil 2: Permisinaria particular que reside en la zona de captura. Margarita, 46 años.

Arquetipo: Pescadores independientes

Su familia ha residido por muchos años en el Golfo de Santa Clara, su padre y sus hermanos se dedicaban a la pesca. Hace veinte años, Margarita se casó con un pescador. Trabajando como tripulantes en embarcaciones lograron ahorrar para comprar su propia embarcación, primero trabajaban la embarcación con otros permisionarios pero con el tiempo pudieron hacerse de su propio permiso. Ahora su esposo, es capitán de su embarcación y Margarita se encarga de llevar la relación con los compradores, así como de coordinar a los tripulantes.

Margarita acuerda pedidos con los compradores y entonces determina cuántos tripulantes necesita, estos son personas que residen en el Golfo ya sea de manera permanente o a temporal, es decir, migrantes de poblados cercanos que aprovechan las temporadas de pesca para percibir un mayor ingreso. Como dueña de la embarcación, Margarita les cobra a los tripulantes una cuota de aportación para los gastos de gasolina y \$1 peso por cada kilogramo capturado que se usa para solventar los gastos administrativos que incluyen: pagarle a una persona por generar los documentos de pesca y trasladarse a San Luis Río Colorado para usar un cajero automático y sacar el dinero que le transfieren los compradores, el restante es su ganancia.

El incremento en el gastos de gasolina, el precio estático del producto y el costoso mantenimiento de las embarcaciones han mermado la rentabilidad de su empresa. En cuanto a su salud, Margarita y su esposo son diabéticos y requieren de servicios médicos que no están disponibles en donde viven por lo que deben viajar hasta tres horas para ver especialistas en San Luis Río Colorado o Mexicali. Una manera adicional de generar ingresos, ha sido la renta de un *camper* dentro de su terreno, el cual ofrecen a foráneos que llegan al Golfo a trabajar en las temporadas de pesca. Tienen una hija mayor de edad que dejó los estudios y una menor de seis años que actualmente va a la primaria. Su casa está ubicada en una calle de terracería que se inunda durante las lluvias y durante el paso del Huracán Kay en septiembre del 2022 sufrió graves daños. Esto les impidió trabajar por varias semanas, pero gracias a préstamos de su “comprador grande” pudieron salir adelante.

Entrevista realizada por teléfono el 12 de Noviembre de 2022.

En el caso de Ramón, sus principales actitudes hacia los pescadores son de compañerismo y fraternidad, pues los pescadores han sido por años, sus compañeros de vida y trabajo. Su actitud hacia su

comprador es de respeto y servilismo, pues se resiste a subirles el precio. Su gran problemática es la falta de rentabilidad de su cooperativa.

Perfil 3: Pescador que dirige una cooperativa. Ramón, 57 años.

Arquetipo: Cooperativa social

Creció en Ensenada, en el barrio de Manchuria. Actualmente dirige una cooperativa de solidaridad social. Recuerda los tiempos cuando los recursos del mar eran más abundantes y lamenta que no se hayan tomado mejores medidas para la protección de los recursos. Desde que se ha dedicado a la pesca, ha procurado ser líder de su comunidad, invitando a los demás pescadores a organizarse, a velar por el mar, a exigir a las autoridades el respeto a sus derechos como pescadores ribereños.

La cooperativa que hoy dirige se dedica a la acuicultura, la fundaron a partir de diversos apoyos que les fueron otorgados por fondos del gobierno con los cuáles pudieron comprar equipo e insumos. Sin embargo, diferentes circunstancias han provocado que no puedan cumplir con sus planes de producción y han fallado en los pagos de los créditos.

La sociedad tiene alrededor de diecisiete socios, en un principio todos tenían un sueldo, sin embargo cuando se fue acabando el dinero los sueldos dejaron de pagarse, ahora varios de ellos, “los que siguen firmes”, trabajan gratis para sacar adelante la cooperativa.

“En los tiempos buenos, cuando hacíamos billetes, tenía a todos los compañeros inscritos en el seguro social, luego, se vino una multa por falta de pago de las cuotas, al contador se le pasó y yo no tenía conocimiento, entonces pagamos la multa pero muchos de los compañeros se agüitaron, dijeron que ya no querían seguro”.

El producto principal de la cooperativa es el mejillón, el cuál se vende a compradores locales que lo envían a distintos puntos de la república. Cuando se le preguntó a Ramón como calcula el precio de su producto, él respondió: “cada que vamos a marea sacamos unos 100 kg, que son 7,000 pesos, de esos 2,000 se van en sueldos y otros 2,000 en gasolina, quedan 3,000 de ganancia, estos los usamos para pagar la gasolina al día siguiente, si logramos sacar más de 100 kg pues ahí está la ganancia”.

El principal cliente de la cooperativa, es un comprador grande, que distribuye todo tipo de mariscos hacia el interior de la república y también hace exportación, el costo que paga por kg es \$10 pesos más bajo que el costo promedio en el mercado, sin embargo, este comprador le

ha otorgado préstamos importantes a la cooperativa, y para mantener la buena relación comercial Ramón ha preferido no incrementar el precio.

Entrevista realizada el 17 de Octubre del 2022, en la casa del entrevistado.

El caso de Perla, presentado a continuación, es un ejemplo representativo de una cooperativa comercialmente exitosa. Su éxito se debe, en parte, a su enfoque en especies de alto valor comercial y a su capacidad para desarrollar talento interno mediante relevos generacionales. Este enfoque le ha permitido consolidarse en el sector, fortalecer sus capacidades internas en áreas clave como la comercialización y establecer relaciones directas con clientes de exportación.

Perfil 4: Ejecutiva de comercialización. Perla, 45 años.

Arquetipo: Cooperativa empresarial

Perla, nacida en Ensenada pero proveniente de un pueblo pesquero, ha marcado un hito en la cooperativa fundada por su padre, que se dedica a la pesca de especies de alto valor comercial. Durante su universidad, notó que las mujeres sólo se involucraban en tareas de limpieza y empaque. Al graduarse en comercio exterior, propuso desarrollar un área de comercialización propia para captar clientes directamente en Asia, eliminando intermediarios. Tras años de esfuerzo, estableció relaciones comerciales en China, consolidó una marca y abrió las puertas a una mayor inclusión femenina en todas las áreas del negocio.

Hoy, la cooperativa no solo es líder en su región con más de cincuenta años de historia, sino que también juega un papel crucial en el desarrollo comunitario. Como principal empleador local, utiliza su infraestructura, que incluye embarcaciones y un helicóptero, para transportar suministros esenciales a la clínica y la escuela del pueblo. Colaboran regularmente con autoridades para satisfacer necesidades locales y ofrecen servicios como consultorios médicos privados y atención psicológica, además de campañas de salud gratuitas. La cooperativa también fomenta actividades culturales, promueve estilos de vida saludables y apoya la educación infantil, fortaleciendo el tejido social de la comunidad.

En cuanto al modelo operativo, la cooperativa se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas, lo que implica que la mayoría de los trabajadores están registrados como socios. Sin embargo, también cuentan con trabajadores por contrato en algunas áreas. Los pescadores reciben un pago semanal denominado "adelantos", que representa su participación en los dividendos de la

cooperativa. Al cierre del año fiscal, se contabilizan las utilidades y se pagan los ajustes a favor de los socios. Aunque no discutió los detalles específicos de las finanzas, Perla comentó que los únicos años en los que no hubo ajustes favorables fueron durante la pandemia.

Perla está altamente involucrada en el sector pesquero, habiendo ocupado cargos gubernamentales y varios puestos honorarios en asociaciones de representación pesquera. Su labor cooperativista ha sido reconocida por el Congreso de la Unión.

Cuando se le preguntó sobre los principales desafíos que ha enfrentado como líder cooperativista, Perla destacó que, a menudo, la regulación y la política pesquera no están preparadas para manejar los escenarios de la vida real, lo que ha obligado a su cooperativa a influir en la política pesquera regional. También mencionó que las adicciones y la creciente incursión del crimen organizado en la industria pesquera son problemáticas que han ido aumentando en los últimos años, representando retos significativos para el sector.

Entrevista realizada el 16 de Noviembre del 2023, en la oficina de la cooperativa en Ensenada.

A continuación, se presenta una tabla con la descripción de los arquetipos identificados en el sector pesquero, resultado del análisis de las entrevistas y la observación. Cada arquetipo refleja las características principales, necesidades y desafíos de los actores involucrados, así como sus roles dentro de las dinámicas económicas y sociales del sector.

Tabla: Arquetipos de actores pesqueros

Arquetipo	Características
Tripulantes	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con embarcación propia. - Es contratado de manera formal o informal (en la pesca artesanal es casi siempre informal). - Sujeto a las condiciones de trabajo y salario que indique el patrón o dueño de embarcación. - Radica cerca de la zona de captura de manera permanente o por temporada de pesca (foráneos). - Recibe su pago en efectivo.
Pescadores independientes	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden especializarse en una especie o varias (dependiendo de temporadas). - Si no cuenta con permiso, probablemente vende en mercados locales o a un comprador permisionario.

	<ul style="list-style-type: none"> - Si no tiene embarcación propia puede rentarla o comprarla a partir de financiamiento (con mayor frecuencia el financiamiento lo otorga un comprador, y con menor frecuencia el gobierno o una institución crediticia). - Contrata tripulantes por marea. - Típicamente no cuenta con equipo para el almacenamiento, procesamiento o distribución.
Comprador permisionario o Comercializadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Suelen financiar a los pescadores para obtener equipo de trabajo, gasolina o préstamos personales. - Cuentan con los medios de distribución, almacenamiento y a veces procesamiento. - Su estatus de permisionarios, poder de compra y de otorgar financiamientos les da mayor poder de negociación sobre el pago que hacen a los pescadores. - Por lo general no se ubican en las zonas de captura sino en las zonas de comercialización.
Cooperativas sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran en las comunidades remotas y realizan pesca de subsistencia (sin fines empresariales). - Frecuentemente reciben apoyo gubernamental o de organizaciones civiles y ambientales. - Se dedican a la pesca de una o pocas especies. - Pueden tener equipos de almacenamiento, procesamiento y distribución, dependiendo del tamaño y recursos de la cooperativa. - Enfrentan dificultades en las áreas administrativas, comercialización y logística (el envío de los productos desde zonas remotas).
Cooperativas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con todos los medios de producción o la manera de rentarlos (embarcaciones, equipo de procesamiento y empaque y distribución). - Principalmente enfocadas en especies de alto valor comercial: langosta, abulón, erizo. - Cuentan con capacidades de comercialización, marketing, departamentos legales y administrativos ya sea por contratación directa o subcontratación de externos. - Tienen mayor cercanía e influencia sobre las instituciones

	gubernamentales en materia pesquera. - Tienen acceso a mayores fuentes de financiamiento privadas y a fondos gubernamentales.
--	--

Elaboración propia a partir de: Frawley, T., 2019., Valdéz-Gardea, Gloria Ciria, 2007, e información obtenida a través de entrevistas y observación.

Estos arquetipos proporcionan un marco analítico para comprender las dinámicas del sector pesquero y las necesidades específicas de cada actor. A partir de este entendimiento, es posible diseñar soluciones o intervenciones diferenciadas que respondan de manera más efectiva a las particularidades de cada grupo.

Análisis y diagnóstico de Alto Golfo como negocio social

Esta sección se enfoca en ofrecer un entendimiento profundo del modelo de negocio social de Alto Golfo. Comenzando por un perfil descriptivo de la empresa y continuando con el análisis que busca evaluar los elementos clave que definen su sostenibilidad y su impacto social. El siguiente perfil de la empresa fue elaborado a partir de entrevistas con personas clave de la organización y observación participante.

Perfil de la empresa

Alto Golfo es un negocio social cuya misión es promover el consumo de almeja *Chione*, una especie autóctona de la región del Alto Golfo de California, de la cual se benefician decenas de familias de pescadores. Para cumplir con su misión, Alto Golfo organiza a diferentes pescadores para que en conjunto reúnan la cantidad de producto necesaria para cumplir con la demanda de compradores nacionales e internacionales, y se encarga de la transportación, procesamiento, empaque y entrega a los clientes, por mencionar algunas de las actividades clave del negocio.

La empresa se originó a finales de los años ochenta, como un emprendimiento pactado entre dos jefes de familia, uno se encargaría de la pesca en el Golfo, el otro llevaría el producto a Ensenada, donde lo vendería. Dividirán por igual las ganancias. Conforme las décadas han pasado la esencia de este origen continúa con los descendientes de sus familias.

La pesca de almejas en el Golfo de California es una actividad que se remonta a los años cuarenta, es una de las pescas más accesibles pues no requiere de un equipo costoso. Un motor de gama media es suficiente para acceder a los bancos de arena donde se concentran las almejas y no requiere más artes de pesca que las manos y costales. Estas características contribuyen a que en esta actividad participen una mayor proporción de mujeres. Además la pesca de almejas puede realizarse todo el año, pues a diferencia de otras especies, no tiene periodo de veda.

A los pescadores les interesa mantener esta actividad pues consideran que depende menos de la “suerte”. En otras especies como la corvina o el camarón, los pescadores invierten en artes de pesca y gasolina para salir a marea, pero sus capturas pueden no ser tan buenas y las ganancias apenas ser suficiente para cubrir los gastos. El trabajo almejero es seguro, una vez que estás en el banco de almejas, solo hay que recogerlas y guardarlas en costales, el pago por kilo es menor que otras especies, pero les da mayor seguridad económica.

Actualmente Alto Golfo trabaja con cinco jefes de familia, tres en el Golfo de Santa Clara y dos más en San Felipe, todos cuentan con su propia embarcación y equipos de trabajo, además de contar con entre cinco y veinte tripulantes que trabajan de manera rotativa. Cada embarcación es liderada por un capitán, cuyo conocimiento de la zona es muy importante para la seguridad de la tripulación y para encontrar los lugares idóneos para la pesca de almejas.

La almeja *Chione* de Alto Golfo se comercializa en el mercado nacional e internacional, se envía vía aérea a los principales destinos gastronómicos del país (Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Riviera Maya) y se exporta a Estados Unidos. Alto Golfo participa en exposiciones pesqueras, eventos y concursos gastronómicos y realiza colaboraciones con Chefs regionales con la intención de dar a conocer el producto al consumidor final y fomentar su consumo. Debido a que la almeja *Chione* se comercializa en fresco y es un producto altamente perecedero, Alto Golfo también ha analizado el potencial de productos derivados como el jugo de almeja, carne de almeja empacada, patés y otros.

Los pescadores de almejas siempre han tenido la determinación y las habilidades para pescar la almeja *Chione* y hacer de ella un negocio rentable, pero Alto Golfo les provee la escala y la estructura que les permite acceder a mercados nacionales e internacionales. Alto Golfo también provee las capacidades necesarias para tener un producto comercialmente exitoso: presentación del producto, estrategia de distribución, imagen y comunicación atractiva a través de un sitio web y redes sociales y servicio al cliente eficiente.

Las ganancias que genera la empresa frecuentemente se reinvierten en desarrollar la infraestructura para alcanzar el crecimiento eficiente. En el 2021, Alto Golfo invirtió en la adecuación de un almacén en Ensenada, donde instaló tanques de almacenamiento húmedo que le permiten tener hasta dos toneladas de producto vivo en resguardo, lo cual es muy beneficioso para tener producto siempre disponible, en especial en periodos donde condiciones fisicoquímicas como el clima o las mareas no permiten trabajar. Alto Golfo también ha invertido en los últimos años en desarrollar su marca: el nombre comercial se registró a finales del 2021, se contrató un despacho de *marketing* para desarrollar la estrategia visual, y se comisionó a un equipo de fotografía y video para documentar el trabajo de los pescadores de almejas. En el 2022 se realizó un lanzamiento de marca que incluyó la participación de Alto Golfo con un stand promocional en dos eventos de importancia regional y nacional, dónde además de exponerse fotografía y video del proceso de recolección de almejas, también se ofreció a los participantes muestras de un platillo preparado por un reconocido Chef local. Todas estas actividades

generan valor y contribuyen a que la actividad de la pesca de almeja *Chione* en el Golfo de California continúe generando beneficios constantes para la comunidad.

En cuanto a la oferta y la demanda, la empresa se esfuerza por mantener un equilibrio que evite la saturación del mercado, proteja los precios, minimice la merma y fomente la sostenibilidad del recurso pesquero. No obstante, existen periodos, como en otoño, en los que la demanda supera la oferta debido a que los pescadores prefieren trabajar en otras especies más rentables, como el camarón. Dado que la relación de Alto Golfo con los pescadores no es formal ni contractual, la empresa carece de mecanismos para garantizar un suministro constante de producto, lo que genera pérdidas en ventas y afecta la confianza de los clientes.

Según los socios, uno de los factores clave para el éxito y crecimiento de la empresa es su constancia, que les ha permitido consolidarse como el único proveedor con un enfoque exclusivo en esta especie. Esta constancia se ve fortalecida por un manejo prudente y frugal de las ganancias, lo que les asegura contar con capital disponible para afrontar eventualidades y garantizar la continuidad operativa. Entre estas eventualidades se incluyen el reemplazo de motores, mantenimiento de embarcaciones, reparación de daños causados por circunstancias ambientales o robos, accidentes vehiculares durante el transporte de mercancías, así como el mantenimiento y reparación de camiones y equipos de traslado. Estas situaciones, que pueden ser altamente costosas, serían un riesgo significativo para la operación de la empresa si no se contara con los recursos financieros necesarios.

En cuanto a los planes de crecimiento, Alto Golfo busca desarrollar cuatro principales indicadores: sustentabilidad, crecimiento eficiente, mercadeo e impacto social positivo. En cuanto a la sustentabilidad, actualmente desarrolla un proyecto para salvaguardar la regeneración de la especie y evitar su agotamiento. El crecimiento eficiente se refiere a que la empresa necesita encontrar estrategias de reducción de costos y aumento de la productividad, como por ejemplo renovar las unidades de transporte por otras que consuman menos gasolina. La estrategia de mercadeo implica continuar mejorando el posicionamiento del producto en el mercado gastronómico a través de marketing y publicidad. Y por último, el impacto social positivo implica involucrarse con la comunidad para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Análisis FODA

El análisis FODA de Alto Golfo muestra que su modelo de negocio, que se diferencia tanto del de las cooperativas como del de los pescadores independientes, presenta ventajas y desventajas. Por un lado, a diferencia de los pescadores independientes, Alto Golfo tiene un acceso asegurado a mercados lucrativos debido a sus relaciones comerciales establecidas y sus certificaciones de exportación. Sin embargo, el análisis también evidencia problemas organizacionales, especialmente en cuanto al suministro de producto, ya que depende de la disponibilidad de los pescadores que, en temporadas específicas, optan por capturar especies más rentables, es decir, se deslindan de los objetivos de la empresa, una problemática que quizás un modelo cooperativista pudiera ayudar a mitigar.

Fortalezas

- A. Ubicación estratégica: Alto Golfo cuenta con una ubicación privilegiada en Ensenada, donde se ubican sus instalaciones de procesamiento y distribución.
- B. Conocimientos técnicos: La empresa posee conocimientos avanzados en el manejo de sus productos, así como habilidades tecnológicas y comerciales que fortalecen su competitividad.
- C. Marca y presencia digital: La empresa ha desarrollado una marca sólida y mantiene una fuerte presencia en redes sociales y su propia plataforma web.
- D. Certificación para exportación: Alto Golfo cuenta con certificaciones que le permiten exportar sus productos, lo que amplía su alcance de mercado.
- E. Infraestructura propia: La empresa dispone de infraestructura adecuada para sus operaciones (camiones con suficiente capacidad, un almacén en Ensenada) lo que garantiza independencia y control en sus procesos.
- F. Relaciones con los pescadores: Pese a no estar organizados en forma de cooperativa, Alto Golfo mantiene buenas relaciones con los pescadores de almeja Chione. Fortalecidas a través del vínculo familiar de más de una generación, esto le permite tener una cadena de valor resiliente.
- G. Servicio al cliente: Alto Golfo puede ofrecer un servicio al cliente eficiente, mediante su personal de ventas y administrativo, esto fortalece su reputación en el mercado.

Oportunidades

- H. Desarrollo de un programa de mejora de pesquería (FIP): Implementar un FIP contribuiría a la sostenibilidad de las pesquerías y a fortalecer la responsabilidad ambiental de la empresa.

- I. Expansión del mercado: La empresa cuenta con capacidad suficiente para aumentar tanto sus exportaciones directas como su participación en el mercado nacional, aprovechando la creciente demanda de productos gourmet.
- J. Apoyos gubernamentales: Los incentivos del gobierno y los beneficios fiscales disponibles para el sector pesquero y primario representan una oportunidad para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Debilidades

- K. Control de la merma: La gestión de la merma es un reto significativo, ya que depende de factores internos y externos que afectan la calidad y cantidad del producto disponible.
- L. Alto costo de capacitación: Debido al grado de especialización requerido, la capacitación del personal implica costos elevados, ya que los nuevos pescadores tardan en alcanzar la eficiencia necesaria para que la pesca de almeja Chione sea rentable.
- M. Falta de tiempo para nuevos proyectos: El equipo de la empresa tiene poco tiempo para dedicar a proyectos nuevos o de innovación, lo que restringe su capacidad de expansión.
- N. Capital limitado: Actualmente, la empresa opera con capital propio, lo que limita su capacidad para hacer inversiones significativas en infraestructura o expansión.

Amenazas

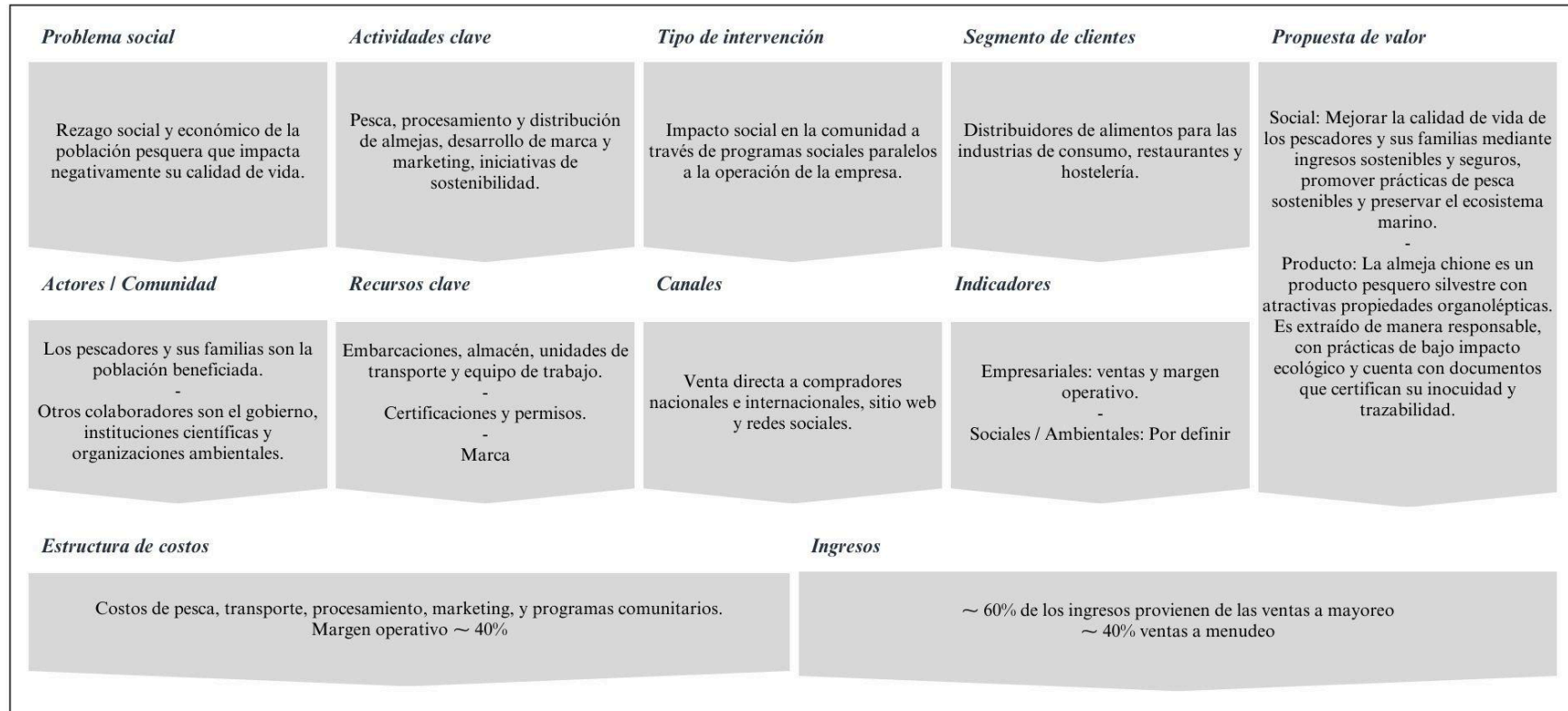
- O. Factores climáticos: La empresa enfrenta dificultades ocasionales para asegurar el suministro del producto debido a condiciones climáticas como viento o lluvias.
- P. Competencia estacional: En ciertos meses del año, los pescadores cambian temporalmente de actividad hacia otras pesquerías más rentables, como la del camarón, cuya temporada en el Golfo de Santa Clara normalmente se abre en septiembre. Esto reduce la disponibilidad de mano de obra para la captura de la almeja Chione, limitando el suministro de producto durante esos períodos.
- Q. Competencia experimentada: En Ensenada, existen empresas consolidadas dedicadas a la comercialización de productos pesqueros, incluida la almeja Chione, que tienen una ventaja competitiva debido a su capacidad para ofrecer una mayor variedad de productos a los clientes.
- R. Cambios en la regulación: Los cambios en las regulaciones pesqueras pueden afectar tanto las cuotas de producción como los precios de los productos, creando incertidumbre en la operación.
- S. Aumento de costos de combustible: El aumento en los costos del combustible es una amenaza directa para la rentabilidad de la empresa, ya que incrementa los gastos operativos.

- T. Crimen organizado: La presencia del crimen organizado en algunas zonas pesqueras genera costos adicionales para la empresa, como los pagos de extorsión, lo que aumenta el costo de los productos y afecta su operación.

Social Business Model Canvas (SBMC)

El análisis del Social Business Model Canvas (SBMC) actual de Alto Golfo revela que la empresa ha identificado claramente una problemática social y ha desarrollado un modelo de negocio financieramente viable, fortalecido a lo largo de sus treinta años de operación. Sin embargo, las principales áreas de ambigüedad, son en relación al tipo de intervención social y la manera de medir su impacto. Aunque la empresa reconoce la necesidad de implementar programas sociales, hasta ahora solo ha llevado a cabo acciones aisladas en beneficio de su población objetivo sin dar seguimiento en la medición de sus resultados. Además, no ha integrado una estrategia de monitoreo y control que permitan verificar la magnitud y calidad de su impacto social y ambiental. Si bien su modelo de negocio está consolidado desde una perspectiva empresarial y financiera, necesita una estrategia clara en el aspecto social

Figura: Modelo de Negocio Social de Alto Golfo



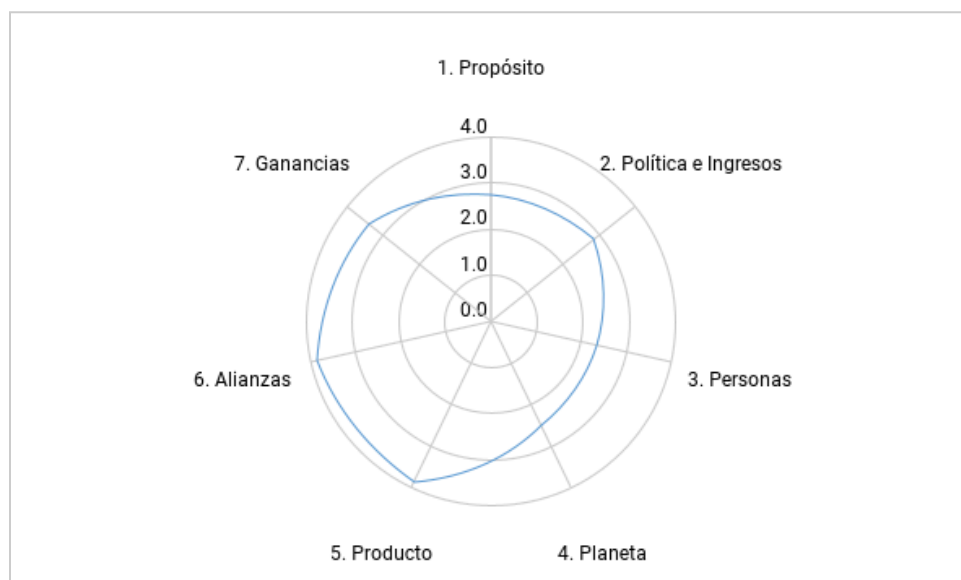
Fuente: Elaboración propia a partir de información observada y recopilada sobre Alto Golfo.

Modelo de diagnóstico 7 P's

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos a través del análisis de los datos recopilados sobre Alto Golfo mediante el Modelo de diagnóstico de las 7 P's. Las áreas donde Alto Golfo obtiene mejores resultados son Producto (3.9), Alianzas (3.9) y Ganancias (3.4). El producto que ofrece, la almeja *Chione*, es atractivo para su segmento de clientes, lo que se refleja en el indicador de Ganancias, ya que los ingresos de la empresa son suficientes para cubrir su operación y generar un excedente que permite la reinversión y aumento de la capacidad de la empresa. En cuanto a Alianzas, la empresa mantiene buenas relaciones con socios clave, como instituciones y organizaciones ambientales, y fortalece estas relaciones mediante su participación en congresos y ferias, ganando una buena reputación en el ecosistema.

Las áreas con resultados menos favorables son Propósito (2.8), Política e Ingresos (2.9), Personas (2.3) y Planeta (2.5). En Propósito, se evidenció que, aunque el negocio social conoce la problemática que desea abordar, no cuenta con una estrategia de acciones e indicadores claros que traduzcan esa misión en la realidad y que impacten las diferentes áreas operativas de la empresa. En Política e Ingresos, se evaluaron aspectos como la inclusión, el salario digno y la calidad de vida en el trabajo. La empresa está consciente de estos temas y ha implementado algunas medidas, pero lo hace de manera aislada y no cuenta con una política documentada. La calificación en Personas se debe a la falta de mecanismos claros de participación con la comunidad para escuchar y atender sus necesidades. Además, la estructura organizacional no es democrática, con pocas personas de la organización involucradas en la estrategia. Por último, el segmento de Planeta obtiene esta calificación debido a la falta de un proceso proactivo para la reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental. Es importante resaltar que la empresa depende en gran medida de gasolina y electricidad, una condición común en la industria pesquera y difícil de cambiar. Aunque algunos procesos buscan el máximo aprovechamiento de los materiales, como el empaque, estos son de un solo uso, especialmente las hieleras de unicel, bolsas de plástico y cintas adhesivas, debido a las regulaciones que exigen salvaguardar la inocuidad de los alimentos.

Tabla: Resultado de la aplicación del modelo 7 P's



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos del diagnóstico basado en el modelo de las 7 P's coinciden en cierto grado con el análisis realizado mediante el SBMC. Indican que, para fortalecer su modelo de negocio social, Alto Golfo debe enfocarse en mejorar su estrategia social, más que en aspectos comerciales.

Reflexión: ¿Puede Alto Golfo considerarse un negocio social?

Alto Golfo presenta características de un negocio social del segundo tipo. Si bien el propósito primario de Alto Golfo no es resolver un problema social específico como la erradicación del hambre, sus prácticas reflejan principios asociados al segundo tipo de negocio social. Esto se observa en su enfoque en la distribución de beneficios económicos entre los pescadores, quienes forman parte de un grupo vulnerable dentro de la cadena de valor.

Sin embargo, Alto Golfo también exhibe rasgos característicos del arquetipo de "comprador permisionario". Su ubicación fuera de la zona de captura, su poder de negociación para establecer precios y su política de préstamos a los pescadores en situaciones de emergencia son prácticas típicas de empresas con un enfoque más comercial que social. Estas características sugieren que la relación de la empresa con los pescadores se basa en una dinámica funcional que asegura el acceso a los recursos y la continuidad de su operación.

Por lo tanto, Alto Golfo podría interpretarse como un híbrido entre estos arquetipos. Mientras que ciertas prácticas podrían alinearse con los principios de un negocio social que busca empoderar a los pescadores, otras evidencian un modelo de negocio con fines de lucro que depende de los pescadores como proveedores clave en su cadena de valor. Este análisis invita a reflexionar sobre si la empresa está dispuesta a transitar hacia un modelo más alineado con el concepto de negocio social, donde los beneficios para los pescadores vayan más allá de la distribución económica, abarcando aspectos como la sostenibilidad del recurso, el fortalecimiento de capacidades y la mejora integral de su calidad de vida. El posicionamiento de Alto Golfo entre estos arquetipos dependerá de su disposición para equilibrar sus intereses comerciales con un compromiso más profundo y estructurado hacia la sostenibilidad social y económica para el bienestar de los pescadores.

Diseño de un negocio social para Alto Golfo con *Design Thinking*

En la siguiente sección se presentarán los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología *Design Thinking* para desarrollar una intervención de negocio social para Alto Golfo.

Fase 1: Mapa de empatía de los pescadores

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas con los jefes de tres de las cinco familias de pescadores que trabajan con Alto Golfo. Los datos recopilados de dichas entrevistas se sintetizan utilizando la herramienta de *user personas* o mapa de empatía. Estas representaciones permiten visualizar de manera concreta al usuario final ya que incluyen detalles como necesidades específicas, frustraciones, aspiraciones y deseos, además de datos demográficos seleccionados.

Esta metodología es esencial para comprender a los pescadores como usuarios de una intervención de negocio social que tiene como propósito mejorar sus condiciones laborales y calidad de vida.

Se entrevistó a Raúl, un hombre de 32 años que es capitán de su propia embarcación pero carece de permiso de pesca. Raúl es segunda generación de almejeros; su padre, quien anteriormente trabajaba en el campo, le enseñó el oficio antes de migrar al Golfo en busca de mejores salarios. Originario de Nayarit, Raúl logró adquirir su embarcación y su camioneta ahorrando lo que ganaba como tripulante. Está casado y es padre de dos niños de 6 y 8 años, quienes actualmente asisten a la escuela, sin embargo a Raúl le preocupa que él y su esposa no pueden estar “atrás de ellos” todo el tiempo y que esto termine por afectar su rendimiento escolar o inclusive en una incursión temprana en las drogas.

Dado que no posee un permiso de pesca, Raúl se ve obligado a vender su captura a otros permisionarios a un costo menor, o a clientes pequeños que no requieren documentación, como carretas de mariscos.

La entrevista se realizó en su hogar, una casa de una sola habitación con piso de cemento y baño exterior. Su patio de tierra sirve como el área de trabajo donde se descarga, lava y empaca el producto para entregar al comprador.

Tabla: User persona: Resumen de entrevista de Raúl, jefe de almejeros, 32 años.

Necesidades	Frustraciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Tramitar un permiso de pesca. ● Una vez que cuente con este permiso, necesitará tener una computadora y aprender a facturar y generar documentos o pagarle a alguien que lo haga. ● Un ayudante que le ayude a hacer el trabajo posterior a “marea” como lavar el equipo y la almeja, pesar y las labores de preparación para el día siguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No tiene tiempo para hacer nada por que va a “marea” muy seguido. ● A veces sus tripulantes se van con otras embarcaciones cuando les ofrecen mejor pago. ● Se cansa mucho pues hace todo el trabajo de organizar al equipo, preparar la embarcación, capitanear y además también pescar. ● Cuando lleva nuevos tripulantes que no han pescado almejas antes, renuncian, no quieren ir porque el trabajo es muy pesado físicamente.
Aspiraciones	Deseos
<ul style="list-style-type: none"> ● Construir su casa más cómoda (contar con un baño, piso y luz en toda su casa). ● Ver a sus hijos crecer y mandarlos a estudiar. ● Tener más embarcaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desea que suba el precio de la almeja, es decir que se pague mejor. ● Desea poder contar con un permiso de pesca para tener más libertad, ganar más y también inscribir a sus tripulantes a Bienpesca y recibir apoyo económico del gobierno. ● Tener más tiempo para descansar y convivir con su familia.

Elaboración propia a partir de entrevista.

Se entrevistó a Margarita y José, de 56 y 64 años respectivamente, un matrimonio que lleva 29 años juntos y que posee su propia embarcación y el correspondiente permiso de pesca. Margarita es descendiente de una familia que se ha dedicado a la pesca de almeja por generaciones, lamentablemente, el padre y un hermano de Margarita perdieron la vida hace algunos años, sorprendidos por un temporal durante una marea. En el caso de José, él y sus tres hermanos quedaron huérfanos cuando él tenía 11 años, lo cual lo llevó a trabajar en actividades relacionadas con la pesca desde muy temprana edad por lo que no terminó la escuela primaria. Tienen dos hijas, una ya es independiente y vive en Ensenada, mientras que la más chica, de 12 años, está por terminar la escuela primaria. La pareja fue entrevistada en su domicilio, una estructura de dos pisos que cuenta con un amplio techo exterior, lo cual les permite utilizar el patio frontal como comedor. El baño, ubicado fuera de la casa principal, está adecuadamente equipado con retrete, regadera y lavamanos, y el suelo está revestido de loseta. La principal fuente de ingresos de la pareja proviene de la pesca, pero también obtienen ingresos adicionales de actividades relacionadas con el

turismo y la investigación en la región. Disponen de dos campers que alquilan como alojamiento, ofrecen su panga para transporte y preparan comidas para sus huéspedes y en diversos eventos.

Tabla: User persona: Resumen de entrevista de Margarita (46 años) y José (58 años).

Necesidades	Frustraciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Necesitan tener contador y pagar a alguien para que les realice trámites, no saben utilizar una computadora. ● Aprender lo suficiente sobre contabilidad fiscal para poder pagar sus impuestos. ● Servicios médicos: Margarita tiene diabetes y José sufre dolores en articulaciones. ● Servicios financieros: Necesitan ir a la ciudad más cercana para poder retirar dinero en el banco. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tuvieron un problema ante el SAT ya que por varios años su contadora no presentó declaraciones y no se hicieron pagos. Pagaron más de 200 mil pesos para “salir del problema” con apoyo de otro contador. ● Pagan alrededor de 2 mil pesos de trámites al mes al no saber realizarlos ellos mismos. ● Cada que necesitan ir al médico o al banco van a Mexicali o San Luis porque en el Golfo no hay servicios. ● Batallan para conseguir gente cuando se van con otras embarcaciones porque les pagan más. ● Cuando han necesitado dinero, lo piden prestado a su comprador principal. ● José ya está grande y cada vez pesca menos almejas ya que el trabajo es muy pesado físicamente.
Aspiraciones	Deseos
<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar su salud. ● Poder descansar más. ● Retirarse. ● Mandar a su hija a estudiar. ● Mejorar su casa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ahorrar, pero no tienen el hábito. ● No tener problemas con el SAT, pagar menos impuestos. ● Recibir apoyo financiero y fiscal.

Elaboración propia a partir de entrevista.

En una entrevista, se habló con Jacinto, un pescador de 59 años oriundo del Golfo, quien comenzó a pescar a los 12 años, por lo que dejó la escuela desde esta temprana edad. Recordó que en aquel entonces, solo había diez pangas en toda la región, todas bajo la propiedad de un mismo patrón. En esos tiempos, el producto era más abundante y la pesca más sencilla. Sin embargo, con el paso del tiempo y debido a diversos factores, la situación empeoró. Esto llevó a Jacinto a mudarse a Algodones para

trabajar en la agricultura, aunque más tarde tuvo que regresar al Golfo tras problemas de su patrón con el crimen organizado.

Actualmente, Jacinto reside con su esposa y se hace cargo de su nieto de 6 años, pues sus padres se fueron a trabajar “al otro lado”. Recientemente logró adquirir un permiso de pesca, buscando mejorar sus ingresos. A pesar de ello, aún enfrenta dificultades, ya que no cuenta con clientes ni con un motor para su panga.

La esposa de Jacinto padece diabetes, aunque aún en una etapa temprana, le preocupa que pueda tener una atención adecuada. En cuanto a su propia condición de salud, Jacinto compartió que su salud ha mejorado bastante desde que dejó de consumir (alcohol y otras sustancias), a propósito de esto comentó que el trabajo en la pesca es duro y que esto contribuye a un mayor consumo de drogas por parte de los pescadores, especialmente los jóvenes.

Jacinto opina que la pesca de almeja es la mejor actividad en la que puede emplearse, describiéndola como un trabajo duro pero honesto. Comparó esta labor con la agricultura, mencionando que es más predecible y, por lo general, más rentable que otras pesquerías, como la del camarón, donde a veces los ingresos no cubren ni los gastos. Además, destacó que la remuneración por pescar almejas es mejor que la que recibía como tripulante en otras pangas, donde ganaba entre 300 y 500 pesos por marea.

Tabla: User persona: Resumen de la entrevista de Jacinto (59 años).

Necesidades	Frustraciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Generar mayor ingreso. ● Utilizar su permiso de pesca. ● Proveer para su esposa y su nieto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajó la demanda de almeja y por lo tanto no tiene casi trabajo. ● Aumento de pangas (competencia) en el Golfo. ● No ha podido juntar 50 mil pesos para comprar un motor para su panga. ● Tiene que pagar contador aunque no use su permiso de pesca porque no hay trabajo. ● No tiene carro para llevar a su esposa al doctor en Mexicali. ● Tiene un terreno en Algodones pero no puede ir porque “la zona está muy caliente”.
Aspiraciones	Deseos
<ul style="list-style-type: none"> ● Poder cuidar mejor de su esposa que padece 	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar su permiso.

<p>diabetes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darle una buena vida a su nieto, que termine la escuela. • Poder tener un mejor retiro (teniendo panga y permiso puede rentarlos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener sus propios clientes. • Arreglar su carro. • Contar con buena salud para trabajar y cuidar de su nieto. • Que no lo moleste el crimen organizado.
--	--

Elaboración propia a partir de entrevista.

Al examinar las user personas de Raúl, Margarita y José, y Jacinto, se pueden observar tanto similitudes como diferencias significativas en sus experiencias, necesidades y aspiraciones que nos ofrecen un panorama amplio sobre sus condiciones y desafíos de vida. Estas son las conclusiones clave:

Similitudes

1. **Necesidades económicas:** Todos enfrentan retos económicos y requieren mejorar su ingreso familiar a través de la pesca o actividades adicionales.
2. **Problemas de gestión:** Todos requieren de ayuda para la gestión de sus negocios, en especial para la realización de trámites y con la administración financiera de sus actividades.
3. **Salud y bienestar:** La salud es una preocupación común; tanto Margarita como la esposa de Jacinto padecen diabetes, y no cuentan con los servicios médicos adecuados. José y Jacinto también enfrentan dificultades físicas debido a la naturaleza exigente del trabajo.
4. **Mejoras en infraestructura y servicios:** Todos aspiran a mejorar sus condiciones de vivienda y de calidad de vida, cabe resaltar que para todos ellos, su casa es además el lugar donde trabajan, ya que en sus patios descargan y lavan el producto, dan mantenimiento y resguardan sus equipos de trabajo.
5. **Preocupación por sus dependientes más jóvenes:** Todos tienen dependientes económicos jóvenes entre los 6 y 12 años. Les preocupa que terminen la escuela y que se mantengan alejados de las drogas.

Diferencias

1. **Capacidad de operación y recursos:** Margarita y José están en una posición económica relativamente mejor debido a que poseen su propia embarcación y permiso de pesca, lo que les permite invertir dinero en diversificar sus ingresos alquilando espacios y ofreciendo servicios a turistas. Esto contrasta con Raúl y Jacinto, quienes enfrentan limitaciones económicas más severas debido a la falta de permisos o recursos para maximizar el uso de los permisos que poseen.

2. **Educación y habilidades administrativas:** Raúl y Jacinto muestran una necesidad urgente de adquirir habilidades básicas de gestión y administración para manejar mejor sus negocios, mientras que Margarita y José ya enfrentan problemas complejos con el SAT, indicando que han tenido que aprender a lidiar con asuntos fiscales y administrativos, aunque todavía requieren apoyo.
3. **Planes y aspiraciones futuras:** Los deseos y planes para el futuro varían entre ellos; Raúl aspira a expandir su flota y mejorar las condiciones de su hogar, Margarita y José buscan estabilizar su situación fiscal y prepararse para el retiro, y Jacinto busca estabilizar su ingreso y asegurar el bienestar de su familia.
4. **Crimen organizado y drogas:** Aunque todos se ven afectados por el incremento en la violencia generalizada que trae el crimen organizado, destaca la experiencia de Jacinto, cuya experiencia incluye el desplazamiento forzado y el consumo de sustancias. Mientras que Raúl, consciente de este problema, se preocupa por que sus hijos continúen en la escuela y se mantengan alejados de las drogas.

Las entrevistas revelan una clara necesidad de servicios de apoyo que van desde educación en gestión y administración financiera hasta mejoras en el acceso a servicios médicos y de infraestructura. Además, existe una demanda generalizada de intervenciones que mejoren la capacidad de generación de ingresos y estabilicen las condiciones económicas de los pescadores. Las diferencias entre ellos subrayan la importancia de ofrecer un programa con ejes diversificados.

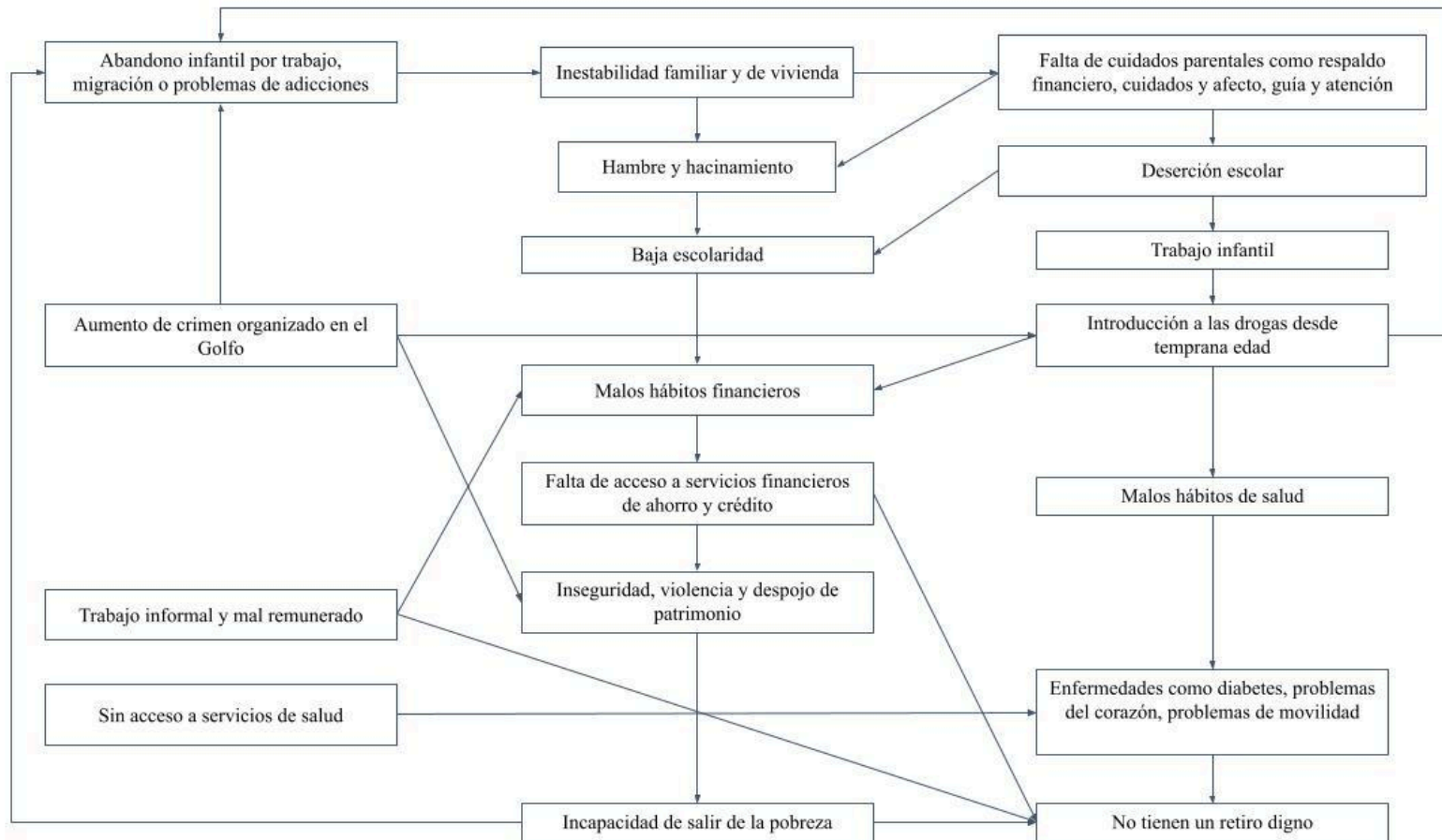
Fase 2: Definiendo las problemáticas

Durante la fase de "Definición" del *Design Thinking*, se profundiza en el análisis de las entrevistas, comparándolas con el conocimiento adquirido en la investigación del marco teórico. A partir de este análisis, se elabora un árbol de problemas que refleja los patrones encontrados en las situaciones que afectan la calidad de vida de los pescadores. Este proceso permite definir claramente cuáles pueden ser las problemáticas objetivo del programa social.

En la figura posterior se puede ver cómo el árbol de problemas desarrollado a partir de las entrevistas realizadas, revela que los problemas que afectan la calidad de vida de los pescadores tienen sus raíces en experiencias adversas desde la infancia, marcadas por entornos familiares complejos caracterizados por el abandono, el alcoholismo, la drogadicción, la pobreza y la violencia. Muchos de estos pescadores iniciaron su labor desde edades tempranas, sin completar su educación formal.

Los pescadores que logran mejorar significativamente su calidad de vida suelen hacerlo tras temporadas exitosas en las que logran ahorrar y utilizar esos recursos para adquirir equipo o realizar mejoras en sus hogares. Sin embargo, se enfrentan a obstáculos importantes para el ahorro, como problemas de salud derivados de adicciones y enfermedades crónicas.

Figura 3. Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas.

Aunque comprender la magnitud de las problemáticas que afectan a la población objetivo es crucial, es igualmente importante delimitar el alcance durante la fase de definición. Esto se debe a que Alto Golfo solo puede abordar efectivamente algunas de estas problemáticas para alcanzar sus objetivos de impacto social. De las problemáticas identificadas, se decidió en conjunto con los tomadores de decisiones de la organización priorizar aquellos que tienen que ver con mejorar los hábitos financieros (ahorro, retiro), la escolaridad en la siguiente generación y el desarrollo de habilidades en la generación actual, además de la prevención de adicciones.

Fase 3: Ideando propuestas de intervención

La fase de ideación en *Design Thinking* es un proceso creativo donde se buscan soluciones innovadoras para los problemas identificados. En este proceso, se alienta la generación de ideas originales, sin importar su convencionalismo. En el caso de Alto Golfo, se organizaron talleres de ideación con los líderes de las familias de pescadores, quienes toman las decisiones en la organización. Estos talleres se llevaron a cabo durante las actividades diarias, como la descarga de mercancía o en las pausas durante los días de trabajo, aprovechando al máximo el tiempo disponible. También se realizaron sesiones por teléfono para priorizar las propuestas. El resultado de esta fase se resume en la siguiente tabla.

Tabla. Estrategias propuestas durante la fase de ideación.

Necesidad o problema	Recursos con los que cuenta AG	Propuesta	Resultados esperados	Beneficio
Falta de habilidades administrativas, contables, fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado en administración, finanzas y contabilidad. - Sistema de facturación. 	Absorber la 'carga' contable y de tramitología de los pescadores.	Los pescadores tienen menor carga de trabajo, se mantienen al corriente con responsabilidades fiscales, ahorran en contratar externos y evitan multas.	Ahorro de hasta 5 mil pesos mensuales por jefe de pescadores o permisionario.
Falta de habilidades tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos tecnológicos, acceso a internet, equipos. 	Talleres de habilidades digitales.	Los pescadores y/o personas de sus redes de apoyo se capacitan en habilidades digitales como correo, facturación y expedir documentos de pesca.	El pescador gana autonomía en cuanto a la administración de su negocio.
Falta de cultura del ahorro.	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a instrumentos financieros. 	Crear una caja de ahorro.	Que los pescadores cuenten con fondo de emergencia y ahorros para lograr sus aspiraciones.	Desarrollar mejores hábitos financieros.
Falta de permiso o concesión.	<ul style="list-style-type: none"> - Permiso o concesión. 	Registrar pescadores sin permiso como tripulantes en Bienpesca para que reciban apoyo económico.	Mejorar el ingreso familiar, aumentar la remuneración.	Aumentar la remuneración en hasta 15 mil pesos anuales.

Necesidad o problema	Recursos con los que cuenta AG	Propuesta	Resultados esperados	Beneficio
Introducción a las drogas desde temprana edad.	- Permiso de pesca y acceso al programa Jóvenes Construyendo el Futuro que beca a jóvenes que quieran trabajar como aprendices en una pesquería.	Registrar a los hijos de los pescadores en el programa con requisitos de trabajo, monitoreo y anti-doping.	Mejorar el ingreso familiar, aumentar la remuneración. Desincentivar el consumo de drogas.	Aumentar la remuneración en hasta 6 mil pesos mensuales.
Deserción escolar.	- Recurso económico, capital social, capacidad organizativa.	Crear un programa para apadrinar hijos de pescadores y darles incentivos para continuar sus estudios como becas, útiles, uniformes y campamentos de verano.	Motivar a los niños a obtener buenas calificaciones y continuar en la escuela para construir un mejor futuro.	Aumento de la escolaridad entre las familias de pescadores.
Fortalecer cultura e identidad	- Recurso económico, capital social, capacidad organizativa.	Crear una campaña de fortalecimiento de identidad, creando un documental, proveer uniforme y pintar un mural en la ciudad.	Motivar a los pescadores reconociendo su labor, difundiendo su trabajo y fortaleciendo la identidad cultural.	Aumento de su satisfacción personal y de trabajo. Fortalecimiento de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Priorización de las propuestas

En colaboración con los participantes, se priorizaron las propuestas utilizando el marco DVF, frecuentemente utilizado en la metodología de *Design Thinking*, que evalúa la deseabilidad, viabilidad y factibilidad de cada solución. Este enfoque asegura que las soluciones seleccionadas sean atractivas, factibles y económicamente sostenibles. La deseabilidad se centró en comprender las necesidades de los pescadores, la viabilidad evaluó la capacidad de implementación, y la factibilidad consideró aspectos técnicos y operativos. Este enfoque garantiza que las intervenciones puedan llevarse a cabo por la empresa de manera sostenible, para que tengan un impacto positivo y también duradero en la comunidad pesquera.

Para una primera fase del programa, en prioridad alta se propone la implementación de un servicio para gestionar las responsabilidades contables y administrativas de los pescadores, permitiéndoles concentrarse en sus actividades de pesca. También se contempla un programa integral de apadrinamiento para la educación de los hijos de pescadores, ofreciendo becas, útiles escolares, uniformes y campamentos de verano para reducir la deserción escolar y promover un futuro más prometedor para ellos.

En una segunda fase de prioridad media, se considera facilitar la inclusión de pescadores no registrados en el programa gubernamental Bienpesca, además de establecer una caja de ahorro para mejorar la gestión financiera de los pescadores. Se plantea también una campaña de fortalecimiento de identidad cultural mediante diferentes actividades que pueden incluir la creación de un video documental, distribución de uniformes y pintura de un mural en la comunidad.

Con menor prioridad, se propone un programa de registro y monitoreo para los hijos de pescadores en el programa de aprendices de Bienpesca, con el fin de incorporarlos al negocio y prevenir el consumo de drogas. También los talleres de habilidades digitales para que los pescadores y sus familias puedan adaptarse a las demandas tecnológicas modernas, aunque con un impacto directo menor en comparación con otras intervenciones propuestas.

Fase 4. Primer prototipo del programa

La fase de prototipado en *Design Thinking* implica la creación de versiones simplificadas y tangibles de las soluciones propuestas durante la etapa de ideación. Estos prototipos pueden ser maquetas, simulaciones, dibujos, o incluso representaciones teatrales que permitan a los diseñadores y a los usuarios experimentar y evaluar las ideas de manera rápida y económica. El objetivo principal de esta fase es tener un mecanismo de retroalimentación temprana y específica sobre las soluciones propuestas, para iterar y mejorarlas antes de su implementación final. El prototipo ayuda a validar la viabilidad, la factibilidad y la deseabilidad de las soluciones, permitiendo ajustes y refinamientos en un entorno controlado antes de invertir recursos significativos en su desarrollo completo.

Con esto en mente, nos propusimos crear un prototipo en formato de *brochure* digital, de manera que pudiéramos comunicar claramente los ejes temáticos del programa social y sus beneficios a los principales tomadores de decisión de la organización. Estos ejes temáticos, que consolidan todas las propuestas originadas durante la fase de ideación son: (1) Cultura del ahorro, (2) Desarrollo de habilidades administrativas y tecnológicas, (3) Aumento de la escolaridad y (4) Cultura e Identidad.

Figura: Pantallas del prototipo digital del programa



Impacto Transformador



Educación

Aumento de la escolaridad y mejores oportunidades educativas para los jóvenes de las comunidades pesqueras.



Desarrollo Económico

Fortalecimiento de las habilidades de gestión y el acceso a herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y competitividad del sector.



Preservación Cultural

Iniciativas que refuerzan la identidad, el orgullo y la tradición de las comunidades pesqueras de Alto Golfo.



Empoderamiento Comunitario

Desarrollo de liderazgo y fortalecimiento de la organización comunitaria para una mayor incidencia y participación.

A través de este programa social integral, buscamos transformar la calidad de vida de los pescadores de Alto Golfo, ofreciéndoles las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar un mayor nivel de estabilidad, prosperidad y bienestar, tanto a nivel individual como comunitario.

Elaboración propia mediante la aplicación de inteligencia artificial Gamma app. El prototipo completo puede accederse mediante [esta liga](#).

Fase 5. Validación y registro de aprendizajes

En la fase de validación del *Design Thinking*, se somete el prototipo o la solución propuesta a pruebas reales o simuladas con los usuarios para obtener retroalimentación directa. Esta retroalimentación ayuda a identificar posibles áreas de mejora, validar la efectividad de la solución y garantizar que cumpla con las necesidades y expectativas del usuario.

Para aplicar esta fase en Alto Golfo y validar su prototipo digital se realizaron demostraciones con los tres jefes de pescadores. Se decidió no extender la validación a tripulantes y otros pescadores, puesto que se expresó la preocupación de que estos pudieran confundir las expectativas del ejercicio. Durante estas pruebas, se solicitaron comentarios, se observó el comportamiento y reacciones de los usuarios y se recopilaron datos sobre su experiencia en base a algunas preguntas mismas que pueden ser consultadas en el apéndice.

Los tres encuestados coincidieron en que la información del programa es clara y relevante. Aunque mostraron interés en el programa, manifestaron dudas sobre su aplicabilidad debido a la baja escolaridad y la limitada familiaridad con la tecnología entre los demás pescadores. Sugirieron evaluar quiénes podrían beneficiarse y encontrar un lugar adecuado para las capacitaciones, como el centro comunitario local. Dos pescadores expresaron confusión sobre cómo el programa podría ayudar en la

gestión de sus negocios, interpretando inicialmente que se refería a la programación de las temporadas de pesca. Sin embargo, al aclarar que se trata de mejorar la gestión financiera y operativa, mostraron interés y recomendaron una mejor descripción de estas actividades. Coincidieron en que la educación financiera y la accesibilidad a una caja de ahorro fácil de usar son los aspectos más atractivos del programa. La realización de murales y el video documental fueron percibidos como interesantes pero de menor impacto que otras iniciativas. Los tres expresaron su disposición a unirse al programa, principalmente motivados por la posibilidad de mejorar sus ingresos familiares. Además, sugirieron establecer lineamientos claros para el funcionamiento de la caja de ahorro.

Resumen de aprendizajes:

- La caja de ahorro es uno de los elementos más atractivos del programa, y los colaboradores de Alto Golfo coinciden en que podrían encontrar una forma de complementar la caja de ahorro con incentivos para promover la constancia y la productividad entre los pescadores lo que podría traer grandes beneficios no solo sociales sino también empresariales.
- Los colaboradores de Alto Golfo coinciden en que de implementarse la caja de ahorro deben identificarse herramientas tecnológicas para sistematizar los procesos y reducir el trabajo manual ya que es poco viable que se contrate a una persona exclusivamente para esa labor.
- Un área que mostró potencial, aunque debe analizarse con mayor detalle es la capacitación en habilidades tecnológicas y gestión de trámites. Existe la posibilidad de capacitar a las esposas o hijos mayores de los pescadores para encargarse de la facturación y la documentación, y así incrementar el ingreso familiar. Sin embargo, esta estrategia presenta retos y precondiciones, como hacer un diagnóstico inicial para entender el estado en el que se encuentran dichas habilidades en la población a beneficiar, entender la disponibilidad de tiempo que tienen para asumir esas responsabilidades, además de garantizar el acceso a equipos de cómputo e internet. Alternativamente, el área administrativa de Alto Golfo podría facilitar esas funciones de manera remota, generando un ahorro en los gastos administrativos de los pescadores.
- Para el lanzamiento de los programas, sería útil considerar materiales informativos que puedan distribuirse entre los pescadores, como un video explicativo o folletos y posiblemente hacer talleres introductorios donde puedan responderse las dudas de los pescadores. Asimismo, tener sesiones de seguimiento será de vital importancia para el éxito de los programas.

Plan de acción

En colaboración con los líderes de la organización, se ha elaborado el siguiente borrador de plan de trabajo que detalla los pasos a seguir para implementar dos de las estrategias prioritarias. Es importante destacar que la metodología de *Design Thinking* promueve la flexibilidad en los planes de acción, permitiendo probar y validar cada paso para confirmar la viabilidad de las propuestas seleccionadas y realizar ajustes o pivotar si es necesario. Un ejemplo de esto es que en el primer ejercicio de validación (la priorización de las propuestas) se priorizaron las estrategias relacionadas con actividades culturales como la pinta de un mural, mientras que en el segundo ejercicio de validación (la demostración del prototipo), este fue el aspecto menos atractivo de la propuesta y la caja de ahorro, colocada originalmente en prioridad media, fue considerada uno de los aspectos más atractivos de la propuesta. Esto solamente refuerza la importancia y utilidad de metodologías flexibles como el *Design Thinking* de manera que las propuestas puedan responder ante cambios de preferencias de los usuarios o del entorno.

Propuesta: Absorber la ‘carga’ contable y de tramitología de los principales colaboradores.

Objetivo: Ahorro de hasta 5 mil pesos mensuales por jefe de pescadores o permisionario.

Meta: Pilotear este programa con Margarita y José que son los principales colaboradores.

Posibles indicadores: Número de pescadores beneficiados, Ahorro en gastos administrativos y prevención de multas por pescador.

Acción	Temporalidad	Indicador	Línea base	Meta	Responsable
Crear estrategia fiscal en conjunto con el contador.	3 meses	Documentación de estrategia	0	1	ALTO GOLFO / Administración
Redactar acuerdo y condiciones de servicio y obtener firmas de ambas partes	1 semana	Acuerdo firmado	0	1	ALTO GOLFO / Margarita y José
Obtener su FIEL, CSD, contraseña y acceso al correo electrónico.	2 semanas	Obtener la información	0	1	Margarita y José

Dar de alta su RFC en el sistema	1 semana	Habilitar el sistema para facturar en la nueva RFC	0	1	ALTO GOLFO
----------------------------------	----------	--	---	---	------------

Propuesta: Crear un programa para apadrinar a los niños que sean dependientes económicos de los pescadores y darles incentivos para continuar sus estudios como becas, útiles, uniformes y campamentos de verano.

Objetivo: Motivar a los niños a obtener buenas calificaciones y continuar en la escuela para construir un mejor futuro.

Meta: Pilotear el programa con la hija de Margarita y José.

Posibles indicadores: Mejora en calificaciones, Aumento en los años de escolaridad respecto a la generación anterior, Número de jóvenes que reanudan sus estudios.

Acción	Temporalidad	Indicador	Línea base	Meta	Responsable
Platicar con sus papás para conocer sus expectativas del programa	1 mes	Documentación de expectativas y necesidades	0	1	ALTO GOLFO
Diseñar programa, incluir asesoría externa	2 meses	Documentación del programa	0	1	ALTO GOLFO
Redactar acuerdo y firma de compromiso	1 día	Acuerdo firmado	0	1	ALTO GOLFO / Papás y beneficiada
Ejecución y monitoreo	1 año	Reporte de resultados	0	1	ALTO GOLFO

Propuesta: Crear una caja de ahorro.

Objetivo: Que los pescadores cuenten con fondo de emergencia y ahorros para lograr sus aspiraciones.

Meta: Diseño y pilotaje del programa

Posibles indicadores: Número de pescadores enrolados en la caja de ahorro y Metas de ahorro

Acción	Temporalidad	Indicador	Línea base	Meta	Responsable
Investigación inicial	1 mes	Reporte de investigación, casos de éxito.	0	1	ALTO GOLFO / Por definir
Diseño del programa	1 mes	Documentación del programa	0	1	ALTO GOLFO / Por definir
Validación de viabilidad y factibilidad del diseño	2 semanas	Análisis de viabilidad y factibilidad y presupuesto	0	1	ALTO GOLFO / Por definir
Planear pilotaje	1 semana	Reporte de resultados	0	1	ALTO GOLFO / Por definir

Discusión

Este estudio exploró las dinámicas del sector pesquero mexicano, con un enfoque en las interacciones entre los actores clave y las condiciones estructurales que perpetúan el rezago social y económico de los pescadores ribereños. Los hallazgos coinciden con la literatura revisada, que destaca cómo las políticas pesqueras en México han concentrado el poder económico en actores como compradores permisionarios y cooperativas empresariales, relegando a los pescadores independientes y tripulantes a posiciones vulnerables dentro de la cadena de valor (Frawley et al., 2019; Basurto et al., 2012). Ejemplos como el de Ramón, líder de una cooperativa social, y Margarita, pescadora independiente, ilustran cómo esta dependencia estructural limita su capacidad de negociación y perpetúa desigualdades económicas. Ramón enfrenta precios de compra impuestos por su principal cliente, significativamente por debajo del promedio de mercado, mientras que Margarita depende de préstamos de su comprador para sostener sus operaciones. Estas dinámicas reflejan la fragmentación organizacional identificada por Frawley (2019), donde la ausencia de cooperativas fuertes o modelos alternativos limita la capacidad de los pescadores para negociar condiciones más favorables.

El análisis del modelo de negocio de Alto Golfo reveló que se alinea predominantemente con el arquetipo de comprador permisionario, aunque integra ciertos elementos que lo acercan a un negocio social tipo dos, según la clasificación de Yunus (2017). Si bien Alto Golfo implementa acciones como la provisión de préstamos en situaciones de emergencia y la reinversión de sus ganancias en mejoras operativas, la ausencia de programas estructurados e indicadores claros de impacto social limita la percepción de estas iniciativas. En lugar de ser vistas como esfuerzos hacia la sostenibilidad social, pueden interpretarse como mecanismos que refuerzan la dependencia de los pescadores hacia la empresa.

Más allá del caso de Alto Golfo, este estudio aporta un marco analítico basado en arquetipos de actores del sector pesquero (tripulantes, pescadores independientes, compradores permisionarios, cooperativas sociales y cooperativas empresariales). Este enfoque complementa los análisis previos, como el de Frawley et al. (2019), al poner en evidencia cómo los pescadores independientes operan bajo dinámicas laborales subordinadas frente a empresas con mayor poder económico, limitando su autonomía y capacidad de negociación. Comprender estas dinámicas de poder, vulnerabilidad y colaboración dentro de la cadena de valor resulta esencial para diseñar políticas públicas y estrategias organizacionales que promuevan relaciones más equitativas y sostenibles en el sector pesquero. Por ello, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en estos arquetipos y sus dinámicas, y en el desarrollo de modelos

organizacionales innovadores que integren elementos de sostenibilidad social, económica y ambiental para el sector pesquero.

Por último, se recomienda explorar con mayor detalle la aplicabilidad del concepto de negocios sociales en la pesca, especialmente frente al decremento en la efectividad y alcance de las cooperativas pesqueras tradicionales (Frawley et al., 2019). Este tipo de investigación podría arrojar valiosas lecciones para el diseño de modelos replicables que impulsen el desarrollo de las comunidades pesqueras, mitiguen las desigualdades existentes y promuevan un sector pesquero más inclusivo y resiliente.

Conclusiones

El análisis del sector pesquero permitió identificar cinco arquetipos clave: tripulantes, pescadores independientes, compradores permisionarios o comercializadoras, cooperativas sociales y cooperativas empresariales. Cada uno de estos arquetipos presenta características únicas, niveles diferenciados de acceso a recursos y desafíos específicos que influyen en sus interacciones dentro de la cadena de valor.

Los compradores permisionarios, con una mayor estabilidad económica, tienen acceso a medios de distribución, financiamiento y capacidades administrativas que les otorgan un poder de negociación significativo. En cambio, los tripulantes y pescadores independientes, quienes representan el 60% del sector según el último censo económico del INEGI, enfrentan importantes limitaciones, como la falta de ingresos estables, dificultades en la gestión financiera y administrativa de sus operaciones, y un acceso precario a servicios básicos de salud. Estas condiciones aumentan su vulnerabilidad, especialmente en comunidades afectadas por la inseguridad y el aumento de adicciones, donde la escasez de servicios médicos agrava aún más su situación. Además, la posibilidad de un retiro digno se ve obstaculizada no solo por problemas de salud derivados de la naturaleza exigente de su labor, sino también por la ausencia de una cultura de ahorro y previsión económica, perpetuando ciclos de inestabilidad y rezago social.

Las entrevistas también revelaron fricciones recurrentes en las interacciones entre los actores del sector pesquero, como la falta de coordinación entre pescadores y compradores. Estas tensiones también se reflejan en la relación entre Alto Golfo y sus colaboradores, destacando problemáticas como el incumplimiento de metas de captura y los desabastos ocasionados por la preferencia de los pescadores por especies más lucrativas durante ciertas temporadas. La identificación de los arquetipos y el análisis de sus características e interacciones ofrecen un marco analítico sólido para diseñar intervenciones diferenciadas que aborden estas problemáticas y promuevan relaciones más equitativas y sostenibles entre los actores involucrados.

En el caso específico de Alto Golfo, la empresa se identifica predominantemente como un comprador permisionario, aunque incorpora algunos elementos que la acercan a un modelo de negocio social tipo dos. Entre estos destacan la reinversión de ganancias para fortalecer su impacto empresarial y ciertas acciones puntuales de responsabilidad social, como la provisión de apoyo financiero y préstamos en situaciones de emergencia. Aunque estas iniciativas son valiosas y apreciadas por los pescadores, se perciben como acciones aisladas que no forman parte de una estrategia integral de sostenibilidad social. Herramientas como el Social Business Model Canvas (SBMC), el diagnóstico 7P's y el análisis FODA resultaron clave para identificar estas áreas de oportunidad.

Un aspecto crucial para que Alto Golfo logre la transición hacia un modelo de negocio social es garantizar una distribución equitativa de los beneficios entre todas las partes involucradas, particularmente los pescadores, quienes desempeñan un papel fundamental en la cadena de valor. Este enfoque no necesariamente debe limitarse al incremento de los pagos a los pescadores, sino que puede abordar problemáticas estructurales que afectan a toda la población objetivo. En este contexto, la intervención social diseñada a partir de la metodología Design Thinking propuso un modelo inicial que busca facilitar esta transición.

Las propuestas incluyen acciones orientadas a mejorar el bienestar colectivo, tales como servicios de apoyo en la gestión operativa y financiera, herramientas de ahorro y programas de incentivos dirigidos a elevar el nivel educativo y el ingreso familiar de los pescadores. Estas iniciativas están alineadas con las problemáticas identificadas a través de este estudio y fueron validadas tanto por líderes de la empresa como por una muestra representativa de la población objetivo. Además, la propuesta incluye un plan de implementación priorizado que proporciona una hoja de ruta clara para abordar las áreas críticas de intervención.

No obstante, el equipo de Alto Golfo deberá trabajar cuidadosamente en los detalles finales de la implementación, asegurándose de incorporar mecanismos efectivos para medir el impacto mediante indicadores pertinentes. Esto abonará a la sostenibilidad de las acciones y maximizará los beneficios para los pescadores y sus familias.

En conclusión, las problemáticas enfrentadas por los pescadores, especialmente los tripulantes y pescadores independientes, reflejan la necesidad urgente de diseñar e implementar modelos organizacionales innovadores, como el propuesto en este estudio. Estos modelos deben garantizar los derechos laborales, promover la estabilidad económica y fomentar un desarrollo más equitativo y sostenible en el sector. Abordar estas necesidades no solo contribuiría a mejorar la calidad de vida de estos pescadores, sino que también fortalecería la resiliencia y competitividad del sector pesquero en su conjunto.

Referencias

1. A. Cinti, W. Shaw, R. Cudney-Bueno, M. Rojo. (Agosto, 2010) The unintended consequences of formal fisheries policies: Social disparities and resource overuse in a major fishing community in the Gulf of California, Mexico. *Marine Policy* 34 (2010) 328–339.
<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2009.08.002>
2. Basurto, X. & Cinti, A. & Bourillón, L. & Rojo, M. & Torre, J. & Hudson Weaver, A. (2012) The Emergence of Access Controls in Small-Scale Fishing Commons: A Comparative Analysis of Individual Licenses and Common Property-Rights in Two Mexican Communities. Springer.
<https://cobi.org.mx/en/the-emergence-of-access-controls-in-small-scale-fishing-commons-a-comparative-analysis-of-individual-licenses-and-common-property-rights-in-two-mexican-communities/>
3. Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
4. Cano Salgado, M. P., Bello Baltazar, E., & Barba, E. (2012). Innovación social y capacidad de organización de las cooperativas pesqueras en el municipio de Balancán, Tabasco, México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 20(39), 65-97.
5. Chacón, Alejandra. (2018). *Ribereños: Veladores del mar*. Documental sin publicar.
https://drive.google.com/file/d/1jOThi5j9nGSFNxn4TT225OGrvvK_-tvc/view?usp=share_link
6. CONABIO. (2022). *Biodiversidad mexicana* (online). México. [Citado el 7 de Noviembre, 2022].
<https://www.biodiversidad.gob.mx/diversidad/alimentos/peces>
7. CONAPESCA (2020). *PRODUCCIÓN PESQUERA 2020*.
<https://datos.gob.mx/busca/dataset/produccion-pesquera>
8. CONEVAL. *Ficha de Monitoreo de los programas derivados del PND 2019-2024*. (2020).
https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/Sectoriales_19-20/Fichas_2020/PESCA_A.pdf#search=PESCA
9. Consejo Mexicano de la Carne. (2019). *Compendio Estadístico 2019*.
https://comecarne.org/wp-content/uploads/2020/07/Compendio_Estad%C3%ADstico_2019_-_Comecarne.pdf
10. Dam, R. F., & Siang, T. Y. (2016, octubre 20). The history of design thinking. The Interaction Design Foundation.
<https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>
11. Diario Oficial de la Federación. (2020). *PROGRAMA Nacional de Pesca y Acuicultura 2020-2024*. DOF:30/12/2020.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609194&fecha=30/12/2020#gsc.tab=0
12. FAO 2022. *Fishery and Aquaculture Country Profiles. Mexico. Country Profile Fact Sheets. Fisheries and Aquaculture Division* [online]. Rome. [Cited Monday, November 7th 2022].
<https://www.fao.org/fishery/en/facp/mex?lang=en>
13. FAO. (2014). *Value chain dynamics and the small-scale sector: Policy recommendations for small-scale fisheries and aquaculture trade*. FAO FISHERIES AND AQUACULTURE TECHNICAL PAPER.
14. FishChoice. (s.f.). *About FishChoice*. Recuperado de <https://fishchoice.com>
15. Fishery progress. (s/f). *Fisheryprogress.org*. Recuperado el 10 de octubre de 2024, de <https://fisheryprogress.org/>
16. FisheryProgress. (s.f.). *About FisheryProgress*. Recuperado de <https://fisheryprogress.org>
17. Frawley, Timothy H., Finkbeiner, Elena M. and Crowder, Larry. (Mar 2019). *Environmental and institutional degradation in the globalized economy: lessons from small-scale fisheries in the Gulf of*

- California. *Ecology and Society*, Vol. 24, No. 1.
<https://www.jstor.org/stable/26796922>
18. Gómez, M. M. (2009). El análisis FODA como herramienta de diagnóstico empresarial. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), Universidad Veracruzana. Recuperado de
https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta_2009-2.pdf
 19. Grupo SmartFish. (s/f). Smartfishac.org. Recuperado el 10 de octubre de 2024, de
<https://www.smartfishac.org/grupo-smartfish>
 20. Hayashida, Ana, Rolon, José E., Leal, Virginia. (Agosto, 2019). Metrics of open government in Mexican fisheries. *Journal of Rural Studies*. Volume 92, Pages 462-472.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.07.007>
 21. INEGI (2021). Pesca y acuicultura: Censos Económicos 2019. Instituto Nacional de Estadística.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198978.pdf
 22. Kelley, D. (2001). The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm. Currency/Doubleday.
 23. La economía turística de México crece 14.4% en 2023. (2023, abril 28). Forbes México.
<https://www.forbes.com.mx/economia-turistica-mexico-crece-144-2023/>
 24. Marco. (2020, julio 29). Social Business Model Canvas. Impact Jungle; Social Business Design.
<https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/>
 25. Martínez Martínez, Teresa., González Laxe, Fernando. (2016). La construcción de la política pesquera en México: una mirada desde el campo geográfico. *Revista Atlántica de Economía*. Volumen 2.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5776341>
 26. Objetivos de Desarrollo Sostenible. (s/f). UNDP. Recuperado el 4 de diciembre de 2024, de
<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
 27. OCEANA. (2019). Auditoría pesquera 2.0: México. www.auditoriapesquera.org
 28. Ríos, Viri. (2022). No es normal: El juego oculto que alimenta la desigualdad mexicana y cómo cambiarlo. (1ra ed.). Grijalbo.
 29. Valdéz-Gardea, Gloria Ciria . (2007). "Soy pescadora de almejas": Respuestas a la marginación en el Alto Golfo de California. 1ra Edición. El Colegio de Sonora.
 30. Yunus, M. (2018). A world of three zeros: The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions. PublicAffairs.

Anexos

Anexo 1. Relación de entrevistados con fecha y lugar.

Nombre y edad	Fecha	Lugar
<p>Carlos, 65 años.</p> <p>Perfil 1: Permisionario particular que no reside en la zona de captura.</p> <p>Arquetipo: Comprador permisionario</p>	<p>Entrevista realizada el 3 de Noviembre del 2022, presencial.</p>	<p>Ensenada, Baja California.</p>
<p>Margarita, 46 años.</p> <p>Perfil 2: Permisionaria particular que reside en la zona de captura.</p> <p>Arquetipo: Pescadores independientes</p>	<p>Entrevista realizada por teléfono el 12 de Noviembre de 2022.</p>	<p>N/A</p>
<p>Ramón, 57 años.</p> <p>Perfil 3: Pescador que dirige una cooperativa.</p> <p>Arquetipo: Cooperativa social</p>	<p>Entrevista realizada el 17 de Octubre del 2022, en la casa del entrevistado.</p>	<p>Ensenada, Baja California.</p>
<p>Perla, 45 años.</p>	<p>Entrevista realizada el 16 de</p>	<p>Ensenada, Baja California.</p>

Arquetipo: Cooperativa empresarial Perfil 4: Ejecutiva de comercialización.	Noviembre del 2023, en la oficina de la cooperativa en Ensenada.	
Raúl, jefe de almejeros, 32 años. Arquetipo: Pescador independiente, entrega almeja a Alto Golfo.	Entrevista realizada el 1ro de Noviembre del 2023, en la casa del entrevistado.	Golfo de Santa Clara, Sonora.
Margarita (46 años) y José (58 años) Arquetipo: Pescador independiente, entrega almeja a Alto Golfo.	Entrevista realizada el 7 de Noviembre del 2023, en la casa del entrevistado.	Golfo de Santa Clara, Sonora.
Jacinto (59 años) Arquetipo: Pescador independiente, entrega almeja a Alto Golfo.	Entrevista realizada el 7 de Noviembre del 2023, en la casa de Margarita.	Golfo de Santa Clara, Sonora.

Anexo 2. Guión de las entrevistas

El siguiente gui3n fue utilizado para las entrevistas a pescadores y otras personas relevantes en la industria, pero fue adaptado de acuerdo a la situaci3n particular del entrevistado.

1. Contexto personal y laboral:

- a. ¿Nombre y edad?
 - b. ¿Dónde vive y de dónde es originario?
 - c. ¿Podría describirme su situación personal? ¿Con quién vive? ¿Tiene dependientes?
 - d. ¿Cómo llegó a dedicarse a la pesca?
2. Condiciones actuales de trabajo:
 - a. ¿Me puede describir su trabajo? ¿Qué es lo que hace?
 - b. ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo? ¿Qué es lo que menos le satisface?
 3. Permisos, trámites y otras actividades de administración:
 - a. ¿Tiene permiso de pesca o enfrenta desafíos para obtener uno? ¿Cómo maneja los aspectos administrativos relacionados con su actividad?
 - b. ¿Tiene computadora con internet en su casa? Si no es así ¿Cómo realiza los trámites relacionados con su actividad, como las facturas y los avisos de arribo?
 4. Desafíos específicos en la actividad pesquera:
 - a. ¿Cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta en su trabajo, ya sea en términos de permisos, recursos, mercado o seguridad?
 5. Aspiraciones y objetivos:
 - a. ¿Cuáles son sus metas para el futuro? ¿Qué cambios cree que podrían mejorar su situación laboral y calidad de vida?
 6. Frustraciones y barreras:
 - a. ¿Hay algo que le frustra en su día a día en la actividad pesquera? ¿Qué le gustaría mejorar?
 7. Salud y bienestar familiar: ¿Qué retos enfrenta en términos de salud y bienestar tanto para usted como para su familia? ¿Tienen acceso a los servicios necesarios?

Anexo 3. Herramienta de diagnóstico 7P's

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oEFPmbNkMLJvA6E-nKMoMBTgXh0OJBMv/edit?usp=sharing&ouid=101864123519381814554&rtpof=true&sd=true>

Anexo 4. Prototipo del programa social (brochure digital)

<https://gamma.app/docs/Programa-Social-para-Pescadores-de-Alto-Golfo-eb51yknk5b3wzt/preview?mode=present#card-238dmudjy5gtyzb>

Anexo 5. Instrumento para validación de prototipo

Las siguientes preguntas fueron realizadas para hacer una validación breve del prototipo.

1. ¿Considera la información del programa clara y relevante?
2. ¿Le resulta atractivo el programa y cree que podría beneficiarlo?
3. ¿Hubo algún aspecto confuso?
4. ¿Qué aspectos del programa le resultan más atractivos o útiles?
5. ¿Hubo algún aspecto menos atractivo o poco útil?
6. ¿Consideraría unirse al programa?
7. ¿Tiene alguna sugerencia?