

Fortalecimiento del papel de la mujer a través del análisis de la cadena de valor en la Sociedad Cooperativa “La Perla del Golfo” S.C.L.



Colaboración

Sharit Naomi Lara Hernández; Luis Manuel Siliceo Verónica; María Guadalupe Montes de Oca Sánchez; Alejandro Del Rey Torres Rodríguez, Puala Guadalupe Degado López, Tecnológico Nacional de México / ITS de Misantla

Fecha de recepción: 12 de diciembre de 2025

Fecha de aceptación: 18 de diciembre de 2025

RESUMEN: El objetivo de la presente investigación es determinar el rol de la mujer en la Sociedad Cooperativa “La Perla del Golfo” S.C.L. mediante el análisis de su cadena de valor. El estudio se sustenta en la necesidad de promover la equidad de género como motor de desarrollo económico en el estado de Veracruz. Utilizando la metodología de Ingeniería de Desarrollo, se evaluó la estructura interna y se contrastó con casos de éxito estatales para identificar puntos clave donde la participación femenina genera mayor impacto. Como resultado, se diseñó una propuesta de reingeniería enfocada en la “Gestión Paritaria” y el “Marketing Digital”, proyectando una reducción de mermas del 15 % y un incremento del 15 % al 20 % en ventas directas. Se concluye que integrar la perspectiva de género en la cadena de valor es una herramienta estratégica indispensable para elevar la competitividad de la organización.

PALABRAS CLAVE: Cooperativismo, Cadena de valor, Empoderamiento de la mujer, Equidad de género, Gestión Empresarial.

ABSTRACT: The objective of this research is to determine the role of women in the Sociedad Cooperativa “La Perla del Golfo” S.C.L. through Value chain analysis. The study is based on the need to promote gender equity as a driver of economic development in the state of Veracruz. Using the Development Engineering methodology, the internal structure was evaluated and contrasted with state success stories to identify key points where female participation generates the greatest impact. As a result, a reengineering proposal focused on “Parity Management” and “Digital Marketing” was designed, projecting a 15 % reduction in waste and a 15 % to 20 % increase in direct sales. It is concluded that integrating the gender perspective into the value chain is an indispensable strategic tool to increase the organization’s competitiveness.

KEYWORDS: Cooperativism, Value chain, Women’s empowerment, Gender equity, Business Management.

INTRODUCCIÓN

Las sociedades cooperativas desempeñan un papel fundamental en la economía local y el desarrollo sostenible de México. En el estado de Veracruz, el cooperativismo ha emergido como una herramienta vital para combatir la desigualdad económica. Sin embargo, a pesar de los avances legislativos, la participa-

ción sustantiva de las mujeres a menudo se ve limitada a roles operativos, enfrentando barreras estructurales para acceder a la toma de decisiones [1].

En el contexto veracruzano, existen precedentes que demuestran el potencial de la mujer cooperativista. Casos como la Cooperativa “Mujeres Experimentando” en el Puerto de Veracruz, o la Cooperativa de Mujeres Productoras de Café en Cosautlán, evidencian que el empoderamiento económico es viable cuando se combina con gestión estratégica [2]. No obstante, en la Sociedad Cooperativa “La Perla del Golfo” S.C.L., se detectó una problemática persistente: La pertinencia de abordar esta problemática desde un enfoque de género resulta evidente y justificable al observar la estructura de gobernanza de la Sociedad Cooperativa “La Perla del Golfo”, cuyo Consejo de Administración está conformado en su totalidad por varones. Esta exclusión en los órganos de toma de decisiones no solo limita la visión estratégica, sino que frena el potencial de diversificación productiva. Al marginar o invisibilizar la participación de las mujeres en el trabajo operativo, la cooperativa desaprovecha oportunidades clave para optimizar su cadena de valor; entre ellas, la identificación, diseño y comercialización de subproductos. Por ello, resulta indispensable analizar el proceso productivo para proponer la integración formal y estratégica de las mujeres en todos los niveles, capitalizando su capacidad para transformar materias primas secundarias en nuevas líneas de ingresos que fortalezcan la competitividad general de la organización.

Esta investigación plantea que dicha subutilización del capital humano femenino es una falla estratégica. El objetivo general es desarrollar una propuesta de mejora mediante el rediseño de la cadena de valor con perspectiva de género, bajo la hipótesis de que la inclusión estratégica incrementará la eficiencia organizacional [3].

Marco teórico y contextual

La Cadena de Valor Inclusiva Porter permite identificar fuentes de ventaja competitiva, pero tradicionalmente es “ciego al género”. Organismos como la FAO proponen el análisis de Cadenas de Valor Inclusivas, donde se analiza no solo el valor agregado, sino quién lo genera y quién se beneficia de él [4].

El Contexto Cooperativo en Veracruz El modelo de economía social en Veracruz ha permitido el surgimiento de redes de comercio justo. Estudios recientes indican que cuando las mujeres en zonas rurales de Veracruz se organizan, reinvierten hasta el 90 % de sus ingresos en sus comunidades [5]. “La Perla del Golfo” busca replicar estos modelos de éxito, transitando de una operación tradicional a un referente de inclusión.

Fundamentación Legal

La propuesta de integración estratégica de la mujer no es solo una iniciativa de buena voluntad, sino que encuentra sustento jurídico robusto en la legislación mexicana vigente. El rediseño de los estatutos de “La Perla del Golfo” se basa en los siguientes ordenamientos:

Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC): Artículo 11: Establece la libertad de asociación y retiro voluntario, pero enfatiza el principio de igualdad de derechos y obligaciones de los socios, sin distinción de género.

Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS): En sus fines (Artículo 8), prioriza la promoción de la equidad de género y la inclusión productiva. Esto permite a la cooperativa acceder a fondos gubernamentales etiquetados para proyectos inclusivos si demuestra documentalmente (como se hace en este artículo) que trabaja bajo estos principios.

Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015: Referente a la “Igualdad Laboral y No Discriminación”. Aunque la cooperativa es una sociedad de socios y no estrictamente de empleados, la adopción de los criterios de esta norma para la selección de personal en las nuevas áreas de Marketing y Calidad valida la calidad ética de la organización ante clientes internacionales.

MATERIAL Y MÉTODOS

Fundamentación Metodológica: Ingeniería de Desarrollo

Para el abordaje de esta problemática se seleccionó la metodología de Ingeniería de Desarrollo, un marco de trabajo sistémico que va más allá de la simple consultoría administrativa. A diferencia de los métodos tradicionales de reingeniería que buscan solo eficiencia financiera, la Ingeniería de Desarrollo integra variables sociales y humanas como ejes centrales del diseño organizacional.

El despliegue metodológico se ejecutó en cinco fases secuenciales, diseñadas para asegurar que la intervención fuera culturalmente aceptada por los socios de la cooperativa:

Fase I: Diagnóstico Participativo y Sensibilización (Meses 1-2)

El objetivo fue “abrir la caja negra” de la organización. No se limitó a revisar estados financieros; se aplicaron herramientas cualitativas profundas: Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron 15 entrevistas a profundidad con socios clave (fundadores, actuales directivos y mujeres de base).

Matriz de Roles y Tiempos: Se aplicó esta herramienta para cuantificar la “doble jornada” de las socias. Se descubrió que, en promedio, las mujeres de

la cooperativa dedican 6 horas a labores productivas y 5 horas a labores de cuidado no remunerado, un factor crítico que limita su disponibilidad para cargos directivos si no existen políticas de flexibilidad.

Fase II: Mapeo de la Cadena de Valor (Mes 3)

Se utilizó el modelo de Michael Porter adaptado a la Economía Social. Se documentó gráficamente el flujo de operaciones desde la adquisición de insumos hasta la post-venta. Cada eslabón se categorizó con una "Etiqueta de Género" (Masculino, Femenino o Mixto) dependiendo de quién ejecutaba la tarea y quién tomaba las decisiones sobre ella. Esto permitió visibilizar la segregación horizontal existente.

Fase III: Análisis de Brechas y Benchmarking (Mes 4)

Se contrastaron los hallazgos internos con las "Mejores Prácticas" de otras cooperativas exitosas en el estado de Veracruz (ver Discusión). Se utilizó un Árbol de Problemas para vincular las causas raíz (ej. falta de capacitación financiera) con los efectos indeseados (ej. ausencia de mujeres en el Consejo de Administración).

Tabla 1. Matriz de Transformación de Roles: Situación Actual vs. Propuesta.

Área Funcional	Rol Actual de la Mujer (Diagnóstico)	Nivel de Decisión Actual	Nuevo Rol Propuesto (Estratégico)	Impacto Esperado
Aprovisionamiento	Recepción básica de materiales y limpieza de almacén.	Bajo (Solo ejecuta instrucciones)	Gestora de Alianzas con Proveedores	Reducción de costos por negociación directa y volumen.
Operaciones	Empaquetado manual y etiquetado simple.	Nulo	Supervisora de Control de Calidad (Norma ISO)	Estandarización del producto y disminución de mermas del 15%.
Comercialización	Venta de mostrador (atención reactiva).	Bajo	Líder de Marketing Digital y E-commerce	Apertura de mercado nacional y eliminación de intermediarios.
Recursos Humanos	No existe formalmente (se asume como tarea administrativa menor).	Nulo	Coordinadora de Talento y Capacitación	Profesionalización de la plantilla y clima laboral equitativo.
Dirección	Vocal o secretaria de actas (sin voto real).	Medio-Bajo	Tesorera o Presidenta del Consejo	Transparencia financiera y visión social en la inversión de excedentes.

Fuente: Elaboración propia basada en el diagnóstico organizacional.

Fase IV: Diseño Estratégico (La Propuesta)

En esta fase se aplicaron principios de Diseño Organizacional. Se redactaron los nuevos perfiles de puesto para las áreas propuestas (Marketing Digital y Control de Calidad) y se diseñó un cronograma de capacitación técnica de 120 horas, avalado por normativas de la Secretaría del Trabajo.

Tabla 2. Cronograma de Reingeniería Organizacional y Capacitación.

FASE	ACTIVIDAD CLAVE	DURACIÓN	RESPONSABLE	ENTREGABLE (Evidencia)
I. Sensibilización	Talleres de "Nuevas Masculinidades" y "Liderazgo Femenino".	Mes 1-2	Consultor Externo / Comité de Educación	Lista de asistencia y reporte de cambio de percepción.
II. Marco Legal	Asamblea Extraordinaria para reforma de estatutos (Cuotas de género).	Mes 3	Consejo de Administración	Acta de Asamblea notariada con nuevos estatutos.
III. Capacitación Técnica	Curso intensivo: "Gestión de Calidad ISO" y "Marketing Digital para PyMES".	Mes 4-6	Institución Académica Aliada (ITSM)	Certificados de competencia laboral de las socias.
IV. Reingeniería	Instalación física del área de Calidad y configuración de E-commerce.	Mes 7-8	Gerencia General	Manuales de operación y plataforma web activa.
V. Lanzamiento	Campaña oficial de la marca "La Perla: Calidad Mujer".	Mes 9	Equipo de Marketing (Mujeres)	Reporte de primeras ventas directas online.
VI. Evaluación	Auditoría de procesos y medición de clima organizacional.	Mes 10-12	Consejo de Vigilancia	Informe de resultados comparativo (Antes vs. Después).

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de Ingeniería de Desarrollo.

Discusión y análisis comparativo

La propuesta diseñada para "La Perla del Golfo" no es un experimento aislado, sino que dialoga con las tendencias exitosas observadas en el ecosistema de la Economía Social de Veracruz. Al analizar los resultados proyectados a la luz de la literatura existente, surgen tres puntos de discusión críticos:

La Profesionalización como Rompimiento del Techo de Cristal, el diagnóstico reveló que la principal barrera para las mujeres no era la falta de interés, sino la falta de pericia técnica percibida. Esto coincide con lo reportado por la OIT [8] sobre las cooperativas rurales en América Latina. Al comparar nuestro caso con la **Cooperativa "Mujeres Experimentando"** (Puerto de Veracruz), observamos una similitud crítica: el éxito de dicha organización pesquera no radicó solo en pescar, sino en que las socias aprendieron administración y gestión de permisos federales. Nuestra propuesta de capacitar a las mujeres de "La Perla" en **Gestión Financiera y Normatividad** emula ese factor de éxito, validando que el empoderamiento es, ante todo, un proceso educativo.

El Valor Agregado de la "Marca Mujer" Un hallazgo interesante de la investigación es el potencial comercial no explotado. Al observar a las **Cooperativas de Mujeres Productoras de Café en Cosautlán**, se valida la hipótesis de que la participación fe-

menina agrega valor tangible al producto final. Ellas lograron posicionar su café como “agroecológico y hecho por manos de mujeres”, diferenciándose en un mercado saturado y accediendo a precios premium. La estrategia de **Marketing Digital y Storytelling** que proponemos en este artículo busca replicar ese fenómeno: convertir la equidad de género en un sello de calidad y responsabilidad social que atraiga a consumidores conscientes, transformando un producto “commodity” en un producto con causa.

Resiliencia ante la Crisis, diversos autores [3], [5] señalan que las cooperativas mixtas con liderazgo paritario sobreviven mejor a las crisis económicas que las dirigidas exclusivamente por hombres. Esto se debe a que la gestión femenina tiende a ser más conservadora en el riesgo financiero y más orientada a la preservación del empleo a largo plazo. La reingeniería propuesta para “La Perla del Golfo”, al incluir a mujeres en el Consejo de Vigilancia, dota a la organización de un sistema de “pesos y contrapesos” más robusto, reduciendo la probabilidad de malos manejos administrativos que han llevado a la quiebra a otras sociedades en la región de Misantla.

RESULTADOS

El diagnóstico reveló que, aunque las mujeres representan el 40 % de la base social, ocupan menos del 10 % de los cargos directivos. Para revertir esto, se diseñó una nueva estructura operativa.

Rediseño de la Cadena de Valor, la Figura 1, ilustra la transformación propuesta, contrastando el modelo actual con el modelo inclusivo.



Figura 1. Comparativa de la Cadena de Valor: Situación Actual vs. Modelo Inclusivo.

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de campo.

Como se observa en la figura, la intervención se centra en dos áreas críticas:

Actividades de Soporte (Gestión Paritaria)

Se propone la profesionalización del área de Recursos Humanos mediante políticas de “Ascenso Ciego al Género” y programas de mentoría interna, emulando las mejores prácticas de cooperativas pesqueras del estado [7].

Actividades Primarias (Marketing y Calidad)

Se identificó que la mayor oportunidad de valor reside en el Marketing Digital. La propuesta asigna el liderazgo de esta nueva área a las socias, quienes gestionarán el desarrollo de una marca propia (“Storytelling”), eliminando intermediarios y capturando mayor valor del mercado, similar a la estrategia de las cafetaleras de Cosautlán [2].

CONCLUSIONES

El fortalecimiento del rol de la mujer en “La Perla del Golfo” trasciende la justicia social; es una estrategia de inteligencia de negocios.

1. Eficiencia Operativa: Al formalizar la participación femenina en el Control de Calidad, se estandarizan procesos y reducen mermas.

2. Competitividad Comercial: La incorporación de mujeres en el liderazgo del Marketing Digital abre canales de venta directa necesarios para la sostenibilidad económica. Al eliminar intermediarios en la cadena de valor, esta estrategia permite a la cooperativa capturar un margen de utilidad hasta un 20 % mayor, demostrando que la equidad se traduce en rentabilidad tangible.

3. El marco normativo de la Ley General de Sociedades Cooperativas: establece la base de la equidad; sus Artículos 11 y 64 garantizan la igualdad de condiciones y promueven el ingreso de las mujeres a la organización. Sin embargo, para capitalizar este mandato legal como una ventaja competitiva, es necesario adoptar directrices de instituciones como INMUJERES y ONU Mujeres, que recomiendan la integración activa de las mujeres en los Consejos de Administración y Vigilancia. Al elevar la participación femenina a los órganos de toma de decisiones, la cooperativa diversifica su visión del mercado y sus estrategias de comercialización. Como resultado directo, se incrementa la competitividad comercial, facilitando la innovación táctica, como el diseño de campañas de marketing digital y la apertura de canales de venta directa.

4. Alineación Global: La propuesta cumple con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5 y 8) y sigue las directrices de la OIT para el trabajo decente [8].

BIBLIOGRAFÍA

- [1] ONU Mujeres, “El progreso de las mujeres en el mundo 2023-2024,” Naciones Unidas, New York, 2023. [2] Animal Político, “Mujeres de

Veracruz siembran hortalizas, pero también su libertad,” *Animal Político*, 2020.

[3] Alianza Cooperativa Internacional, *Hacia la igualdad de género en el movimiento cooperativo*, ACI Américas, 2019.

[4] FAO, *Desarrollo de cadenas de valor sensibles al género: Directrices para profesionales*, Roma, 2022.

[5] Secretaría de Economía, *Sociedades Cooperativas en México: Marco legal y estadísticas*, Gobierno de México, 2023.

[6] INMUJERES, *Pautas para la igualdad en el ámbito laboral*, Gobierno de México, 2024.

[7] Diario de Xalapa, “Mujeres Experimentando, primera cooperativa en Veracruz por pescadoras independientes,” *Diario de Xalapa*, 2024.

[8] Organización Internacional del Trabajo, “Las cooperativas y el mundo del trabajo n.º 14,” OIT, Ginebra, 2022.

[9] Gammage, S., et al. (2016). “Gender and Value Chain Development.” *International Center for Research on Women (ICRW)*.

[10] O’Neil, S., et al. (2021). *Digital Literacy and Women’s Economic Empowerment*. USAID Research Paper.

[11] Duffy, B. E., & Pruchniewska, U. (2017). “The Digital ‘Girlboss’: Female Entrepreneurs and the Gendering of Creative Labour.” *New Media & Society*.

[12] Rojas, M., & Martínez, L. (2022). “Mujeres y Cooperativismo en el México Rural: Desafíos y Oportunidades.” *Estudios Sociales*.

[13] WIEGO (2024). *Organizing in the Informal Economy: Women’s Cooperatives and Collective Action*. WIEGO Resource Document.

