

24 FEBRERO 2026

INNOVACIÓN QUE TRANSFORMA EL CONOCIMIENTO EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – INNOVALIA 2026

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL CONGRESO
INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN ACADEMIA
JOURNALS INNOVALIA 2026

Innovación que transforma el conocimiento

ELIBRO CON ISBN ONLINE 979-8-89020-162-1

CONGRESO
INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN
ACADEMIA JOURNALS
INNOVALIA 2026

Título del Libro Electrónico: *Innovación que Transforma el Conocimiento en las Ciencias Administrativas – Innovalia 2026*

ISBN 979-8-89020-162-1 online*

Este libro electrónico (e-book) contiene la colección de los trabajos de investigación presentados en el área de *ciencias administrativas* en el Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Innovalia, *Innovación que transforma el conocimiento*, que fuera organizado el día 24 de febrero de 2026 por Academia Journal.

POLÍTICA DE COPYRIGHT

Con el fin de maximizar el valor para los autores de sus publicaciones en AJ, se observan la políticas de copyright aquí descritas. Academia Journals protegerá los intereses de los autores y de las instituciones donde ellos laboran. Como requisito para publicar en AJ, todos los autores y la institución donde ellos laboran transfieren a AJ cualquier derecho de copyright que tengan en su artículo. El copyright se transmite cuando el artículo es aceptado para su publicación. La asignación de copyright es nula y terminada en caso de que el artículo no sea aceptado para publicación. Para corresponder a la transferencia de los derechos de autor, AJ cede a los autores y a las instituciones donde ellos laboran el permiso y derecho de hacer copias del artículo publicado y utilizarlo para fines académicos. El autor retiene siempre los derechos de patentes descritas en el artículo. Después de que el artículo haya sido aceptado para su publicación en AJ, y dado que el copyright ha sido ya transferido, cualquier cambio o revisión al material debe hacerse solamente con la autorización de AJ.

CONSEJO ACADÉMICO

Dr. Rafael Moras (San Antonio, EEUU)
MA Ani Alegre (Austin, EEUU)
Dr. Ángel Esparza (Houston, EEUU)
Lic. David Moras (San Antonio)
MC Constantino Moras Sánchez (Orizaba, México)
Dr. Eloy Mendoza Machain (Morelia, México)
Dr. Pedro López Eiroá (CDMX, México)
Dr. Víctor Mendoza (Puebla, México)
Dr. Albino Rodríguez Díaz (Tepic, México)
Vicerrector Dante Agatón (Morelia, México)

DISEÑO Y PUBLICIDAD

contacto@academiajournals.com

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

contacto@academiajournals.com
+1 (210) 415-3353
3760 E. Evans
San Antonio TX 78259 USA
www.academiajournals.com

*El ISBN fue asignado a este libro por la Agencia de ISBN en Estados Unidos. Los números de copyright tienen validez mundial. Para comprobar la validez de un ISBN, favor de visitar la página bookwire.com.



Paper	Título	Autores	Primer Autor	Página
NOV007	Aplicación del principio de Pareto, en el análisis de la composición de las actividades económicas de la Región Brunca de Costa Rica, periodo 2025	MSc. Miguel Calderón Quesada MBA. María Teresa Cubero Madriz	Calderón Quesada	1
NOV020	Perfil Femenino Empresarial de las Integrantes de la Comisión de Mujeres Empresarias (CME) de CANACO Mazatlán, Sinaloa	Lic. Lucía Nicol Hernández Rojas Dra. Dania Ramírez Herrera	Hernández Rojas	7
NOV018	Sistema de Gestión Minero-Mineralúrgica-Metalúrgica Sostenible	Mtra. Mónica Mondelo Villaseñor Dr. Roberto Javier Gamboa Santiago Dra. María Guadalupe Aguilar Espinosa Dra. Rocío Rubio Rivera Dra. Juana López Moreno Mtra. Bertha Mondelo Villaseñor Mtro. Francisco Javier Vaca González Dra. Hilda Lucia Cisneros López	Mondelo Villaseñor	13
NOV060	Estrategias de Expansión Empresarial: Comparación Descriptiva entre la Apertura de Nuevas Sucursales y el Modelo de Franquicias en el Contexto Mexicano	Ma. Antonieta Roldán Lucio Alan España Gutiérrez	Roldan Lucio	19

Aplicación del principio de Pareto, en el análisis de la composición de las actividades económicas de la Región Brunca de Costa Rica, periodo 2025

M.Sc. Miguel Calderón Quesada¹ Universidad Nacional de Costa Rica, Observatorio Regional Brunca, ORCID: 0000-0003-2143-9760 ORCID, MBA. María Teresa Cubero Madriz² Universidad Nacional de Costa Rica, ORCID: 0009-0004-9362-2470

Resumen— En este artículo se presenta un estudio de la composición de las actividades económicas de la Región Brunca de Costa Rica, como parte de los resultados de la actividad académica “análisis de las necesidades de carreras STEM en la región brunca” desarrollada en conjunto con el Observatorio Regional Brunca de la Universidad Nacional de Costa Rica. Esta investigación se desarrolló con el objetivo de identificar los sectores productivos de la región, a través del procesamiento de las bases de datos de las patentes municipales, las cuales se clasificaron utilizando los estándares del INEC y se les aplicó el principio de Pareto, resultando en que el Comercio al por mayor y al por menor(G), Alojamiento y alimentación(I), Otras actividades de servicios(T), la industria manufacturera(C) y Transporte y almacenamiento(H), representan el 82% de las actividades comerciales registradas en la Región Brunca.

Palabras clave—Análisis de Pareto- Actividades Económicas, Región Brunca, Observatorio Regional Brunca, Base de datos empresariales.

Introducción

La Universidad Nacional de Costa Rica como universidad pública tiene un rol esencial en el desarrollo de la sociedad costarricense, asegurando una educación superior de calidad, a través de una oferta académica pertinente en sus sedes y campus universitarios, estableciendo una plataforma para el desarrollo económico de las regiones, en donde se establecen las poblaciones más vulnerables del país. La Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional es una instancia académica desconcentrada formadora de profesionales críticos, humanistas y creativos, que desarrolla la acción sustantiva universitaria de manera articulada en la construcción de una sociedad justa, equitativa e inclusiva; orientada hacia los sectores sociales menos favorecidos, en respuesta al entorno regional, nacional e internacional, sobre la base de la excelencia y la participación democrática (Universidad Nacional de Costa Rica [UNA], 2026). La Región Brunca se ubica al sureste del país y está conformada por los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires, Osa, Golfito (y Puerto Jiménez), Corredores y Coto Brus; además posee una superficie de 9598.44 Km² que corresponde con el 18.6% del territorio nacional (Dirección de Geología y Minas [DGM], 2026). La Región Brunca se constituye como una de las regiones con condiciones menos favorables en su desarrollo, confirmando la situación de deterioro social y económico en la cual se desenvuelve su población (Ministerio de planificación social y política económica [MIDEPLAN], 2014). El informe de avance de tendencias, prioridades y necesidades: para la acción y toma de decisiones de la Región Brunca, realizado por el CIDEP-SRB (2023) de la Universidad Nacional, menciona elementos que son relevantes con relaciones a la oferta académica en carreras STEM y que están asociados a las áreas estratégicas de la sede. Los cuales son identificados por el Observatorio Regional Brunca y se detallan a continuación: implementación de las tecnologías en las cadenas de suministros agroalimentarias, desarrollo e implementación de hardware y software que aumentan la productividad empresarial, necesidad de desarrollo de competencias técnicas para la gestión empresarial, procesos de transformación de materias primas que generan productos de la zona con un valor agregado, capacidad de las organizaciones de planteamiento, desarrollo y evaluación de nuevos proyectos para la obtención de recursos financieros, así como el desarrollo de bienes y servicios especializados que generan una diferenciación en los mercados nacionales e internacionales. Dentro de la propuesta multisectorial para la Reactivación Económica de la Región Brunca (2020), se identifican necesidades desde diversas perspectivas, de las cuales se rescatan tres ellas por estar directamente relacionadas con la oferta académica de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, como se aprecia es poca la diversidad de la oferta de formación profesional y técnica en la región, las dificultades que se presentan en la

¹ M.Sc. Miguel Calderón Quesada es Profesor en la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Brunca y Coordinador del Observatorio Regional Brunca. miguel.calderon.quesada@una.cr. (autor correspondiente).

² La MBA. María Teresa Cubero Madriz es Profesora de Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, San José, Costa Rica y extensionista del programa universitario Promoviendo el Capital Social en Comunidades Rurales de la Región Brunca, maria.cubero.madriz@una.ac.cr

comercialización de la producción agrícola de la zona, así como las limitaciones de infraestructura terrestre y de tecnología.

En el estudio realizado por el CIDEP-SRB, sobre las necesidades del mercado laboral (ND) se logra identificar como en la Región Brunca existe la necesidad de contratar profesionales, sin embargo, el costo económico limita a las organizaciones su búsqueda, generando que los profesionales de la región se vean en la actualidad forzados a buscar opciones laborales fuera de la región. A pesar de ello, la Universidad Nacional como actor del desarrollo económico de la región, con una visión a futuro, debe de estar atento para ofertar al sector productivo los profesionales que demanden y de forma directa aportar al desarrollo económico de la región, a la disminución de las brechas en términos de gestión empresarial y a la promoción de la accesibilidad a una educación superior de calidad por parte de grupos sociales vulnerables. La actualización de la oferta académica de la sede se alinea de forma directa a las áreas estratégicas de conocimiento de la Sede Región Brunca, por cuanto desde un enfoque en Educación y Cultura se busca construir en los futuros profesionales las competencias técnicas y humanistas requeridas para el desarrollo Económico y Social, actual y futuro de la región. Eso mediante la construcción de conocimientos Científicos y Tecnológicos, que contribuyan al sector productivo de la región y con así fomentar el desarrollo de forma integral(económico, social y ambiental) de todos los actores de la economía regional, entendiendo que las actividades productivas están inmersas en un Espacio y Ambiente, y que inciden de forma directa en la gestión empresarial y que considerando estos elementos, pueden ser gestionados de una forma exitosa, logrando beneficios de la dinámica empresarial para todas las partes interesadas asociadas al desarrollo de las actividades productivas en la región. (Barrantes & Gamboa, 2024). Por lo que el conocimiento y análisis a profundidad de las actividades productivas relevantes de la Región Brunca, es importante para el entendimiento de esta dinámica productiva de la Región, y por ende como Sede Universitaria realizar propuestas académicas, atinentes a dichas actividades en favor del desarrollo de los profesionales, desde un punto de vista técnico y humano, para el desarrollo económico y social de la Región Brunca, sin embargo, en la actualidad no se dispone de información atinada en términos de la realidad del mapa productivo debidamente formalizado de las distintas regiones del país, por cantón o distrito, es por este motivo que esta investigación consiste en un análisis de las patentes activas de los seis cantones de la Región Brunca: Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Osa y Golfito (incluido Puerto Jiménez), de forma tal que se cuente con información de las actividades productivas presentes en la Región, así como la determinación de aquellas que representan una mayor proporción a nivel de cada Cantón. Este trabajo es parte de los esfuerzos desarrollados por la Universidad Nacional Sede Regional Brunca dentro de la actividad académica “Análisis de las necesidades de carreras STEM en la región brunca” a cargo de la académica María Teresa Cubero Madriz, en conjunto con el Observatorio Regional Brunca coordinado por el académico Miguel Calderón Quesada y el Centro de Investigación, Docencia y Producción (CIDEP).

Metodología

Procedimiento

La metodología de esta investigación presenta un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo en la construcción de la base de datos y analítico evidenciado en la utilización del diagrama de Pareto. Este estudio se centró en el procesamiento de datos estadísticos para determinar la composición económica de la Región Brunca en cada uno de sus cantones, siendo estos: Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Osa, Coto Brus y Golfito; si bien es cierto recientemente en la región se cuenta con un séptimo cantón el cual es Puerto Jiménez, al ser reciente su declaración oficial (2024), los datos de éste están incluidos en el cantón de Golfito.

Etapas 1. Base de Datos Empresarial

Se construyó una base de datos empresarial de la Región Brunca a partir de fuentes secundarias, solicitando a cada municipio los datos de las patentes activas en su correspondiente cantón, en las cuales se detalló el nombre de la sociedad (o persona) que registra la patente, actividad productiva de forma general, nombre comercial y dirección de la actividad. Para cada una de estas patentes de los seis cantones se procedió a realizar la clasificación técnica de cada una de las actividades productivas, utilizando como referencia el Clasificador de Actividades Económicas de Costa Rica (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024). Dicho uso responde a la necesidad de utilizar una herramienta metodológicamente validada por los organismos nacionales, que les den un tratamiento uniforme a los datos por analizar. Posteriormente se realizó un procesamiento de datos masivos en tablas dinámicas por medio del conteo de las patentes por cada tipo de actividades presentes en el cantón.

Etapa 2. Análisis de Pareto

Utilizando como insumo la contabilización y clasificación de las patentes se realizó un análisis de Pareto para identificar las actividades que representan el 80% del total de patentes activas, determinando aquellas actividades que en términos de representatividad general de la región y sus cantones tienen un impacto directo en la dinámica productiva, permitiendo establecer un mapeo del motor económico de la región. A continuación, se presenta en la Figura 1, la metodología aplicada y explicada a detalle:

Figura No 1.
 Metodología aplicada para el desarrollo de la investigación.



Nota: Cubero Madriz, M.T.,2026

Resultados

Para el análisis y clasificación de las patentes se considera la estructura general de la clasificación de las actividades económicas, la cual se presenta en la Tabla 1, en donde se muestran las columnas de Sección y Descripción, dejando por fuera de la investigación las subdivisiones existentes en cada una de las secciones establecidas en el clasificador, ya que dicha sección ofrece la información requerida para el cumplimiento del objetivo de esta investigación. Es importante aclarar que en los datos clasificados no se incluyen las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca que únicamente están inscritos en el MAG, y que el proceso de análisis de las actividades económicas por cantón contempla la cantidad de actividad económicas registradas en las municipalidades, considerando que una patente puede ostentar más de una actividad económica.

Tabla No. 1.
 Clasificador de actividades económicas

Sección	Descripción	División
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	A01-A03
B	Extracción de carbón de piedra y lignito	B01-B09
C	Industrias manufactureras	C10-C33
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	D35
E	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de residuos y descontaminación	E36-E39
F	Construcción	F41-F43
G	Comercio al por mayor y al por menor	G46-G47
H	Transporte y almacenamiento	H49-H53
I	Alojamiento y servicio de comida	I55-I56
J	Actividades editoriales, de radiodifusión y de producción y distribución de contenidos	J58-J60
K	Actividades de telecomunicaciones, programación informática, consultoría, infraestructura informática y otros servicios de información	K61-K63
L	Actividades financieras y de seguros	L64-L66
M	Servicios inmobiliarios	M68
N	Servicios profesionales, científicos y técnicos	N69-N75
O	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	O77-O82
P	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	P84
Q	Educación	Q85
R	Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	R86-R87
S	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	S90-S93
T	Otras actividades de servicios	T94-T96
U	Actividades de los hogares como empleadores, actividades indiferenciadas de los hogares de producción de bienes y servicios para uso propio	U97-U98
V	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	V99

Nota: Tomado de la Clasificación de actividades económicas del INEC, 2024.

En la Tabla 2 se presenta la cantidad de patentes activas clasificadas por cada uno de los cantones, siendo el cantón de Pérez Zeledón, el que presenta un poco menos del 50% del total de patentes activas de la Región Brunca.

Tabla No. 2.
 Composición de la cantidad de patentes activas según cantón.

Cantón	Cantidad de Patentes Activas	Participación	Participación Acumulada
Pérez Zeledón	4887,0	42,70%	42,70%
Osa	1799,0	15,72%	58,42%
Coto Brus	1524,0	13,32%	71,74%
Corredores	1205,0	10,53%	82,27%
Golfito	1071,0	9,36%	91,63%
Buenos Aires	958,0	8,37%	100,00%
	11444,0	100,00%	

Nota: Datos generados a partir del listado de patentes activas en cada municipalidad, periodo 2024.

Una vez aclarado la forma de clasificación de las patentes según cada una de las actividades económicas, se procedió a realizar dicha clasificación, basado en el clasificador de las actividades económicas y la descripción de la actividad que se presenta en el registro de las patentes, obteniendo el resultado que se presenta en la Tabla 3.

Tabla No. 3.
 Análisis de Pareto para la identificación de las actividades productivas que representan el 82% del total de patentes activas en la región Brunca.

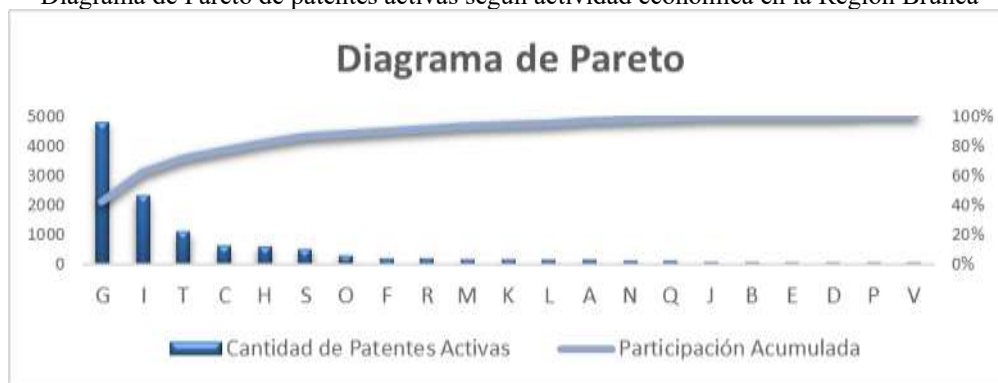
Actividad Económica	Cantidad de Patentes por Actividad Económica, para los cantones comprendidos para la Región Brunca de Costa Rica						Total, Cantones	Participación	Participación Acumulada
	Pérez Zeledón	Osa	Coto Brus	Corredores	Golfito	Buenos Aires			
G	319,0	484,0	658,0	463,0	346,0	522,0	4 792,0	42%	42%
I	730,0	543,0	298,0	259,0	276,0	182,0	2 288,0	20%	62%
T	528,0	105,0	172,0	119,0	85,0	76,0	1 085,0	9%	71%
C	316,0	60,0	96,0	44,0	40,0	48,0	604,0	5%	77%
H	210,0	81,0	94,0	91,0	89,0	28,0	593,0	5%	82%
S	202,0	40,0	77,0	56,0	82,0	35,0	492,0	4%	86%
O	46,0	179,0	17,0	5,0	36,0	2,0	285,0	2%	89%
F	61,0	32,0	35,0	8,0	31,0	7,0	174,0	2%	90%
R	81,0	21,0	15,0	41,0	5,0	9,0	172,0	2%	92%
M	24,0	113,0	3,0	1,0	13,0	-	154,0	1%	93%
K	112,0	11,0	7,0	10,0	8,0	4,0	152,0	1%	94%
L	62,0	15,0	7,0	33,0	13,0	6,0	136,0	1%	95%
A	46,0	54,0	13,0	4,0	10,0	2,0	129,0	1%	97%
N	35,0	22,0	13,0	21,0	10,0	11,0	112,0	1%	98%
Q	49,0	12,0	11,0	14,0	10,0	7,0	103,0	1%	98%
J	30,0	8,0	5,0	10,0	3,0	10,0	66,0	1%	99%

B	16,0	13,0	1,0	9,0	5,0	8,0	52,0	0%	100%
E	13,0	2,0	1,0	-	6,0	1,0	23,0	0%	100%
D	3,0	3,0	1,0	9,0	1,0	-	17,0	0%	100%
P	4,0	-	-	8,0	2,0	-	14,0	0%	100%
V	-	1,0	-	-	-	-	1,0	0%	100%
	4	1	1		1				
	887,0	799,0	524,0	1 205,0	071,0	958,0	11 444,0	100%	

Nota: Análisis de Pareto elaborado a partir de los datos técnicamente clasificados de las patentes activas, 2024.

En la Figura 2 se muestra el diagrama de Pareto, en donde se evidencia como del total de veintiuna distintas actividades productivas, únicamente cinco de estas representan un 82% del total de patentes activas, siendo estas cinco actividades un 23.8% del total de actividades, ratificando en cumplimiento del principio de Pareto aplicado para el análisis. Estas cinco actividades productivas son G, I, T, C Y H, las cuales serán explicadas en el segmento de Resultados.

Figura No. 2
 Diagrama de Pareto de patentes activas según actividad económica en la Región Brunca



Nota: Diagrama de Pareto construido a partir de los datos de las patentes activas clasificadas según su actividad económica, 2024.

Como resultado del análisis de Pareto realizado se evidencia como las patentes de Comercio al por mayor y al por menor(G), Alojamiento y alimentación(I), Otras actividades de servicios(T), la industria manufacturera(C) y Transporte y almacenamiento(H), son las que representan del total de patentes registradas activas en las municipalidades, resultando con un 82%. Siendo esas actividades en las cuales los actores sociales y económicos nacionales como internacionales deben de enfocarse para generar una dinamización económica y social en la Región Brunca, además de las actividades primarias que evidentemente tienen un impacto de forma indirecta, considerando los flujos de efectivo que generan en las comunidades rurales. Si se requiere profundizar más en las actividades inmersas en dichas clasificaciones, estas se encuentran detalladas en el Clasificador de las actividades económicas, del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (2024).

Conclusiones

La principal conclusión responde a la determinación de las cinco actividades económicas de la Región Brunca, las cuales representan el 82% del total de patentes registradas activas, posibilitando este insumo la focalización de esfuerzos de las distintas organizaciones del sector público y privado, en aquellas actividades productivas que tienen un impacto en la dinámica económica de la región. - Las actividades de Comercio al por mayor y al por menor(G), Alojamiento y alimentación(I), Otras actividades de servicios(T), la industria manufacturera(C) y Transporte y almacenamiento(H), son trascendentes en la Región Brunca, en términos de la proporción que representan de la totalidad de actividades económicas debidamente formalizadas en las municipalidades que componente la región Brunca: Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Osa y Golfito (incluido Puerto Jiménez).

Limitaciones: La investigación se circunscribe al tratamiento y análisis de las patentes registradas y activas en las municipalidades de Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Osa y Golfito, quedando implícita dentro del análisis de la municipalidad de Golfito las patentes del cantón de Puerto Jiménez, ya que, al ser un municipio reciente, no se cuenta con la base de datos separada para este cantón. - Las actividades primarias, no registradas con su debida patente quedan excluidas de dicho análisis, esto no quiere decir que no sean relevantes para el desarrollo económico y social de la región, sin embargo, por limitaciones de acceso a la información, no han sido contempladas en la investigación. - En la información suministrada por las municipalidades no se detallan el número de empleados o áreas de construcción, quedando limitada la posibilidad de realizar un análisis del impacto en términos de empleabilidad de dichas actividades económicas en la región.

Recomendaciones: Al contar con este análisis de Pareto de las patentes activas de la Región Brunca, la Universidad Nacional de Costa Rica puede realizar una investigación de los procesos de dichas actividades productivas, con la finalidad de desarrollar una propuesta de carreras profesionales atinentes a las necesidades de los empresarios de dichas actividades, garantizando que la oferta académica a desarrollar en un mediano y largo plazo sea atinente a las realidades de la región. - Para agregar aún más valor al estudio realizado, se podría para un futuro análisis contar con la cantidad de colaboradores por patente, de forma tal que se pueda calcular el impacto económico en términos de empleabilidad de estas actividades económicas en la Región Brunca. - Al realizar una investigación fundamentada en datos suministrados por instituciones del estado se deben de disponer como mínimo de 06 meses, para la obtención y tratamiento oportuno de los datos.

Referencias

- Barrantes, L., & Gamboa, B. (2024). Necesidades, expectativas y realidades: Un estudio de caso sobre pertinencia de la oferta académica en la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca. *Márgenes Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 5(1), 15-35. <https://doi.org/10.24310/mar.5.1.2024.15781>
- Barrantes, L.; Gamboa, B., Rojas, S., Maldonado, T. (ND). Necesidades del mercado laboral: Una aproximación cualitativa del perfil profesional requerido en la Región Brunca en Costa Rica. *Revista gestión científica*.
- CIDEP-SRB. (2023). Tendencias, prioridades y necesidades: para la acción y toma de decisiones de la Región Brunca. Universidad de Costa Rica. Propuesta multisectorial para la reactivación económica de la Región Brunca (2020). <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2020/propuesta-multisectorial-bruncarevisado.pdf>
- Clasificador de actividades económicas de Costa Rica 2023 [recurso electrónico] /Instituto Nacional de Estadística y Censos. – San José, C.R.: INEC, 2024.1 recurso en línea (488 páginas). ISBN: 978-9930-525-91-3
- Dirección de Geología y Minas (2026). Región Brunca. https://www.geologia.go.cr/mineria/regiones_mineras/Brunca.aspx#:~:text=La%20Regi%C3%B3n%20Brunca%20se%20ubica,el%2018.6%25%20del%20territorio%20nacional.
- Mideplan. (2014). Región Brunca: plan de desarrollo 2030 [PDF]. <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/bitstream/handle/123456789/383/DOCPLAN-03083.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad de Costa Rica (2020). Diálogo Regional Brunca: Propuesta multisectorial para la reactivación económica de la Región Brunca. <https://www.ucr.ac.cr/multimedios/documentos/propuesta-multisectorial-para-la-reactivacion-economica-de-la-region-brunca-revisada-17-11-2020.html>
- Universidad Nacional de Costa Rica – Sede Región Brunca. Líneas de investigación. 3era edición. https://cidep-srb.org/wp-content/uploads/2024/07/Lineas_de_investigacion_3era_Edicion.pdf
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2026). ¿Quiénes somos? Misión y Visión. <https://www.srb.una.ac.cr/index.php/es/quienes-somos/mision- vision>

Notas Biográficas

El **M.Sc. Miguel Calderón Quesada** es Gestor Ambiental de la Universidad Nacional de Costa Rica, con una Maestría en Gestión de Recursos Naturales y Tecnologías de Producción del Tecnológico de Costa Rica, actualmente trabaja como consultor ambiental, además es coordinador del Programa Observatorio Regional Brunca y académico de la Universidad Nacional de Costa Rica.

La **MBA. María Teresa Cubero Madriz** es Ingeniera en Producción Industrial del Instituto Tecnológico de Costa Rica y Máster en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, de la Universidad Fundepos Alma Mater, es profesora, investigadora y extensionista en la Universidad Nacional de Costa Rica en la actualidad. Cuenta con una experiencia profesional en el sector privado de consumo masivo, y sector cooperativo costarricense de más de 15 años. Actualmente labora como académica, investigadora y extensionista de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Perfil Femenino Empresarial de las Integrantes de la Comisión de Mujeres Empresarias (CME) de CANACO Mazatlán, Sinaloa

Lucía Nicol Hernández Rojas¹, Dania Ramírez Herrera²

Resumen— El emprendimiento femenino en América Latina se caracteriza principalmente por ser un emprendimiento por necesidad. Donde la mayoría de las mujeres inician negocios debido a la falta de empleo, esto aunado a los estereotipos de género que limitan el desempeño de las mujeres en puestos directivos, hace necesario visibilizar las cualidades del perfil femenino empresarial que permite a las mujeres consolidar negocios. Desde un paradigma constructivista con enfoque cualitativo en la Comisión de Mujeres Empresarias de CANACO Servytur, Mazatlán, Sinaloa. Se utiliza la entrevista semi estructurada como instrumento para recolección de datos con análisis temático para el análisis de datos. Distinguiendo a la empresaria mazatleca por ser flexible, comprensiva, racional, objetiva y dispuesta a enseñar. Valora a sus colaboradores y muestra determinación, generosidad, compromiso, ambición, autonomía y ética, cualidades que han impulsado la consolidación de negocios exitosos y anteriormente no reconocidas en la literatura como importantes.

Palabras clave—Liderazgo femenino, MyPES, Perfil empresarial, Mujeres líderes, Emprendimiento femenino.

Introducción

El emprendimiento femenino en México enfrenta una serie de desafíos estructurales y culturales que requiere que las mujeres empresarias desarrollen habilidades y cualidades específicas para desenvolverse eficientemente y alcanzar el éxito en la dirección de sus empresas. En América Latina, al menos el 80% de las mujeres inician un emprendimiento debido a la falta de empleo, mientras que más del 60% de hombres lo hacen con el propósito de generar riqueza. Esta tendencia también se refleja en México con el 12.6% de mujeres que emprenden para tener mayor flexibilidad horaria y con el 11.3% que lo hacen para complementar el ingreso familiar (Asociación de Emprendedores de México [ASEM], 2024; Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2024).

Además, para el 58.1% de las mujeres, el emprendimiento representa un ingreso secundario o extra, lo que genera jornadas dobles o triples al combinar actividades laborales con responsabilidades domésticas (ASEM, 2024). A esto se suman los estereotipos de género que limitan su desempeño en puestos directivos y obstaculizan su liderazgo, al ser consideradas “muy emocionales” o “menos racionales” que los hombres, lo que refuerza la idea de que sus actividades deberían centrarse en los cuidados (Hernández, 2025). De acuerdo con Orlandini (2020) el perfil femenino determina el desempeño que las empresas alcanzan, influyendo en el incremento del nivel de facturación, la reducción de costos y el valor de la empresa, lo que en consecuencia incrementa las utilidades obtenidas, la rentabilidad y la aceptación de la empresa en el mercado.

Por lo tanto, identificando que las mujeres emprendedoras enfrentan desafíos sistemáticos y culturales distintos de los que enfrentan los hombres, dentro de los que destacan el limitado acceso a educación adecuada para el sostenimiento de sus emprendimientos, acceso a financiamiento y falta de aceptación como líderes (Álvarez y Araque, 2024; Welsh et al., 2021; Moral et al., 2024), se plantea el siguiente objetivo:

Analizar el perfil femenino empresarial de las integrantes de la Comisión de Mujeres Empresarias (CME) de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) Servytur (Servicios y Turismo) de Mazatlán, Sinaloa, para identificar las cualidades y desafíos que enfrentan en su desarrollo como líderes de empresa.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo las mujeres empresarias logran desenvolverse en el entorno empresarial históricamente dominado por el género masculino. Analizar las cualidades de su perfil empresarial permite no solo evidenciar las estrategias que emplean para mantener la competitividad de sus negocios, sino también contribuir al diseño de políticas públicas, programas de formación y redes de apoyo orientadas a fortalecer el liderazgo femenino en las MyPES. Además, este análisis busca aportar conocimiento empírico sobre la relación entre el perfil femenino empresarial y la sostenibilidad empresarial en regiones con alta vulnerabilidad, como Sinaloa, promoviendo así la equidad de género y el crecimiento económico.

¹ Lucía Nicol Hernández Rojas es Estudiante de Maestría en el Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México. lhernandez1811@alumno.ipn.mx (autora corresponsal).

² Dania Ramírez Herrera es Coordinadora de la M. en C. en Estudios Interdisciplinarios para PyMES en el Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México. pymes@ipn.mx

Metodología

Esta investigación se realizó desde un paradigma constructivista, que busca comprender a profundidad cuáles son las cualidades las mujeres líderes de MyPES que influyen en su desempeño como líderes de empresa. Se considera que han desarrollado un perfil empresarial desde su experiencia y condiciones propias de ser líderes en un entorno predominado por los hombres, y en una ciudad turística y de particulares características socioculturales como lo es Mazatlán, Sinaloa. La investigación contribuye a ampliar el conocimiento sobre el emprendimiento y el liderazgo a partir de un enfoque de género, impactando en el conocimiento de las investigadoras y las participantes en un mismo estudio, tal como lo sugieren Guba & Lincoln (1994).

La investigación se realizó en la CME, una asociación perteneciente a CANACO Servytur de Mazatlán. Esta asociación cuenta con diferentes giros comerciales, siendo el comercio, prestadores de servicios turísticos y servicios en general (CANACO Mazatlán, 2025).

La CME se fundó en 2010 con el objetivo de promover el liderazgo femenino en propietarias de negocios. Desde entonces, ha ofrecido importantes beneficios para las mujeres que forman parte de esta asociación, quienes pueden acceder a cursos de capacitación, conferencias magistrales, opciones de financiamiento, estrategias de promoción y asesoría en temas empresariales, entre otras. Asimismo, el trabajo de la CME ha incidido en labores sociales, donaciones y acciones para el cuidado del ambiente (CANACO Mazatlán, 2025).

Al igual que CANACO, la CME agrupa distintos giros comerciales, entre los que destacan los servicios de belleza e higiene personal. Igualmente forman parte de la asociación abogados, doctoras, psicólogas y otro tipo de empresarias. Para integrarse a la CME, solo se requiere estar dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no importando si es un emprendimiento de reciente creación o de una empresa con antigüedad en el mercado (González, 2025).

Dado que se contó con acceso a la CME de CANACO Mazatlán, Sinaloa, se realizó un muestreo por conveniencia con diez líderes de empresas MyPES que forman parte de esta asociación. El muestreo por conveniencia resulta relevante cuando hay fácil acceso con los sujetos de estudio (Marshall, 1996). Además, realizar el muestreo con mujeres que forman parte de una asociación, permite explorar las cualidades del desenvolvimiento de las empresarias en redes comerciales.

Las participantes tienen una edad de entre 35 y 54 años. La escolaridad predominante es licenciatura con el 50% de representación, seguida de maestría con el 20% de las participantes, el resto cuentan con secundaria (10%), preparatoria (10%) y doctorado (10%). De las cuáles, el 90% son casadas y el resto solteras.

Los giros de las empresas son comerciales, industriales y de servicios, habiendo predominancia del giro de servicios con el 70% de las participantes. Las empresas consideradas para el estudio tienen una antigüedad de entre 7-25 años. El número de empleados con que cuentan las empresas es de 0-25 trabajadores, por lo que de acuerdo con el DOF (2009) se consideran micro y pequeñas empresas únicamente para el estudio y el tiempo que llevan dentro de la CME es de 7 meses a 20 años.

La recolección de datos se realizó mediante encuentros con las empresarias. Se utilizó la entrevista semi estructurada como instrumento para la recolección de datos, la cual se validó por cinco investigadoras expertas en estudios cualitativos. Se estableció la guía de entrevista que al momento se fue modificando, con la finalidad de recabar la mayor información posible que sirvió para responder la pregunta de investigación planteada (Denzin & Lincoln, 2015).

En todo momento se considera el bienestar, dignidad y derechos de las participantes de la investigación, asegurando que su participación fue voluntaria e informada y que los hallazgos representan las experiencias de las participantes, sin intentar explotar la información obtenida o sesgar la interpretación de los datos o marcar un patrón único de estilos de emprendedoras (Tracy, 2010).

Por lo anterior, se entregó un acuerdo de participación a las empresarias previo a comenzar la recolección de datos. Además, al inicio de la entrevista se volvió a comentar a las participantes el contenido de dicho acuerdo, focalizando que, en caso de experimentar incomodidad sobre algún tema, podrían no responder la pregunta o interrumpir su participación sin ninguna consecuencia alguna.

El análisis de datos se realizó tomando como base el procedimiento de análisis temático propuesto por Braun & Clarke (2006), en donde después de realizar las entrevistas, se transcribieron en las plataformas Vidnoz y Converter App. Posteriormente, se revisó la fidelidad de la transcripción, se leyeron las entrevistas y se codificaron inductivamente con el software Atlas.ti, utilizando la codificación inicial con códigos descriptivos, de procesos e in vivo (Saldaña, 2013).

Durante un primer proceso de codificación inductiva, se generaron aproximadamente 300 códigos iniciales. Estos códigos fueron organizados en seis categorías principales:

- a. Desarrollo de habilidades
- b. Aplicación de habilidades.

- c. Experiencia.
- d. Contexto socioeconómico.
- e. Redes de apoyo.
- f. Otras redes de apoyo.

Posteriormente, se reanalizaron las entrevistas, en donde algunos códigos fueron renombrados o precisados, lo que implicó dividirlos o asignarles nuevas denominaciones, así como fusionarlos, resultando en 349 códigos. Paralelamente, se establecieron relaciones entre entrevistas, codificaciones y se organizaron en carpetas, nuevamente de manera inductiva. Las categorías iniciales se particularizaron para reflejar con mayor detalle las dimensiones emergentes identificadas.

Con base en la metodología utilizada, se identificaron distintos factores contextuales que influyen en cómo las empresarias gestionan sus empresas. Mismos que a lo largo de su desempeño como líderes, han incidido en el perfil empresarial de las participantes para desempeñarse oportunamente en el ámbito de los negocios.

Resultados

Tipo de emprendimiento

El emprendimiento de las participantes comenzó en algunos casos, por oportunidad y por necesidad, adicionalmente, se identifica que algunas empresarias experimentaron un deseo innato por emprender. En el caso del *emprendimiento por oportunidad* se identifica en sectores económicos relacionados con su experiencia laboral previa, la de sus parejas sentimentales u oportunidades identificadas en sus círculos sociales.

El *emprendimiento por necesidad* se identifica como una respuesta en momentos adversos, como la pérdida de empleo o por necesidades de crianza y manutención (tener una fuente de ingresos). Algunas empresarias fueron madres a una edad joven y otras fueron madres solteras, por lo que el emprendimiento les permitió afrontar esta situación, compaginar su vida personal y la profesional, aunque declaran que no fue una situación sencilla, demuestran su capacidad de organización y resiliencia para enfrentar estos escenarios.

El *deseo innato* por emprender resalta entre las participantes al declarar que desde muy jóvenes emprendieron, algunas en sectores económicos distintos del que se encuentran actualmente, otras han mantenido su emprendimiento inicial. Además, a lo largo de su trayectoria, el emprendimiento ha sido soporte para que puedan cumplir con diferentes proyectos personales, por ejemplo, la culminación de sus estudios universitarios, así como su independencia, a pesar de estar en una relación amorosa estable, por lo que el deseo de emprender es indistinto de si su empresa comenzó siendo por oportunidad o necesidad.

Estilo de conducción empresarial

El *estilo de dirección* de las empresarias es una construcción de diferentes cualidades, dentro de las que destacan la flexibilidad, la participación, comprensión, apoyo y enfoque humano, lo que explica por qué sus relaciones laborales son recíprocas y agradables, además de la capacidad para contar con personal autogestionado, con lo que acceden a modalidades de trabajo, como el trabajo remoto o jornadas de medio tiempo. Declaran que las actividades laborales se deben desempeñar de la mejor manera, lo que a veces puede ser pesado, sin embargo, esto no ha repercutido en sus relaciones laborales.

El *estilo de decisión* de las empresarias se caracteriza por enfocarse en responder a las demandas del entorno, pudiendo ser planeado o improvisado, según los requerimientos de la situación, pero bajo los criterios de racionalidad, objetividad y afrontamiento directo. Priorizando el actuar en el momento adecuado, con rapidez si es requerido y en busca del mayor beneficio colectivo, para su empresa, sus colaboradores y colegas, si pudieran estar involucrados.

Las empresarias reflejan un fuerte interés en que sus colaboradores aprendan, por ello, se identifica una firme *disposición para enseñar*. Para algunas empresarias, capacitar a su personal forma parte de las funciones que desempeñan dentro de su organización y algunas otras se desempeñan como mentoras en círculos empresariales de su mismo sector económico o en redes comerciales a las que pertenecen. Demostrando así, el compromiso con sus colaboradores, el interés porque se desarrollen e impactar positivamente en la vida de las personas, un sentido maternal, al sentirse satisfechas por los resultados obtenidos.

Relaciones laborales

Las relaciones laborales en las empresarias pertenecientes a la CME se caracterizan por ser *relaciones valiosas* para las empresarias, en donde ellas reconocen la importancia que tienen sus colaboradores en el desempeño de las actividades y crecimiento de su empresa, la influencia en su toma de decisiones, así como en el mismo desarrollo de las participantes como empresarias al poder descentralizar distintas actividades y delegarlas a sus colaboradores, lo que disminuye su carga laboral y les permite integrar los conocimientos de sus colaboradores en las áreas de oportunidad que ellas pudieran tener.

Las empresarias han tenido una *buena experiencia* durante el desarrollo de sus relaciones laborales, reconociendo que hay momentos en los que atraviesan diferencias con un nivel de impacto ligero, provocando que, a pesar de esto, las relaciones sean cálidas, armoniosas, de apoyo y cuidado entre ambas partes, empresaria-colaborador. Lo que también destaca las relaciones de las empresarias como *recíprocas*, en este sentido, las empresarias han experimentado correspondencia mutua entre la disponibilidad que sus colaboradores expresan y los requerimientos que las empresarias tienen, reconociéndolos incluso como una red de apoyo para ellas.

Las empresarias declaran que sus colaboradores han creado *sentido de pertenencia* en sus organizaciones, identifican que además de enfrentar poca rotación de personal y contar con personas de una antigüedad de más de quince años, en algunos casos, son personas comprometidas con su trabajo, que demuestran disponibilidad, defienden su marca y los mismos colaboradores reconocen el liderazgo de las empresarias. Propiciando un ambiente de confianza mutua y comodidad en las organizaciones participantes.

Características de la personalidad

Entre las cualidades personales del grupo de empresarias, se identifica un fuerte *deseo de superación*, acompañado de una *personalidad determinada*. A lo largo de su vida, las empresarias han experimentado el impulso de crecer profesional y personalmente. Para lo que han tenido que tomar firmeza en distintas ocasiones para cumplir sus metas y continuar con sus empresas, además, les ha sido de utilidad en momentos desafortunados como cuando sus capacidades han sido desacreditadas.

La *generosidad* es otra característica destacada ante el desenvolvimiento constantemente de las empresarias de manera desinteresada, otorgando su tiempo, trabajo o cualquier otro recurso que pueda contribuir a otros simplemente por el placer y satisfacción de hacerlo. Lo que se relaciona con la *búsqueda de impacto positivo*, algunas ocasiones actúan sin importar la remuneración económica o el beneficio, sin embargo, esto les ha permitido aprender, crear y reforzar relaciones comerciales. Es decir, han obtenido un beneficio sin buscarlo.

Del mismo modo, el *compromiso* resalta entre el grupo de empresarias, al asumir y desempeñar con dedicación las distintas funciones empresariales que tienen, además de complementarlo con cualidades como ser metódicas, el seguimiento a procesos y la determinación, para lograr el cumplimiento de sus objetivos y actividades. Algunas participantes consideran esto como un factor clave en el éxito de sus empresas y ha influido en la racionalidad de su toma de decisiones, permitiendo una evaluación de los escenarios más amplia.

Relacionado con el deseo de superación, también se identifica la *ambición* como cualidad dentro del grupo de participantes. Se identifica que han conseguido distintas metas tanto personal como profesional, con su empresa, a pesar de eso, aspiran a más logros. Para esto, recurren a habilidades como la autoevaluación, la identificación de oportunidades y la constancia para identificar sus áreas de oportunidad y plantearse nuevas metas, además, la consideran parte importante de ser líder al superar obstáculos.

El grupo de empresarias reflejan *autonomía* en su desempeño como líderes, influyendo en diferentes escenarios adversos y en decisiones vitales para el sostenimiento de sus empresas, por ejemplo, en momentos donde recibieron rechazos al solicitar financiamientos o en lugares en los que su autoridad se ha cuestionado. Ante el entorno adverso, en vez de quejarse o victimizarse, es crucial buscar soluciones y actuar, su capacidad de adaptación tiene gran influencia para poder responder. Esta cualidad les genera un sentimiento de orgullo, confianza y libertad.

Características éticas

Las empresarias priorizan que los productos y servicios ofrecidos a sus clientes realmente generen un *impacto positivo*, dejando de lado la posibilidad de obtener una mayor ganancia por sobre la calidad de estos, por eso, priorizan la utilidad de los productos y la *transparencia* durante el proceso de venta, por sobre la escalabilidad que puedan generar. Esto lo ven reflejado en los clientes satisfechos, las recomendaciones de sus clientes y en la autoevaluación que las mismas empresarias efectúan, con la finalidad de cerciorarse que están aportando alguna utilidad a sus clientes.

Las *creencias religiosas* se posicionan como un factor característico en el actuar de las empresarias, permitiéndoles encontrar valor, alivio y fortaleza ante la adversidad. Posicionándose también como una red de apoyo y un tema en el que se capacitan y desarrollan constantemente. Asimismo, la *espiritualidad* juega un papel importante, aunque con menor intensidad, en conjunto, estas creencias se convierten en un elemento que influye en el bienestar emocional y personal de las empresarias, con efectos en su resiliencia.

Otra característica que orienta el actuar de las empresarias son las *limitaciones profesionales*. En sectores económicos como el de seguros e inmobiliario, donde la participación masculina es mayor, las empresarias limitan su comportamiento de manera que no se involucren en conflictos ni en convivencias casuales, a pesar de que estas sean con fines de negocios y puedan cerrar tratos en dichos eventos. Igualmente, cuando inician una nueva relación su comportamiento es formal, relacionando esto con un desenvolvimiento profesional que les permite mantener relaciones benéficas para sus empresas.

Los *valores*, la sororidad y la búsqueda por generar un *impacto integral*, son otros elementos que caracterizan a la empresaria mazatleca. Resaltando por valores como la fidelidad personal, el amor, respeto, tolerancia y paciencia, describiéndolos como un código de esenciales que han influido en el éxito de sus empresas y las relaciones comerciales que generan con otras mujeres y sus mismos colaboradores. En este sentido, es como se manifiesta el impacto integral, relacionado con la utilidad que buscan que sus productos y servicios generen, así, las acciones que realizan buscan que estas sean benéficas para sus colaboradores y otras personas.

Efectos de la empresa en las empresarias

A través de la experiencia adquirida durante su desempeño como líderes, las empresarias han desarrollado mayor *seguridad personal* para desenvolverse en su entorno, enfrentar desafíos, sentirse realizadas, libres y de utilidad para otras personas. Los desafíos de sus empresas, las ha hecho más fuertes, a pesar de desenvolverse en un entorno cultural y social adverso como la inseguridad, lo que ahora les permite reconocerse como líderes, tener mejor control del estrés ante situaciones frustrantes y crecer personalmente.

Desenvolviéndose en el entorno empresarial, con las actividades que llevan a cabo, las empresarias se sienten *satisfechas*, desarrollan actividades para las que consideran que su edad ya no es adecuada, sin embargo, la satisfacción por ser líderes les permite desempeñarlas con gusto. Igualmente, declaran que trabajan en actividades que les apasiona, lo que les ha permitido continuar con la empresa en los momentos de adversidad y aquellos en los que han experimentado desaliento o se les ha presentado una oferta que en el momento pudiera generarles mayor ganancia económica.

Las empresarias han experimentado una *relación directa entre el bienestar de sus empresas y el suyo*. Identifican que, si a nivel personal no se encuentran estables, el desempeño de sus empresas se ve afectado, incluyendo la relación con sus colaboradores o su desempeño como líder e inversamente, si su empresa no está teniendo los resultados deseados repercute en su bienestar personal e incluso limitan su desarrollo propio para enfocarse en la estabilidad de sus empresas. Actividades económicas como la venta de seguros y los servicios de psicología son profesiones un tanto solitarias que requieren contar con redes de apoyo para cuando lo requieran.

Al recibir reconocimientos relacionados con su desempeño como líder o el de sus empresas, las empresarias se *motivan*. Estos reconocimientos los han recibido por parte de sus colaboradores, de compañeros en su mismo sector económico y compañeras de las CME, al igual que de sus clientes, a través de las recomendaciones que reciben. Esto las ha posicionado incluso como un referente en los círculos empresariales en los que se desenvuelven, ha influido en el crecimiento que sus empresas han alcanzado y en el deseo de ellas para seguir creciendo.

Análisis

Esta investigación se realizó en el marco del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico / 2025. El cuál permitió que se realizara una estancia de investigación en la Universidad Politécnica de Sinaloa (UPSIN), bajo la supervisión de la Dra. María Amparo Lizárraga Morales, en la ciudad de Mazatlán. En la localidad de estudio se tuvo acceso a la CME gracias a las facilidades brindadas por parte de la presidenta de esta comisión. Se pudieron realizar diez entrevistas semi estructuradas a empresarias integrantes de la CME, quienes participaron voluntariamente, así mismo, se obtuvo el consentimiento informado de las participantes para grabar las entrevistas, las cuáles duraron en promedio 70 minutos cada una.

Conclusiones

Los resultados muestran un perfil empresarial humano, resiliente y capaz de generar relaciones laborales sólidas. Se identifican cualidades que, aunque han sido rechazadas en el entorno empresarial, en las empresas participantes, desde la perspectiva de género, se confirma que las cualidades de las mujeres líderes pertenecientes a la CME de CANACO Servytur de Mazatlán, han contribuido a un desempeño exitoso de las empresas, pero también, al desarrollo de profesional y personal de las mujeres participantes. Influyendo de este modo en el empoderamiento femenino y la libertad económica de las líderes de empresa.

Se contradicen los sesgos de género contra las mujeres, que las han tachado como sensibles y poco racionales durante su toma de decisiones y que han limitado su participación en puestos directivos. Por lo que, aunque no sea a nivel líder de empresa, queda claro que las mujeres cuentan con cualidades y capacidades suficientes para desempeñarse en puestos directivos, como líderes de equipos y evidentemente, líderes de empresa.

Limitaciones

La investigación presentó limitaciones respecto al tiempo en que se efectuó y la muestra no representativa comparado con el universo de mujeres empresarias en Mazatlán, Sinaloa, lo que limita la profundidad de la investigación. Futuras investigaciones podrían considerar la realización de un estudio de caso o con todo el grupo de

empresarias u otras de diversos sectores, empleando instrumentos como la observación participante para identificar y analizar las cualidades que las mujeres demuestran en la práctica de su actividad empresarial.

Recomendaciones

Se insta a desarrollar más estudios con perspectiva de género, no solo para identificar más cualidades del perfil femenino empresarial, sino también para visibilizar la influencia de dichas cualidades en el crecimiento y desarrollo de las mypes mexicanas, las relaciones laborales y comerciales con perspectiva de género, así como la consolidación de los emprendimientos femeninos en diferentes sectores económicos del país.

Referencias

- Álvarez, C. D. E., & Araque, G. E. A. (2024). Characterization of female entrepreneurship. Essential variables for their promotion and development in the city of Sincelejo - Sucre. *Región Científica*. <https://doi.org/10.58763/rc2024310>
- ASEM. (2024). Radiografía del Emprendimiento en México 2024: edición mujeres. <https://asem.mx/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- CANACO Mazatlán. (2025). Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Mazatlán. https://canacomazatlan.com/?fbclid=IwdGRjcANUuvpbjGNrA1S60GV4dG4DYWVtAjExAAEekyZbPttCOqiTi7jj2-oRnzDxgasX1bCZQAXyT3LasfH4UvIt_A6dtYibUS8_aem_-WLnj3cWGqe7nFvTdjOimA
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2015). Métodos de recolección y análisis de datos. In *Manual de investigación cualitativa. Volumen IV (First, pp. 140–190)*. Editorial Gedisa.
- GEM. (2024). 2023/24 Women's Entrepreneurship Report Reshaping Economies and Communities.
- González, C. (2025, March 29). Continúa Paola Álvarez Tostado al frente Mujeres Empresarias de Canaco Mazatlán. *El Sol de Mazatlán*. <https://oem.com.mx/elsoldemazatlan/local/continua-paola-alvarez-tostado-al-frente-mujeres-empresarias-de-canaco-mazatlan-22429682>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Major paradigms and perspectives* (pp. 105–117).
- Hernández, H. C. A. (2025). *LIDERAZGO FEMENINO EN MÉXICO* (S. A. Díaz de Santos, Ed.; Díaz de Santos, Trans.).
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. In *Family Practice* © Oxford University Press (Vol. 13, Issue 6). <http://fampra.oxfordjournals.org/>
- Moral, I. H., Rahman, M. M., Rahman, M. S., Chowdhury, M. S., & Rahaman, M. S. (2024). Breaking barriers and empowering marginal women entrepreneurs in Bangladesh for sustainable economic growth: a narrative inquiry. *Social Enterprise Journal*, 20(4), 585–610. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2023-0050>
- Orlandini, I. E. (2020). El perfil directivo femenino y su relación con la orientación al mercado y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 31(3), 241–248. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000300241>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed.). SAGE. www.sagepublications.com
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight a"big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Welsh, D. H. B., Llanos-Contreras, O., Alonso-Dos-Santos, M., & Kaciak, E. (2021). How much do network support and managerial skills affect women's entrepreneurial success? The overlooked role of country economic development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 33(3–4), 287–308. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1872939>

Sistema de Gestión Minero-Mineralúrgica-Metalúrgica Sostenible

Mtra. Mónica Mondelo Villaseñor¹, Dr. Roberto Javier Gamboa Santiago²,
Dra. María Guadalupe Aguilar Espinosa³, Dra. Rocío Rubio Rivera⁴, Dra. Juana López Moreno⁵, Mtra. Bertha
Mondelo Villaseñor⁶, Mtro. Francisco Javier Vaca González⁷, Dra. Hilda Lucía Cisneros López⁸

Resumen—Los sistema de gestión en los sectores industriales de minería, mineralurgia y metalúrgica tienen como protocolo la norma UNE 22840:2025, por lo cuál en la organización FACTROMEX se tiene contemplado como propósito general del proyecto de investigación aplicada en realizar una propuesta de planificación con la finalidad de obtener un registro de certificación de tercera parte por un organismo certificador. Se espera establecer la información y datos contenidos dentro de la metodología PDCA y el cumplimiento de los requisitos de la normalización dentro del ciclo de mejora continua, así como la estructura para la gestión de la calidad de los servicios, productos y procesos; así mismo la política, objetivos y plan de la calidad.

Palabras clave— Gestión, metalúrgica, normalización, sostenible .

Introducción

Factromex es una empresa con más de treinta años de experiencia en el sector metalmeccánico, especializada en el diseño y fabricación de troqueles y piezas troqueladas. Con sede en CDMX (Escorpena #111, Los Olivos, Tláhuac, 13210), se ha consolidado como líder en soluciones industriales, ofreciendo servicios que incluyen desde la manufactura y maquila de piezas hasta el mantenimiento industrial.

La organización se compromete a entregar productos y servicios de alta calidad, con énfasis en la precisión, eficiencia y satisfacción del cliente. La política incluye metas de mejora continua, optimización de procesos y capacitación del personal, fundamentada en la medición y análisis de indicadores clave de desempeño, para mantener y superar los estándares del sector.

El SG abarca todos los procesos relacionados con el diseño, fabricación, maquila y mantenimiento de troqueles, garantizando que se cumplan los altos estándares de calidad en cada fase de producción y servicio. Se incluyen actividades desde la planificación y ejecución hasta la verificación y mejora continua de los procesos productivos.

Se especifica que el documento es aplicable al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) empresa líder en el sector metalmeccánico dedicada a la fabricación de troqueles (progresivos, compuestos e híbridos) mediante tecnología CNC.

Directrices estratégicas:

Misión y visión de FACTROMEX: se dedica a entregar productos de alta calidad que satisfacen completamente las expectativas de nuestros clientes. Nuestra fortaleza radica en el trabajo en equipo, la atención personalizada y la capacidad de ofrecer respuestas inmediatas.

Cumplimiento de normas de calidad en soldadura (AWS, ISO 3834).

Implementación de controles en acabados.

Capacitación del personal en procesos de inspección y soldadura.

Mejora continua en técnicas de soldadura

Ingeniería mecánica y manufactura para el diseño y producción de troqueles. Operación de maquinaria CNC para el maquinado preciso de piezas. Procesos de recubrimientos industriales. Mantenimiento industrial para garantizar el buen funcionamiento de equipos y herramientas.

Metodología

Obtención del sistema de gestión de información documentada para la planificación del SG en metalúrgica contiene la estructura para el sector metalúrgico con el cumplimiento de la norma UNE 22480:2025 Sistema de gestión minero -mineralúrgica - metalúrgica sostenible – Requisitos.

En base a la estructura de la norma ISO/PNUD PAS 53002:2024 Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, se propone el siguiente modelo utilizando la metodología PDCA o ciclo de mejora.

¹ La Mtra. Mónica Mondelo Villaseñor es Profesora de Matemáticas en la Escuela de Nivel Medio Superior de León, Universidad de Guanajuato, León, Guanajuato m.mondelo@ugto.mx (autor corresponsal)

² El Dr. Roberto Javier Gamboa Santiago es Profesor de la Licenciatura en Calidad y Productividad en la División de Ciencias Económico Administrativas del Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato, Gto., Guanajuato

³ La Dra. María Guadalupe Aguilar Espinosa es Profesora de Tecnologías de la Información en la Escuela de Nivel Medio Superior de Salvatierra, Universidad de Guanajuato, Salvatierra, Guanajuato maguilera@ugto.mx

⁴ La Dra. Rocío Rubio Rivera es Profesora de Ciencias Experimentales en la Escuela de Nivel Medio Superior de Salvatierra, Universidad de Guanajuato, Salvatierra, Guanajuato r.rubio@ugto.mx

⁵ La Dra. Juana López Moreno es Profesora de Comunicación – Inglés en la Escuela de Nivel Medio Superior de Salvatierra, Universidad de Guanajuato, Salvatierra, Guanajuato lopez.juana@ugto.mx

⁶ La Mtra. Bertha Mondelo Villaseñor es Profesora de Matemáticas en la Escuela de Nivel Medio Superior de León, Universidad de Guanajuato, León, Guanajuato bertha.mondelo@ugto.mx

⁷ El Mtro. Francisco Javier Vaca González es Profesor de Matemáticas y Física en la Escuela de Nivel Medio Superior de Salvatierra, Universidad de Guanajuato, Salvatierra, Guanajuato fjvaca@ugto.mx

⁸ La Dra. Hilda Lucía Cisneros López es Profesora de Ciencias Experimentales en la Escuela de Nivel Medio Superior de Salvatierra, Universidad de Guanajuato, Salvatierra, Guanajuato maguilera@ugto.mx

Llama la atención que la presente investigación tiene como alcance solamente la planificación del Sistema de gestión de metalúrgica.

Figura No. 1. Modelo de Sistema de Gestión Metalúrgica utilizando la metodología PDCA.

PLANIFICAR – *Determinar la planificación.* (5.2 y 6).

1. **Contexto** de la organización: Cuestiones internas y externas (4.1).
2. Determinar el **Alcance** y **objeto** del sistema de gestión metalúrgica sostenible. (4.3).
3. Requisitos **legales**, y otros requisitos reglamentarios, estatutarios y normativos de los servicios y productos (6.1.3).
4. **Partes interesadas** pertinentes: Determinación y sus requisitos e impactos (4.2).
5. Determinar la **política** del sistema de gestión metalúrgica sostenible (5.2).
6. Establecer los **objetivos** de gestión metalúrgica sostenible y planificación para el lograrlos (6.2).
7. Determinación operacional de **procesos** o de la **prestación** del servicio.
8. Determinar y evaluar las acciones para abordar **riesgos** y **oportunidades**.
9. Planificación y control operacional (8.1).
10. Planificación y respuesta ante emergencias (8.2).
11. Identificación, implementación y evaluación de **indicadores** económicos, sociales y ambientales de gestión metalúrgica sostenible. (UNE 27480:2025).
12. Planificación de los **cambios** (6.3).

HACER – *Apoyo y operación* (5.3, 7 y 8).

1. Roles, responsabilidades y autoridades (5.3)
2. Recursos. (7.1).
3. Competencia (7.2).
4. Toma de Conciencia (7.3).
5. Determinación y control de la información documentada (7.5,7.5.3)
6. Control operacional y de proveedores.
7. Respuesta ante emergencias.

VERIFICAR - *Evaluación del desempeño* (9).

1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación (9.1).
2. Auditoría interna al SG metalúrgica (9.2).
3. Revisión por la dirección (9.3).

ACTUAR – *Mejora* (10).

1. No conformidades y acciones correctivas (10.1).
2. Mejora continua (10.2).

Fuente: Adaptación propia en base a UNE 22480:202.

En cada fase de la metodología PDCA, se describen las actividades a desarrollar para el sistema de gestión metalúrgica, las cuales se encuentran descritas en el sistema de información documental en los resultados de esta investigación aplicada.

Tabla No.1 La normalización aplicable al SG Metalúrgica.

Momentos	Norma Internacional del SG	Descripción
Mo.1	ISO 9000:205 SGC – Fundamentos y vocabulario.	Contiene los fundamentos, principios, modelo y marco teórico conceptual. Éste último por medio del apartado términos y definiciones.
Mo.2	UNE 22480:2025 Sistema de gestión minero - mineralúrgica - metalúrgica sostenible – Requisitos.	Interpretar el requisito requerido por el estándar. Formas verbales: Debe (requisito). Debería (recomendación). Puede (permiso, posibilidad o capacidad).
Mo.3	UNE 22470:2025 Sistema de gestión minero - mineralúrgica - metalúrgica sostenible – Indicadores. ISO/PNUD PAS 53002:2024 Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. ISO 26000:2010 Guía de la responsabilidad social.	Establece los indicadores de tipo económico, social y ambiental para la evaluación de la implantación de un SG. Orientación, guías, directrices para el seguimiento de metodologías de Sistema de Gestión de ODS y de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

Se parte de tres estadium en el contexto de la normalización de sistema de gestión, en esta ocasión para la gestión de la calidad en la industria metalúrgica.

El momento de partida es el momento dos, concierne al protocolo en el que se puede obtener un registro de certificación mediante la norma UNE 22480:2025 que contiene los requisitos de cumplimiento al diseñar, desarrollar e implementar el sistema de gestión en las organizaciones metalúrgicas.

El tercer momento se refieren a las directrices que marcan las guías para el establecimiento de los indicadores económico, sociales y ambientales en el sistema de gestión, así como la correspondencia del ODS 9. Industria, innovación e infraestructura y de orientación para el mismo mediante la ISO/PNUD PAS 53002:2024.

Los fundamentos, principios y marco teórico conceptual en los sistemas de gestión se encuentran establecido en la guía de ISO 9000:20015, así como los términos y definiciones del modelo de gestión de calidad.

Resultados

Tabla No.2. Determinación del alcance del sistema de gestión metalúrgica.

Servicio	Descripción	Producto	Cliente	Requisitos (N/E)	Plan de Calidad
Fabricación de piezas metálicas personalizadas	Producción de componentes metálicos bajo diseño específico	Piezas metálicas de alta precisión	Empresas automotrices, aeroespaciales e industriales	N. C1. Precisión dimensional en las piezas	P.C. FACTROMEX 01 "Control Dimensional Estricto"
				N. O1. Selección de materiales certificados	P.C. FACTROMEX 02 "Certificación de Materias Primas"
				E. P1. Asesoría técnica para optimización de diseño	P.C. FACTROMEX 03 "Consultoría de Diseño"

				E. PC. Tiempos de entrega garantizados	P.C. FACTROMEX 04 "Plan de Producción y Logística"
Mecanizado de alta precisión	Procesado mediante CNC, torno y fresado	Componentes críticos para maquinaria	Industria manufacturera y de energía	N. C1. Tolerancias ajustadas a especificaciones	P.C. FACTROMEX 05 "Programa de Tolerancia Cero"
				E. O1. Uso de maquinaria de tecnología avanzada	P.C. FACTROMEX 06 "Inversión en CNC"
				N. P2. Verificación continua de calidad	P.C. FACTROMEX 07 "Sistema de Inspección en Línea"
				E. O3. Capacitación constante del personal	P.C. FACTROMEX 08 "Programa de Desarrollo de Talento"
Tratamientos térmicos	Modificación de propiedades físicas del metal	Piezas tratadas para mayor resistencia	Empresas de maquinaria pesada	N. C1. Control de temperatura y tiempo	P.C. FACTROMEX 09 "Protocolos de Tratamiento Térmico"
				E. O1. Registro detallado de procesos	P.C. FACTROMEX 10 "Bitácora de Operación"
				N. P1. Ensayos destructivos y no destructivos	P.C. FACTROMEX 11 "Validación de Propiedades"
Soldadura especializada	Unión de metales mediante procesos TIG y MIG	Estructuras metálicas complejas	Industria pesada y construcción	N. C1. Resistencia mecánica certificada	P.C. FACTROMEX 12 "Estándares de Soldadura"
				E. P1. Estética del cordón de soldadura	P.C. FACTROMEX 13 "Control de Acabados de Soldadura"

				N. Inspección de uniones soldadas	PC. de	P.C. FACTROMEX "Verificación Soldadura"	14 de
Acabados superficiales	Recubrimientos protectores y decorativos	Piezas metálicas con alta durabilidad	Clientes de bienes de consumo y arquitectura	N. Resistencia a corrosión	C1. la	P.C. FACTROMEX "Pruebas Corrosión"	15 de
				E. Personalización de acabado	P1. del	P.C. FACTROMEX "Diseño Acabados Especiales"	16 de
				N. Uniformidad de recubrimiento	PC1. en el	P.C. FACTROMEX "Control Espesor"	17 de
Ensamble de componentes metálicos	Integración de piezas para sistemas funcionales	Subconjuntos metálicos completos	Industria automotriz y aeroespacial	N. C1. Ajuste preciso entre componentes		P.C. FACTROMEX "Plan de Ensamble Preciso"	18
				N. Evaluación de funcionalidad conjunto	P1. de del	P.C. FACTROMEX "Pruebas Conjunto"	19 de
				E. Documentación de proceso ensamble	PC1. del de	P.C. FACTROMEX "Manual Ensamble"	20 de
Servicios de mantenimiento industrial	Reparación y optimización de maquinaria	Equipos restaurados y funcionales	Empresas manufactureras	N. Diagnóstico de fallas	C1. de	P.C. FACTROMEX "Plan Diagnóstico Integral"	21 de
				E. Repuestos de calidad garantizada	O5. de	P.C. FACTROMEX "Selección Repuestos"	22 de
				N.PC. Documentación de mantenimiento	del	P.C. FACTROMEX "Bitácora Mantenimiento".	23 de

Fuente: Elaboración propia.

Política de la calidad: En FACTROMEX nos comprometemos a garantizar la calidad en los acabados de soldadura, cumpliendo con los estándares internacionales y las necesidades de nuestros clientes. Implementamos controles estrictos en nuestros procesos, asegurando la mejora continua y la capacitación del personal para ofrecer productos confiables y de alta calidad en la industria metalmeccánica.

Planificación de los objetivos de la calidad:

1. Garantizar que el 100% de los acabados de soldadura cumplan con los estándares AWS e ISO 3834.
2. Implementar un programa de capacitación en control de la calidad de acabados de soldadura para el personal técnico.
3. Reducir en un 20 %, las no conformidades detectadas en los acabados de soldadura en un año.

Tabla No. 3. Plan de la calidad –inspección y control de calidad -. Manufactura aditiva.

Diagrama de flujo del proceso	Línea	Proceso	Instructivo de trabajo	Característica de calidad
Recepción – Inspección dimensional	Inspección PC-IC	Recepción y preparación de pieza	IT – IC -01	Integridad física de la pieza y verificación de identificación.
Pruebas no destructivas		Inspección dimensional (CMM y 3D)	IT – IC -02	Dimensiones críticas, tolerancias geométricas, +/-0.01 mm
Emisión de reporte		Ensayo metalográfico y emisión de reporte	IT – IC -03	Defectos, porosidad.

Instructivo control de proceso	Carta u hoja de control de proceso	Responsable del proceso	Artículo: Inspección, ensayo / prueba	Método: Inspección, ensayo / prueba	Observaciones
CP-IC-01	Formato de recepción de piezas	Técnico de calidad	Piezas del cliente	Inspección visual y cotejo con orden de trabajo	Asegura que las piezas estén limpias y correctamente identificadas
CP-IC-02	Hoja de control dimensional CMM	Metrólogo certificado	Piezas metálicas terminadas	Medición por CMM, comparación con CAD	Resultados almacenados digitalmente con trazabilidad por pieza
CP-IC-03	Reporte metalográfico y dimensional	Ingeniero metalurgista	Secciones de piezas seleccionadas	Ensayo conforme a ASTM E 1444	Emisión de reporte dimensional certificado al cliente

Fuente: Elaboración propia en base a información de Factromex.

Conclusiones

La normalización de sistema de gestión representa protocolos de herramientas para establecer en las organizaciones de minas, mineralúrgica y metalúrgica, los servicios, procesos y productos con eficacia y eficiencias para el logro de la productividad.

FACTROMEX, representa una organización dentro del sector industrial con responsabilidad de calidad para el mercado y sus clientes con alto compromiso en cumplimiento con los estándares.

Se llama la atención continuar en sucesivos proyectos con implementar, verificar y mejora continua de los procesos dentro del PDCA y siguiendo las directrices de la norma UNE 22480:2025.

Referencias

- ISO/UNDP PAS 53002:2024 Directrices para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.
- ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social.
- UNE 22480:2025 Sistema de gestión minero -mineralúrgica - metalúrgica sostenible – Requisitos.
- UNE 22470:2025 Sistema de gestión minero -mineralúrgica - metalúrgica sostenible – Indicadores.

Estrategias de Expansión Empresarial: Comparación Descriptiva entre la Apertura de Nuevas Sucursales y el Modelo de Franquicias en el Contexto Mexicano

Ma. Antonieta Roldan Lucio¹, Alan Gutiérrez España²

Resumen—En México, el crecimiento sostenido de unidades económicas ha intensificado la necesidad de analizar estrategias efectivas de expansión empresarial. Ante este escenario, las organizaciones enfrentan la decisión de expandirse mediante la apertura de nuevas sucursales o a través del modelo de franquicias. El objetivo de esta investigación fue comparar descriptivamente ambas estrategias para identificar sus ventajas y limitaciones. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y diseño de revisión documental de investigaciones nacionales e internacionales publicadas en los últimos cinco años. Los resultados indican que la franquicia facilita una expansión acelerada y con menor inversión directa, mientras que las sucursales propias ofrecen mayor control operativo y estratégico. Se concluye que no existe una estrategia universalmente superior, sino que la elección depende de los recursos, objetivos y nivel de control deseado por la organización.

Palabras clave: Expansión empresarial, Franquicias, Sucursales propias, Estrategia organizacional, Crecimiento empresarial

Introducción

En las últimas décadas, el tejido empresarial mexicano ha mostrado una tendencia sostenida al crecimiento, reflejada en el aumento del número de unidades económicas registradas en el país. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), en México existen más de 5.5 millones de establecimientos, lo que representa un incremento significativo respecto a periodos anteriores, evidenciando una constante dinámica emprendedora y de expansión empresarial. Este crecimiento responde a factores estructurales como la diversificación económica, el fortalecimiento del sector servicios y la incorporación de modelos innovadores de negocio. La expansión de establecimientos no solo implica el surgimiento de nuevas empresas, sino también el crecimiento interno de organizaciones ya consolidadas que buscan ampliar su presencia territorial.

Asimismo, los Censos Económicos del INEGI (2019; actualización 2023) muestran que el sector comercio y servicios concentra más del 60% de las unidades económicas del país, lo que confirma que la apertura de nuevos puntos de venta constituye una práctica recurrente dentro de las estrategias corporativas. Este fenómeno se intensificó después de la recuperación económica postpandemia, donde múltiples empresas optaron por fortalecer su cobertura de mercado como mecanismo de resiliencia financiera. En este contexto, la expansión empresarial se convierte en una decisión estratégica clave para garantizar competitividad, sostenibilidad y posicionamiento en mercados cada vez más dinámicos.

A nivel global y particularmente en América Latina, las estrategias de expansión más empleadas por las empresas consolidadas son la apertura de nuevas sucursales propias y la implementación del modelo de franquicias. La apertura de sucursales consiste en el establecimiento de nuevas unidades operativas bajo propiedad directa de la empresa matriz, manteniendo control absoluto sobre la gestión, inversión y toma de decisiones. Por su parte, el modelo de franquicia implica un acuerdo contractual mediante el cual el franquiciador concede a un tercero el derecho de uso de su marca, know-how y modelo de negocio, a cambio de contraprestaciones económicas (Díez de Castro et al., 2008)

En México, la creación de nuevos negocios ha mantenido una tendencia significativa entre 2022 y 2024. Según datos del INEGI (2023), durante este periodo se registraron más de 1.2 millones de nacimientos de establecimientos, particularmente en los sectores comercio al por menor, alimentos y servicios personales. Este comportamiento demuestra que existe una alta dinámica de emprendimiento y expansión empresarial, consolidando al país como uno de los mercados más activos en América Latina en términos de apertura de unidades económicas.

En cuanto a los sectores con mayor auge reciente, destacan los negocios relacionados con alimentos y bebidas, comercio electrónico, servicios de salud, logística y servicios especializados. El crecimiento del sector alimentos responde al cambio en hábitos de consumo y al aumento de modelos híbridos (presencial-digital), mientras que la logística y comercio electrónico crecieron debido a la digitalización acelerada posterior a la pandemia (INEGI, 2023).

¹ Ma. Antonieta Roldan Lucio, egresada de la licenciatura en Administración de empresas por la universidad Vizcaya de las Americas, Campus Tulancingo. Antonietaroldanlucio@gmail.com

² Alan Gutiérrez España, egresado de la licenciatura en Administración de empresas por la universidad Vizcaya de las Americas, Campus Tulancingo. Alanguierrez64782@gmail.com

Asimismo, el sector franquicias en México ha mostrado un crecimiento sostenido, representando una alternativa atractiva para inversionistas que buscan minimizar riesgos mediante modelos previamente probados (Zamora & Martell, s.f.)

Las principales razones por las cuales las empresas buscan expandirse pueden agruparse en diversos factores estratégicos. En primer lugar, la búsqueda de mayor participación de mercado constituye un incentivo fundamental (Martorell & Mulet, 2010)

. En segundo lugar, la diversificación del riesgo permite reducir la dependencia de un solo mercado geográfico. En tercer lugar, el aprovechamiento de economías de escala favorece la reducción de costos operativos. En cuarto lugar, el fortalecimiento de la marca y posicionamiento competitivo impulsa la expansión como mecanismo de consolidación estratégica. Finalmente, la captación de nuevas fuentes de ingresos y maximización de rentabilidad representa un factor decisivo en la toma de decisiones de crecimiento empresarial (Díez de Castro et al., 2008)

Desde una perspectiva conceptual, la expansión empresarial mediante nuevas sucursales puede definirse como una estrategia de crecimiento orgánico en la que la empresa establece unidades propias bajo su total control administrativo y financiero, asumiendo la totalidad de la inversión y los riesgos asociados (Martorell & Mulet, 2010). Este modelo permite mantener estándares homogéneos de calidad y control directo sobre la operación, aunque requiere mayor capital y estructura organizacional sólida.

Por otro lado, la expansión a través del modelo de franquicias se define como un sistema contractual mediante el cual una empresa (franquiciador) cede el derecho de explotación de su marca y sistema de negocio a un tercero (franquiciado), quien opera bajo lineamientos establecidos y paga regalías o cánones correspondientes (Díez de Castro et al., 2008). Este modelo permite una expansión acelerada con menor inversión directa, compartiendo riesgos con los inversionistas independientes.

Pregunta de investigación

¿Cuál de las estrategias de expansión empresarial —apertura de nuevas sucursales o modelo de franquicias— resulta más conveniente desde una perspectiva estratégica y económica según la evidencia documental reciente?

Objetivo general

Comparar de manera descriptiva las estrategias de expansión empresarial mediante apertura de nuevas sucursales y modelo de franquicias, con base en evidencia documental reciente, para identificar sus ventajas, desventajas y nivel de conveniencia estratégica.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y un diseño de revisión documental y bibliográfica, orientado a analizar comparativamente las estrategias de expansión empresarial mediante apertura de nuevas sucursales y modelo de franquicias. El enfoque cualitativo fue seleccionado debido a que el objetivo central no consistió en medir variables numéricas ni comprobar hipótesis estadísticas, sino en interpretar, analizar y contrastar información teórica y empírica proveniente de investigaciones recientes sobre ambos modelos de expansión. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo se centra en comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes y en analizar significados, experiencias y procesos dentro de su contexto natural, lo cual resulta pertinente cuando se busca examinar estrategias empresariales desde una perspectiva comparativa y descriptiva.

El alcance exploratorio se justificó debido a que, aunque existen múltiples estudios sobre franquicias y crecimiento empresarial, la comparación directa entre apertura de sucursales propias y franquicia miento como estrategias alternativas de expansión aún presenta áreas susceptibles de profundización analítica. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que los estudios exploratorios se emplean cuando el fenómeno ha sido poco estudiado de manera comparativa o cuando se pretende identificar tendencias, patrones o relaciones conceptuales. En cuanto al diseño, se optó por una revisión documental y bibliográfica, analizando investigaciones publicadas en los últimos cinco años, incluyendo tesis, artículos científicos, proyectos académicos e investigaciones internacionales y nacionales. Los criterios de inclusión consideraron documentos con sustento metodológico claro, pertinencia temática y fecha de publicación reciente (máximo cinco años), mientras que se excluyeron estudios sin rigor científico, sin relación directa con estrategias de expansión o con antigüedad mayor al periodo establecido. Este diseño permitió construir un análisis comparativo sólido basado en evidencia académica actualizada.

Resultados

En primer lugar, el estudio titulado *“Estudio sobre la Expansión y el Impacto de las Franquicias”*, elaborado por Moreno Curero (2025) en España, analiza el crecimiento del sistema de franquicias y su impacto económico en el contexto español. La investigación evidencia que en 2023 el sector franquiciado facturó más de 33,203 millones de euros y generó más de 318,000 empleos directos, consolidándose como un motor relevante de crecimiento económico. El autor concluye que el modelo de franquicia permite una expansión acelerada con menor inversión directa por parte del franquiciador, favoreciendo la escalabilidad y la internacionalización. No obstante, también señala que la expansión masiva puede generar riesgos de homogeneización comercial y presión sobre negocios independientes.

En términos comparativos, la investigación sugiere que la franquicia resulta más eficiente para crecimiento rápido y penetración territorial amplia, aunque reconoce que el control operativo es menor en comparación con unidades propias.

En segundo lugar, el artículo *“Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica”* de Díez de Castro, Navarro, Rondan y Rodríguez (2008), desarrollado en España, aporta un análisis empírico sobre la eficiencia de unidades propias frente a franquiciadas dentro de sistemas duales. Los resultados muestran que las cadenas que operan bajo sistema dual (combinación de unidades propias y franquiciadas) obtienen mayores ingresos y resultados medios que aquellas que operan exclusivamente con franquicias.

Sin embargo, las diferencias en rentabilidad económica no resultaron estadísticamente significativas. El estudio concluye que muchos franquiciadores siguen la “teoría de escasez de recursos” o la “teoría de extensión del riesgo”, prefiriendo franquiciar cuando enfrentan limitaciones financieras,

Esta investigación aporta evidencia de que una estrategia híbrida puede generar mejores resultados financieros, lo cual sugiere que no necesariamente una modalidad excluye a la otra, sino que pueden complementarse estratégicamente.

En tercer lugar, la tesis *“Las franquicias en México”* (2005), basada en el análisis del desarrollo del sistema franquiciado nacional, examina la evolución del modelo en el contexto mexicano. El estudio destaca que el 89% de los inversionistas perciben la franquicia como una buena oportunidad de negocio y el 83% estaría dispuesto a adquirir una, lo cual demuestra alta confianza en este modelo. Además, señala que el éxito de las franquicias se asocia principalmente con la publicidad, imagen de marca y estandarización.

Entre sus aportaciones más relevantes se encuentra la conceptualización del análisis “ganar-ganar”, donde la rentabilidad tanto del franquiciante como del franquiciatario es clave para la sostenibilidad del sistema.

La investigación concluye que franquiciar es una vía menos costosa y más rápida de expansión que abrir sucursales propias, aunque enfatiza la necesidad de una estructura organizativa sólida y transmisión efectiva del know-how.

En cuarto lugar, la investigación de Zamora Ramírez y Martell Torres, titulada *“Los sistemas de franquicias, estrategia viable para crecer en el mercado nacional e internacional”*, desarrollada en México, analiza la franquicia como mecanismo de crecimiento escalable. Las autoras sostienen que expandirse no implica únicamente captar franquiciados, sino fortalecer el posicionamiento de marca y planificar estratégicamente la internacionalización. El estudio resalta que sectores como alimentos y servicios personales son los de mayor crecimiento internacional. Asimismo, enfatiza que la tecnología y la información en tiempo real son factores determinantes para sostener la expansión. En su conclusión, señalan que la franquicia es una herramienta eficaz para internacionalizar empresas mexicanas con menor inversión directa que la apertura de sucursales propias, aunque requiere rigurosidad en la selección de franquiciados y en la supervisión del modelo operativo.

En quinto lugar, el documento “investigación académica sobre estructuración de sistemas de franquicia en México” profundiza en los aspectos técnicos y financieros necesarios para franquiciar una empresa mediana. Se enfatiza que antes de expandirse es indispensable realizar un análisis de viabilidad cualitativo y cuantitativo. El estudio sostiene que la franquicia ofrece ventajas como profesionalización, mayor longevidad empresarial y economías de escala. Además, identifica que el desarrollo de la franquicia responde a innovaciones tecnológicas, cambios sociológicos y eficiencia empresarial.

La investigación concluye que franquiciar puede representar una estrategia menos riesgosa financieramente que abrir sucursales propias, siempre que exista un modelo probado y capacidad de transferencia efectiva del know-how.

Finalmente, el estudio de Moreno Curero también aborda la percepción del consumidor respecto a franquicias frente a negocios independientes. Aunque la experiencia de compra en franquicias es mayoritariamente positiva, la preferencia no se inclina de manera absoluta hacia ellas, lo que demuestra que las sucursales propias o negocios independientes aún conservan valor diferencial. Este hallazgo sugiere que el éxito de cualquiera de las estrategias depende no solo del modelo financiero, sino también de factores como segmentación de mercado, identidad local y

experiencia del cliente.

Análisis comparativo general

- La franquicia facilita una expansión rápida y menos intensiva en capital propio.
- Las unidades propias ofrecen mayor control estratégico y operativo.
- Los sistemas duales muestran mejores indicadores de ingresos promedio.
- La decisión depende de recursos disponibles, objetivos estratégicos y nivel de riesgo.
- La marca y el know-how son factores críticos para el éxito del modelo franquiciado.

En términos de ventajas y desventajas, la apertura de sucursales propias implica mayor inversión, mayor riesgo financiero y mayor control; mientras que la franquicia permite compartir riesgos, acelerar crecimiento y aprovechar capital externo, aunque con menor control directo.

Conclusiones

El análisis comparativo de las investigaciones seleccionadas permitió identificar que tanto la apertura de nuevas sucursales como el modelo de franquicias constituyen estrategias viables de expansión empresarial; sin embargo, su conveniencia depende del contexto organizacional, la disponibilidad de recursos, el nivel de control deseado y los objetivos estratégicos de crecimiento.

Los estudios revisados coinciden en que el modelo de franquicia representa una alternativa altamente eficiente cuando la empresa busca expansión acelerada, diversificación territorial y reducción del riesgo financiero directo. Al permitir que terceros inviertan capital propio bajo una marca ya posicionada, el franquiciador puede escalar operaciones con menor carga financiera y compartir riesgos operativos. Asimismo, la evidencia señala que las franquicias favorecen la internacionalización, el posicionamiento de marca y la generación de economías de escala, especialmente en sectores como alimentos, servicios personales y comercio especializado.

No obstante, también se identificó que la franquicia implica una disminución relativa del control operativo directo, lo cual puede afectar la homogeneidad del servicio si no existen mecanismos sólidos de supervisión, capacitación y transferencia del know-how. La estandarización, el monitoreo constante y la adecuada selección de franquiciatarios emergen como factores críticos para garantizar el éxito del modelo.

Por otro lado, la apertura de nuevas sucursales propias ofrece un mayor control estratégico y operativo, permitiendo una gestión directa de procesos, cultura organizacional y calidad del servicio. Este modelo resulta especialmente conveniente cuando la empresa cuenta con suficiente capital, busca mantener control absoluto sobre la experiencia del cliente o desea consolidar su identidad corporativa sin depender de terceros. Sin embargo, implica mayores niveles de inversión, mayor exposición al riesgo financiero y un crecimiento generalmente más lento en comparación con el franquiciamiento.

Uno de los hallazgos más relevantes del análisis fue que diversos estudios sugieren que los modelos híbridos o sistemas duales, donde coexisten unidades propias y franquiciadas, pueden generar mejores resultados promedio en términos de ingresos y desempeño general. Esto indica que la decisión no necesariamente debe ser excluyente, sino estratégica y adaptable a las condiciones del mercado.

Con base en el objetivo general planteado —comparar descriptivamente las estrategias de expansión empresarial mediante la apertura de nuevas sucursales y el modelo de franquicias— se puede afirmar que dicho objetivo fue cumplido satisfactoriamente. La revisión documental permitió identificar ventajas, desventajas, aportaciones teóricas y resultados empíricos que sustentan la toma de decisiones estratégicas en materia de crecimiento empresarial.

En términos generales, si la empresa busca crecimiento rápido, menor inversión directa y expansión territorial amplia, el modelo de franquicia resulta más conveniente. En cambio, si la organización prioriza control total, consolidación interna y uniformidad absoluta en la operación, la apertura de sucursales propias puede representar la mejor alternativa. Por lo tanto, no existe una estrategia universalmente superior, sino que la elección depende de la estructura, visión y capacidades de cada empresa.

Desde la perspectiva profesional del Licenciado en Administración de Empresas, abordar este tema resulta fundamental, ya que la expansión empresarial constituye una de las decisiones estratégicas más trascendentales en el ciclo de vida organizacional. El administrador no solo participa en el análisis financiero y operativo de la expansión, sino también en la planeación estratégica, evaluación de riesgos, diseño de manuales operativos, estructuración de contratos, análisis de mercado y seguimiento del desempeño.

Asimismo, el profesional en administración puede intervenir mediante:

- Estudios de viabilidad financiera y análisis costo-beneficio.

- Diseño de planes estratégicos de expansión.
- Desarrollo de modelos de franquicia estructurados y sostenibles.
- Implementación de sistemas de control y evaluación de desempeño.
- Análisis de mercados potenciales para expansión nacional o internacional.

En un entorno económico como el mexicano, donde el emprendimiento y la creación de nuevas unidades económicas han mostrado crecimiento sostenido en los últimos años, comprender las estrategias de expansión empresarial no solo es pertinente, sino necesario para fortalecer la competitividad organizacional.

Finalmente, esta investigación aporta una base analítica que puede servir como punto de partida para futuras investigaciones cuantitativas que midan el impacto financiero comparativo entre ambos modelos en sectores específicos, contribuyendo así al desarrollo del conocimiento en el área de administración estratégica.

Referencias

- Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). (2023). Informe anual del sector franquicias en México 2023. Asociación Mexicana de Franquicias.
- Díez de Castro, E. C., Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., & Rodríguez Rad, C. J. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: Una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 163–179.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Estadísticas a propósito de las unidades económicas en México. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). INEGI.
- Moreno Curero, I. (2025). Estudio sobre la expansión y el impacto de las franquicias [Trabajo de fin de grado, Universidad].
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). Estudios económicos de México 2023. OCDE Publishing.
- Zamora Ramírez, J., & Martell Torres, H. (2020). Los sistemas de franquicias, estrategia viable para crecer en el mercado nacional e internacional [Tesis de licenciatura, Universidad].