



Universidad Autónoma
del Estado de México

RECAI

Revista de Estudios
en Contaduría,
Administración e Informática

ISSN: 2007-5278

Vol. 15, Núm 43 (2026): May - Ago



Índice

Perfil emprendedor y enfoque hacia la sostenibilidad. 1
Una aproximación cuantitativa / *Entrepreneurial*
profile and focus on sustainability. A quantitative study .

Francisco Javier Segura Mojica, Jessica Vega Anguiano

Competitividad de México en el mercado 19
estadounidense de la mora azul: un análisis con
indicadores de participación en el mercado / *Mexico's*
competitiveness in the US blueberry market: an analysis
using market share indicators .

Antonio Favila Tello

Reconfiguración de las Cadenas de Suministro 34
Globales: Una Revisión Sistemática de la Literatura
sobre Nearshoring y Reshoring (2000-2025) /
Reconfiguration of Global Supply Chains: A Systematic
Literature Review on Nearshoring and Reshoring (2000-
2025).

José Jauri Ruíz Vega, Karina Valencia Sandoval

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Mayo / agosto 2026

Año: 15 No: 43

Autores:

Francisco Javier Segura Mojica *
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí
ORCID: 0000-0001-5981-9246

Jessica Vega Anguiano
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí
ORCID: 0000-0002-2568-1303

Fecha recepción:

9 de diciembre de 2025.

Fecha aceptación:

8 de marzo de 2026.

Fecha publicación:

1 de mayo de 2026.

Páginas: 1 – 18

* Autor de correspondencia:
recursosmx@yahoo.com

Perfil emprendedor y enfoque hacia la sostenibilidad. Una aproximación cuantitativa.

Entrepreneurial profile and focus on sustainability. A quantitative study.

Resumen

Los emprendedores son determinantes en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Su perfil y motivaciones influyen en el enfoque socio-ambiental de las empresas. El objetivo de esta investigación es determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de enfoque a la sostenibilidad en emprendedores a partir de las variables género, edad, intención emprendedora y conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La investigación es de tipo cuantitativo, diseño no experimental comparativo. Como procedimiento para el análisis de datos se utilizaron pruebas t para comparación de muestras independientes. La fuente de información es la base de datos GEM-2021-APS Global Individual Level Data. Como principales resultados se encontró que el género y el conocimiento de los ODS tienen una relación significativa con el enfoque a la sostenibilidad en los emprendedores, en sus componentes social y ambiental; la edad tiene relación sólo con el componente ambiental, y la intención emprendedora funciona como un perfil multifacético, donde distintas combinaciones de motivos predisponen hacia un enfoque social o ambiental en los proyectos de emprendimiento. Se concluye que, en la promoción del emprendimiento con enfoque sostenible, es relevante fortalecer la difusión de los ODS, y visibilizar la rentabilidad de los proyectos ambientales.

Palabras clave: Sostenibilidad, emprendedores, ODS, intención emprendedora, perfil emprendedor

Abstract

Entrepreneurs are key to achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). Their profile and motivations influence the socio-environmental approach of companies. The objective of this research is to determine whether there are statistically significant differences in the level of focus on sustainability in entrepreneurs based on gender, age, entrepreneurial motivation and knowledge of the Sustainable Development Goals. The research is of quantitative type, non-experimental comparative design. As a procedure for data analysis, t tests were used to compare independent samples. The source of information is the GEM-2021-APS Global Individual Level Data database. As main results, it was found that gender and knowledge of the SDGs have a significant relationship with the focus on sustainability in entrepreneurs, in their social and environmental components; age is related only to the environmental component, and entrepreneurial motivation works as a multifaceted profile, where different combinations of motives predispose towards a social or environmental approach in entrepreneurship projects. It is concluded that, in the promotion of entrepreneurship with a sustainable approach, it is relevant to strengthen the dissemination of the SDGs and visibilize the profitability of environmental projects.

Keywords: Sustainability, entrepreneurs, SDGs, entrepreneurial intention, entrepreneurial profile.

1. Introducción

La relación entre Desarrollo Sostenible y emprendimiento es un tema que en años recientes ha adquirido relevancia, ya que de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (2015), es un factor clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los estudios sobre la relación entre emprendimiento y Desarrollo Sostenible se han estructurado en torno a diversos ejes; uno de ellos es el de las políticas y marco regulatorio; otra gira en torno la cultura empresarial y la responsabilidad social corporativa; y un tercer eje se refiere a la conducta emprendedora. Este concepto se entiende como un fenómeno con múltiples dimensiones: intención emprendedora como antecedente de la conducta (Ajzen, 1991); eventos detonantes del emprendimiento, como por ejemplo el desempleo o las oportunidades percibidas (Shapero y Sokol, 1982); autoeficacia, es decir la creencia de que se cuenta con la capacidad para iniciar y sostener un emprendimiento (Bandura, 1997); principios y valores del emprendedor (Tur-Porcar, Roig-Tierno, y Llorca-Mestre, 2018); los factores sociodemográficos (Ramos, Medina y Ruiz, 2023) y el conocimiento de los ODS (Benavides-Sánchez, Moya-Clemente y Ribes-Giner (2022) como elementos clave para emprender cursos de acción sostenible.

El objetivo de la investigación es determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de enfoque a la sostenibilidad en emprendedores a partir de las variables género, edad, intención emprendedora y conocimiento de los ODS.

El supuesto de investigación es que existen diferencias significativas en el nivel de enfoque hacia la sostenibilidad entre los grupos que se forman al clasificar a los emprendedores según el género, la edad, la intención emprendedora y el conocimiento de los ODS.

La investigación se justifica en la medida en que permite identificar perfiles y motivaciones de emprendimiento que conviene incentivar para avanzar en el cumplimiento de los ODS. Su principal limitación es la actualización de los datos, ya que corresponden al año 2021.

El artículo hace una exploración sobre las bases teóricas del Desarrollo Sostenible, la sostenibilidad y el emprendimiento. Posteriormente expone la metodología del estudio, se analiza la información de la encuesta GEM 2021 APS Global Individual Level Data en relación con el enfoque sostenible de los emprendedores, y se muestran los resultados y conclusiones.

2. Marco Teórico

La sostenibilidad se refiere a una condición de equilibrio entre sistemas humanos y naturales. Desde la perspectiva de la economía ecológica se define como una propiedad que permite a los sistemas preservarse en el tiempo, dentro de sus límites biofísicos y sobre una base de recursos naturales finitos (Daly, 1990); según el enfoque sistémico, se refiere a la capacidad de los sistemas para desarrollarse a partir de procesos

de adaptación y absorción de perturbaciones (Folke 2006); y de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (2015) es un estado de equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo.

En contraste, el Desarrollo Sostenible se refiere al camino para alcanzar la sostenibilidad. De acuerdo con el documento Nuestro Futuro Común, también conocido como Informe Brundtland (Organización de las Naciones Unidas, 1987: 67) es “el proceso que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la posibilidad de satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras”. Riechman (1995) aporta elementos a la definición al considerar que se trata de un proceso sociopolítico y económico limitado por constricciones económicas y morales.

Reyes-Pontet, Ibáñez y London (2023) advierten que la interpretación de este concepto admite al menos dos posturas: una visión antropocéntrica que privilegia la prosperidad económica y relega a la naturaleza a un segundo plano; y una visión eco céntrica, que coloca a la naturaleza por encima de todas las prioridades.

La noción de Desarrollo Sostenible se ha construido con aportaciones de diferentes perspectivas teóricas. Una de los más relevantes es la Teoría General de los Sistemas (Bertalanffy, 1968) cuya premisa de interrelación entre los sistemas que conforman la realidad nos remite a la idea de que economía, sociedad y ambiente son elementos que se influyen mutuamente.

Derivado de lo anterior, el enfoque de dinámica de sistemas (Meadows, Randers y Meadows, 1972) ha facilitado la simulación de las interacciones entre población, recursos, producción y externalidades; en tanto que el enfoque de sistemas socio ecológicos (Ostrom, 2009) introduce conceptos como la adaptación y la resiliencia, que facilitan el análisis de la sostenibilidad en escenarios de crisis climáticas y ecológicas.

El enfoque de la Economía Ecológica (Daly, 1990), aporta el reconocimiento de que el crecimiento económico tiene límites biofísicos, que están condicionados por el capital natural. En este marco analítico aparece el concepto de sostenibilidad fuerte, que parte del supuesto de que la tecnología no puede reemplazar la biodiversidad ni los servicios ecosistémicos y el daño ambiental no puede compensarse con crecimiento económico. Esta es una aportación teórica relevante en términos de emprendimiento, pues introduce criterios que hacen más rigurosa la clasificación de actividades empresariales que pueden considerarse sostenibles. Otra aportación clave, que además permite fundamentar los ODS, es la Teoría de los Límites Planetarios (Rockström, 2009), que propone la identificación clara de umbrales ecológicos que no deben superarse si se desea mantener el equilibrio ambiente-sociedad-economía. Entre los límites se encuentra el umbral de ~350 ppm de CO₂ considerado como fundamental para evitar alteraciones climáticas irreversibles.

Este enfoque dialoga con la Teoría de la Transición Sociotécnica (Geels, 2002) cuyo supuesto es que los cambios hacia sistemas sostenibles se dan a través de intercambios entre los niveles micro (innovaciones radicales), meso (regímenes sociotécnicos que convierten las prácticas sostenibles en normas y cultura), y macro (cambios estructurales en el clima y la economía global).

En este orden de ideas, Farrukh y Xu (2024), encontraron que las tecnologías emergentes funcionan como un mediador significativo entre el emprendimiento global y los ODS, y que a su vez la mentalidad global funciona como un mediador entre las tecnologías emergentes y los ODS. Otra aportación relevante es la Teoría de los Límites Planetarios (Rockström, 2009), que permite fundamentar el establecimiento de límites o umbrales planetarios que no deben superarse si se desea mantener el equilibrio ambiente-sociedad-economía.

2.1 Emprendimiento Sostenible

En tanto que el Desarrollo Sostenible es un proceso para lograr el equilibrio entre el bienestar presente y el futuro, el emprendimiento juega un rol relevante por su contribución a la producción de bienes y servicios mediante el uso de recursos de un modo racional.

El concepto de emprendimiento sostenible comprende diferentes elementos: creación de bienes y servicios sin comprometer el entorno natural y comunitario (Shepherd y Patzelt 2011); satisfacción de necesidades de grupos de interés sin olvidar las necesidades de generaciones futuras (Dyllick y Hockerts, 2002); innovación y responsabilidad social (Kickul y Gundry, 2012).

Con base en lo anterior, el emprendimiento sostenible, comprende tres categorías con cierto grado de superposición: emprendimiento “verde”, emprendimiento “social” y emprendimiento “institucional”; esta clasificación ayuda a sistematizar la forma en que los emprendedores impulsan innovaciones sostenibles para alcanzar simultáneamente objetivos de beneficio social y maximización de ganancias en un contexto de mercados cambiantes e inestables (Haldar, 2019).

El modelo Triple Bottom Line (Elkington, 1997) propone un marco para el análisis de los emprendimientos a partir de los ejes económico, ambiental y social. En este modelo, subyace el supuesto de que los emprendimientos surgen por motivaciones más amplias o complejas que la búsqueda del beneficio económico. En este sentido, su interés son los modelos de negocio que generan valor económico preservando el entorno social o ecológico, pero también las intenciones de los emprendedores que van más allá de la búsqueda del retorno financiero.

Respecto a la forma en que se configuran las motivaciones de emprendimiento sostenible, un abordaje relevante es la Teoría de los Stakeholders (Freeman y McVea, 1984), cuya premisa es que las organizaciones generan valor para diferentes grupos de interés además de sus clientes, por lo que el enfoque hacia la sostenibilidad sería resultado de la búsqueda de equilibrio entre intereses diversos y a veces contrapuestos.

Este enfoque dialoga con la Teoría del Valor Compartido (Porter y Kramer, 2011), el cuál postula que las empresas pueden generar valor económico y social de manera simultánea, por lo que la sostenibilidad puede visualizarse como una ventaja estratégica. Sin embargo, para ello, las empresas deben ser capaces de innovar y mejorar continuamente para capitalizar el esfuerzo para ser sostenibles.

Otro modelo que aborda la sostenibilidad en las empresas es la responsabilidad social corporativa (RSC). Al respecto, Martín-Herrero y Oliver-González (2024) encontraron que existe una tendencia entre las compañías a transitar de la RSC hacia la sostenibilidad, y que ello se relaciona con su preocupación por la reputación y la imagen que proyectan, por lo que también existe un trasfondo de comunicación corporativa y relación con grupos de interés en las estrategias de sostenibilidad.

Según Vélez-Osorio (2024), las prácticas de emprendimiento sostenible tienen un beneficio doble para las empresas, pues generan beneficios económicos, pero también inciden positivamente en la confianza de los consumidores y la comunidad. En este orden de ideas, Pérez-Elizundia y Morales-Pelagio (2025) consideran que las prácticas sostenibles influyen positivamente en el riesgo percibido de una empresa, y por lo tanto en las tasas de retorno y descuento, mientras que Roffé e Ignacio (2024) señalan que las prácticas sostenibles son benéficas para las empresas desde la perspectiva financiera, ya que representan una ventaja competitiva, además de ser una respuesta a los desafíos éticos y ambientales.

2.2 Intención, perfil sociodemográfico y conocimiento de los ODS

La Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991), y la Teoría de la Autoeficacia (Bandura, 1997) son el marco analítico que permite explicar la conducta emprendedora como resultado de la intención, cuya estructura se define a partir de tres factores:

- Actitud hacia la conducta, que consiste en la valoración del individuo al realizar una acción; en este caso sería la percepción del emprendimiento sostenible como algo positivo y útil. Esto influye sobre la intención.
- Norma subjetiva, es decir, la presión social para desarrollar la conducta, y que puede provenir del círculo social (familia, compañeros), de forma que si el entorno aprueba o promueve, se refuerza la intención.
- Control conductual, es decir, el grado de dificultad-capacidad percibido para realizar la conducta, y considera las habilidades, recursos y oportunidades para llevar a cabo el emprendimiento.

En torno a la formación de actitudes favorables al emprendimiento sostenible, es relevante citar la Teoría del Valor Compartido (Porter y Kramer, 2011), que propone que la rentabilidad y el compromiso ambiental no son mutuamente excluyentes, puesto que los problemas sociales pueden convertirse en oportunidades estratégicas de negocio, con lo que se crea valor compartido.

En este sentido, Rosário y Raimundo (2024) consideran que los emprendedores con inquietudes sostenibles juegan un rol crucial en la transición hacia una economía sostenible, al crear soluciones innovadoras, proactivas y con capacidad de asumir riesgos, con valor tanto ambiental como económico. En este sentido, Yasir, Babar, Mehmood, Xie, y Guo, (2023) mencionan que en emprendedores con experiencia previa se observa una correlación más fuerte entre valores ambientales y deseo de lanzar empresas sostenibles.

Peng, Li, Zhou y Sadowski, (2021) apuntan que los valores ambientales tienen una relación positiva con la intención de emprender de forma sostenible y que en esta relación actúan como moderadores la experiencia, actitudes personales, las normas sociales y la autoeficacia.

Por otro lado, la integración de las variables sociodemográficas en el perfil de los emprendedores sostenibles toma como marco de referencia las teorías del capital humano y el capital social. La Teoría del Capital Humano (Becker, 1964) postula que el perfil sociodemográfico influye en la probabilidad de emprender, pues determina diferencias individuales relacionadas con la educación, la experiencia, las habilidades y los intereses. Por su parte, la Teoría del Capital Social (Coleman, 1988) explica una parte del éxito del emprendimiento como resultado de la participación en redes sociales que facilitan el acceso a información, oportunidades e incluso recursos.

Mientras Ramos, Medina y Ruiz (2023) encontraron que los factores sociodemográficos como la edad, el género y la escolaridad son factores explicativos de la conducta emprendedora, Priede-Bergamini, López-Cozar y Muñoz-Sepúlveda (2025) concluyen que el género afecta el interés y a la intención de participar en proyectos de emprendimiento social (con mayor intensidad en las mujeres), pero también encontraron que la edad no tiene incidencia significativa en este tipo de proyectos.

Autores como Serio, Dickson, Espa, y Micciolo, (2025) encuentran mayor sensibilidad social y ambiental en jóvenes consumidores, mientras que Czyzewska, Szczygieł, Tsaples, Manou, y Papathanasiou (2025), concluyen que la edad de los emprendedores puede influir en la propensión a incluir criterios sociales y ambientales en los emprendimientos, aunque la dificultad para integrar estos objetivos con la búsqueda de rentabilidad dificulta su desarrollo exitoso.

Patricio y Ferreira (2024), encontraron que es más probable que los graduados universitarios funden empresas o sean dueños de compañías jóvenes cuando consideran que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para emprender un negocio

Finalmente, el conocimiento de los ODS se integra en el modelo como variable que incentiva el emprendimiento sostenible, pues según Crecente, Sarabia y del Val (2021), su difusión ha contribuido a incrementar la actividad emprendedora al incentivar cambios en las economías asociados a un comportamiento más responsable tanto en la sociedad como en las instituciones y en el entorno empresarial, creando un ecosistema de emprendimiento sostenible. Lo anterior ocurre en función de seis criterios que fueron identificados por Benavides-Sánchez, Moya-Clemente y Ribes-Giner (2022) y se fortalecen a partir de la difusión de los ODS : innovación, oportunidad, responsabilidad, compromiso para desarrollar productos sostenibles, creatividad y capacidad. Cabe señalar que estos criterios se explican en el marco de la Teoría del Valor Compartido.

3. Metodología

El objetivo de la investigación es determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de enfoque a la sostenibilidad en emprendedores a partir de las variables género, edad, intención emprendedora y conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La pregunta de investigación es ¿Existen diferencias estadísticamente significativas en el enfoque a la sostenibilidad entre grupos de emprendedores clasificados por género, edad, intención de emprendimiento y conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Las hipótesis de trabajo son:

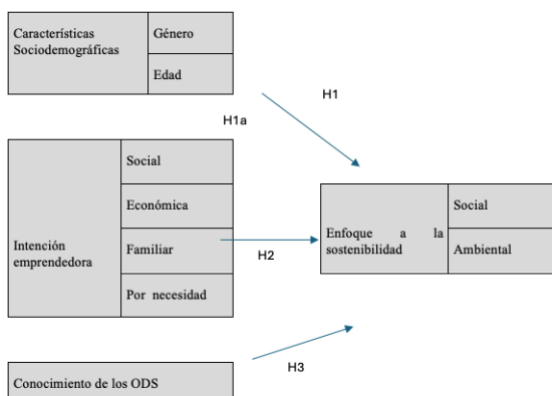
H1: Existen diferencias significativas en el nivel de enfoque a la sostenibilidad entre emprendedores hombres y mujeres.

H1a: Existen diferencias significativas en el nivel de enfoque a la sostenibilidad entre emprendedores menores de 30 años y los de 30 años o más

H2: Existen diferencias significativas en el nivel de enfoque a sostenibilidad entre grupos de emprendedores clasificados según su intención emprendedora (social, económica, familiar o de necesidad).

H3: Existen diferencias significativas en el nivel de enfoque a la sostenibilidad entre grupos de emprendedores clasificados según si conocen los ODS o no.

Figura 1. Diseño de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Se llevó a cabo un análisis de enfoque cuantitativo, diseño transversal, no experimental, comparativo. Al tratarse de un estudio comparativo entre grupos, se utilizó como método de análisis la prueba t- de Student, ya que permite comparar las medias de dos grupos para determinar si las diferencias son estadísticamente significativas. También se utilizó la prueba de Levene para evaluar la igualdad de varianzas, lo cual es un

supuesto previo a la aplicación de la prueba t. Como herramienta para el análisis estadístico se utilizó el software IBM SPSS Statistics 28.0

Características del Cuestionario.

Como fuente de información se utilizó la base de datos GEM 2021-Adult Population Survey (APS) Global Individual Level Data_15 February 2023 (Global Entrepreneurship Monitor, 2023). Se trata de un levantamiento de información anual a cargo del consorcio académico internacional Global Entrepreneurship Monitor que se aplica desde 1999. En 2021 se aplicó en 47 países.

El instrumento es una encuesta estructurada que consta de entre 60 y 120 preguntas, dependiendo de las adecuaciones y módulos opcionales que se aplican en algunos países. El instrumento incluye preguntas sobre las variables actividad emprendedora, actitudes y percepciones, motivaciones, características sociodemográficas y contexto del negocio. Entre los módulos especiales se encuentran el de sostenibilidad, digitalización e impacto social. El cuestionario incluye variables dicotómicas (respuestas tipo si/no); variables categóricas, como el nivel educativo; y escalas tipo Likert, especialmente en los módulos temáticos como el de sostenibilidad. La unidad de análisis son individuos, su diseño muestral es probabilístico y representativo a nivel nacional, y es comparable en el tiempo al tratarse de un cuestionario estandarizado entre países y años. (Global Entrepreneurship Monitor, 2023)

Se eligió este instrumento pues tiene un enfoque al proceso emprendedor individual, explora el ciclo de vida del emprendimiento, las actitudes, motivaciones y comportamiento hacia el emprendimiento, además de tener una base de datos estandarizada de alcance global con un enfoque micro, con comparabilidad internacional estandarizada y enfoque longitudinal (Bosma Hill, Ionescu-Somers, Kelly, Guerrero, y Schott, 2021).

Variables

Por enfoque a la sostenibilidad se entiende la toma de decisiones de negocio basada en las implicaciones sociales y ambientales; la priorización del impacto social y ambiental sobre la rentabilidad del negocio; y la toma de acciones para minimizar el impacto ambiental y maximizar el impacto social.

Las variables género y conocimiento de los ODS son binarias (Femenino/Masculino, Si/No).

La variable edad es continua, pero se estableció un punto de corte a las 30 años, por lo que fue procesada como binaria.

La variable intención emprendedora es categórica (intención social, económica, familiar y por necesidad)

La variable enfoque a la sostenibilidad se midió a través de una escala Likert de 5 puntos, y fue tratada como cuasi-cuantitativa (Frias-Navarro y Pascual-Soler, 2020).

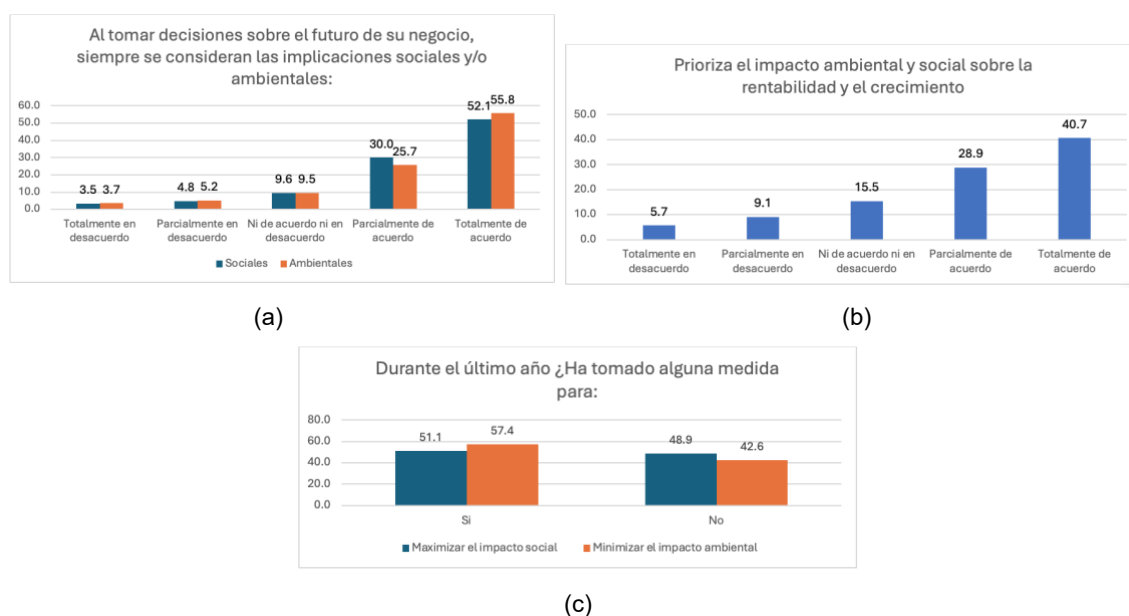
Características de la muestra.

Se procesó la información disponible en la base de datos la base de datos GEM 2021 APS Global Individual Level Data_15 February 2023, arrojando 16,249 casos válidos, recolectados entre emprendedores de 47 países. Del total de personas entrevistadas, 9762 corresponden al género masculino y 6487 al femenino. Además, 1147 tienen entre 18 y 24 años; 2929 entre 25 y 34 años; 4105 entre 35 y 44 años; 4140 entre 45 y 54 años; 3365 entre 55 y 64 años; y 543 tienen 65 años o más.

4. Resultados

La figura 2 muestra que, en términos generales, existe una actitud favorable hacia la sostenibilidad de los negocios, pues el 58% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que al tomar decisiones consideran las implicaciones ambientales, mientras que el 40.7% dice priorizar la rentabilidad social y ambiental sobre el crecimiento, y el 57% ha tomado alguna acción para mitigar el impacto ambiental en el último año.

Figura 2. *Prioridad de las implicaciones sociales y ambientales*



Fuente: Elaboración propia con datos del Global Entrepreneurship Monitor, 2023.

Género y enfoque a la sostenibilidad.

Con el fin de determinar si existe diferencia de medias en el nivel de enfoque a la sostenibilidad entre grupos conformados según el género, se utilizó la pregunta "Al tomar decisiones sobre el futuro de su negocio, siempre se consideran las implicaciones sociales y/o ambientales", la cual se valoró con una escala Likert (1 a 5). Posteriormente se realizaron pruebas t para igualdad de medias. En las tablas 1 y 2 podemos ver los estadísticos descriptivos y los resultados de la prueba de hipótesis. Cabe señalar que en las tres preguntas relacionadas con el enfoque a la sostenibilidad (social y ambiental), las personas del género femenino responden con valores promedio más altos

Tabla 1. *Estadísticos descriptivos de las variables Género y Enfoque a la*

Al tomar decisiones sobre el futuro de su negocio siempre se considera:	Genero	N	Media	Desviación	Error promedio
Implicaciones sociales de las decisiones	Masculino	9762	3.83	1.264	0.013
	Femenino	6487	3.87	1.231	0.015
Implicaciones ambientales de las decisiones	Masculino	9795	3.95	1.227	0.012
	Femenino	6551	4.01	1.176	0.015
Da prioridad del impacto social y/o ambiental del negocio sobre la rentabilidad o el crecimiento.	Masculino	9757	3.53	1.318	0.013
	Femenino	6470	3.58	1.268	0.016

Fuente: Elaboración propia con base en Global Entrepreneurship Monitor, 2023, utilizando IBM SPSS Statistics 26.

Como puede apreciarse en la tabla 2, en las tres preguntas, la diferencia entre medias es estadísticamente significativa a un nivel $\alpha = 0.05$, lo que nos sugiere que hombres y mujeres difieren de manera significativa al tomar decisiones relacionadas con la sostenibilidad de sus empresas, siendo las mujeres quienes manifiestan mayor preocupación por el tema.

Tabla 2. *Prueba t para la igualdad de medias de las variables Género y Enfoque a la*

Al tomar decisiones sobre el futuro de su negocio siempre se considera:	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza (inferior y superior)	
Impacto social de las decisiones sobre el futuro del negocio	-2.111	16247	0.035	-0.042	0.020	-0.082	-0.003
Implicaciones ambientales de las decisiones	-3.245	16344	0.001	-0.062	0.019	-0.100	-0.025
Prioridad del impacto social y/o ambiental del negocio sobre la rentabilidad o el crecimiento.	-2.393	16225	0.017	-0.050	0.021	-0.091	-0.009

Fuente: Elaboración propia con base en Global Entrepreneurship Monitor, 2023, utilizando IBM SPSS Statistics 26.

En la tabla 3 se muestran los estadísticos descriptivos y los resultados de la prueba de hipótesis para determinar si existe diferencia de medias entre grupos conformados según la edad y el enfoque a la sostenibilidad. Se comparó el grupo menores de 30 años con el de 30 o más años. En este caso, sólo se observa una diferencia estadísticamente significativa en la pregunta sobre el componente ambiental, siendo el grupo de 30 años o más quienes responden con valores más elevados. Cabe señalar que la prueba t para igualdad de medias se repitió con puntos de corte a 21, 25 y 35 años, obteniéndose resultados semejantes.

Tabla 3. *Estadísticos descriptivos y prueba t de las variables Edad y Enfoque a la*

Al tomar decisiones sobre el futuro de su negocio siempre se considera:	Edad	N	Media	Desviación	Error promedio
---	------	---	-------	------------	----------------

Implicaciones sociales de las decisiones	>= 30		13380	3.86	1.240	0.011
	< 30		2249	3.87	1.271	0.027
Implicaciones ambientales de las decisiones	>= 30		13484	3.99	1.200	0.010
	< 30		2247	3.90	1.246	0.026
Da prioridad del impacto social y/o ambiental del negocio sobre la rentabilidad o el crecimiento.	>= 30		13380	3.54	1.301	0.011
	< 30		2230	3.59	1.300	0.028
Al tomar decisiones sobre el futuro de su negocio siempre se considera:	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia (inf., sup.)
Implicaciones sociales de las decisiones	-0.3	15627	0.736	-0.010	0.028	-0.065 0.046
Implicaciones ambientales de las decisiones	3.2	15729	0.001	0.089	0.027	0.035 0.143
Da prioridad del impacto social y/o ambiental del negocio sobre la rentabilidad o el crecimiento.	-1.7	15608	0.083	-0.052	0.030	-0.110 0.007

Fuente: Elaboración propia con base en Global Entrepreneurship Monitor, 2023, utilizando IBM SPSS Statistics 26.

En la tabla 4 se muestran los estadísticos descriptivos y los resultados de la prueba de hipótesis para determinar si existe diferencia de medias entre grupos conformados según el conocimiento de los ODS y el enfoque a la sostenibilidad. Se compararon el grupo que dijo conocer los ODS con el grupo que dijo desconocerlos. En las tres preguntas el grupo que dice conocer los ODS responde con valores más elevados, y en los tres casos la diferencia entre medias es estadísticamente significativa, lo que nos sugiere que conocer los ODS es relevante para fortalecer el enfoque a la sostenibilidad.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos y prueba t de las variables Conocimiento y Enfoque a la

Al tomar decisiones sobre el futuro de su negocio siempre se considera:				¿Conoces los ODS?	N	Media	Desviación	Error promedio
Implicaciones sociales de las decisiones				Si	245	4.07	1.252	0.080
				No	591	3.87	1.307	0.054
Implicaciones ambientales de las decisiones				Si	246	4.16	1.102	0.070
				No	585	3.98	1.291	0.053
Da prioridad del impacto social y/o ambiental del negocio sobre la rentabilidad o el crecimiento.				Si	246	3.87	1.200	0.077
				No	589	3.59	1.362	0.056
Al tomar decisiones sobre el futuro de su negocio siempre se considera:	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia (inf., sup.)		
Impacto social de las decisiones sobre el futuro del negocio	2.111	834	0.035	0.207	0.098	0.015	0.400	
Implicaciones ambientales de las decisiones	1.982	829	0.048	0.187	0.094	0.002	0.371	
Da prioridad del impacto social y/o ambiental del negocio sobre la rentabilidad o el crecimiento.	2.867	833	0.004	0.287	0.100	0.090	0.483	

Fuente: Elaboración propia con base en Global Entrepreneurship Monitor, 2023, utilizando IBM SPSS Statistics 26.

Respecto a la variable intención emprendedora, se formaron grupos de contraste a partir de las preguntas ¿Ha tomado alguna medida para minimizar el impacto ambiental de su negocio durante el último año?; y ¿Ha tomado alguna medida para maximizar el impacto social de su negocio durante el último año? Los resultados se pueden ver en la tabla 5.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos y prueba t de las variables descritas

Intención emprendedora	¿Ha tomado alguna medida para minimizar el impacto ambiental de su negocio durante el último año?				N	Media	Desviación	Error promedio
Social: Para marcar la diferencia en el mundo).	Si				768	3.24	1.513	0.055
	No				429	2.82	1.540	0.074
Económica: Amasar una gran fortuna o un ingreso muy elevado.)	Si				776	3.70	1.368	0.049
	No				440	3.50	1.455	0.069
Familiar: Para continuar una tradición familiar.	Si				781	2.74	1.607	0.057
	No				441	2.52	1.577	0.075
Por necesidad: Para ganarme la vida porque hay escasez de empleo	Si				780	3.76	1.383	0.050
	No				443	3.61	1.437	0.068
Intención emprendedora	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar		95% de intervalo de confianza de la diferencia	
Social: Para marcar la diferencia en el mundo.	4.609	1195	0.000	0.423	0.092		0.243	0.603
Económica: Amasar una gran fortuna o un ingreso muy elevado.	2.390	1214	0.017	0.200	0.084		0.036	0.364
Familiar: Para continuar una tradición familiar.	2.296	1220	0.022	0.218	0.095		0.032	0.405
Por necesidad Para ganarme la vida porque hav escasez de empleo	1.718	1221	0.086	0.143	0.083		-0.020	0.307

Fuente: Elaboración propia con base en Global Entrepreneurship Monitor, 2023, utilizando IBM SPSS Statistics 26.

Finalmente, en lo referente al indicador impacto social, se observan diferencias estadísticamente significativas en los grupos cuya intención emprendedora es social, familiar y por necesidad, pero no en el grupo cuya intención es económica (tabla 6).

Tabla 6. Estadísticos descriptivos y prueba t de las variables descritas

Intención emprendedora		¿Ha tomado alguna medida para maximizar el impacto social de su negocio durante el último año?		N	Media	Desviación	Error promedio
Social: Para marcar la diferencia en el mundo.		Si		650	3.34	1.507	0.059
		No		518	2.76	1.514	0.067
Económica: Amasar una gran fortuna o un ingreso muy elevado.		Si		657	3.66	1.390	0.054
		No		530	3.58	1.430	0.062
Familiar: Para continuar una tradición familiar.		Si		659	2.92	1.606	0.063
		No		531	2.32	1.545	0.067
Por necesidad: Para ganarme la vida porque hay escasez de empleo		Si		663	3.91	1.303	0.051
		No		530	3.51	1.481	0.064
Intención emprendedora	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	

Social: Para marcar la diferencia en el mundo.	6.540	1166	0.000	0.582	0.089	0.407	0.756
Económica: Amasar una gran fortuna o un ingreso muy elevado.	0.994	1185	0.320	0.082	0.082	-0.080	0.243
Familiar: Para continuar una tradición familiar.	6.498	1188	0.000	0.598	0.092	0.418	0.779
Por necesidad: Para ganarme la vida porque hay escasez de empleo	5.004	1191	0.000	0.404	0.081	0.245	0.562

5. Discusión

Los hallazgos de la investigación en lo referente a la relación entre género y sostenibilidad son consistentes con lo encontrado por investigadores como Aljanadi (2025), quien encuentra una asociación positiva entre la representación femenina en el liderazgo empresarial y los resultados en sostenibilidad. También concuerda con lo encontrado por Yarram y Adapa (2021), quienes concluyen que cuando es mayor número de mujeres en cargos directivos empresariales, se incrementa la información sobre indicadores ambientales y sociales.

Respecto a la conexión entre edad y enfoque a la sostenibilidad, la literatura habla de una relación no lineal entre edad y sostenibilidad o creación de valor social, siendo los jóvenes y los emprendedores mayores quienes muestran mayor propensión a las acciones con acento sostenible o social (Brieger et al., 2021). En este estudio se observa un mayor enfoque social en los mayores de 30 años, pero no se observan diferencias estadísticamente significativas en los dos bloques en lo referente al componente ambiental. Tampoco se pudo determinar una correlación (lineal o no lineal) estadísticamente significativa, entre la edad y el enfoque a la sostenibilidad, por lo que los hallazgos discrepan de lo que muestra la literatura.

Sobre el vínculo entre intención emprendedora y enfoque sostenible, las revisiones sistemáticas de la literatura revelan que las motivaciones pueden ser multifacéticas, es decir, pueden coexistir distintos factores motivacionales (Reuther, Dahle, Schmidt, Schösser, 2021). Esto nos ayuda a explicar lo encontrado en este estudio, pues muestra que perfiles motivacionales donde se combinan el enfoque social, económico y familiar tienen relación estadísticamente significativa con el enfoque ambiental, mientras que el perfil donde se combina lo social, familiar y la necesidad como motivadores, es consistente con el emprendimiento de impacto social.

Finalmente, el conocimiento de los ODS como determinante del enfoque sostenible también ha sido explorado, aunque la literatura disponible muestra que saber de los ODS hace más probable que las empresas reporten y organicen sus políticas conforme a los ODS, pero no es suficiente para garantizar acciones de fondo (Awuah, Yazdifar y Elbardan 2024). En este caso, el estudio muestra que, al menos en la toma de decisiones para el futuro y en la definición de prioridades, el conocimiento de los ODS sí puede marcar una diferencia.

6. Conclusiones

Respecto a las hipótesis de trabajo se concluye lo siguiente:

H1: Existen diferencias significativas en el grado de enfoque a la sostenibilidad entre emprendedores hombres y mujeres. Se acepta, ya que las pruebas de igualdad de medias demuestran que las mujeres priorizan el enfoque a la sostenibilidad más que los hombres

H1a: Existen diferencias significativas en el grado de enfoque a la sostenibilidad entre emprendedores menores de 30 años y los de 30 años o más. Se acepta parcialmente, pues la edad sólo parece relacionarse significativamente con el componente ambiental, siendo el grupo de 30 años o más quienes responden con valores más elevados.

H2: Existen diferencias significativas en el grado de enfoque a sostenibilidad entre grupos de emprendedores clasificados según su intención emprendedora (social, económica, familiar o de necesidad). Se acepta parcialmente, ya que los grupos donde predominan las motivaciones social, económica y/o familiar muestran diferencias estadísticamente significativas en la pregunta “¿Ha tomado alguna medida para maximizar el impacto ambiental de su negocio durante el último año?”.

Por otra parte, los grupos cuyas motivaciones fueron social, familiar y/o por necesidad muestran diferencias estadísticamente significativas en la pregunta “¿Ha tomado alguna medida para maximizar el impacto social de su negocio durante el último año?”. Esto nos lleva a considerar que los perfiles motivacionales son multifacéticos y que distintas combinaciones de motivos predisponen hacia un enfoque social o ambiental en los proyectos de emprendimiento.

H3: Existen diferencias significativas en el grado de enfoque a la sostenibilidad entre grupos de emprendedores clasificados según si conocen los ODS o no. Se acepta, ya que las pruebas t nos muestran que el grupo que conoce los ODS tiene un enfoque a la sostenibilidad mayor que el grupo que desconoce los ODS, y que hay una diferencia estadísticamente significativa entre ambos.

Lo anterior nos lleva a advertir que existen perfiles emprendedores/directivos cuyo enfoque a la sostenibilidad es mayor: mujeres, con conocimiento de los ODS. Las variables edad y intención emprendedora tendrían que ser analizadas a mayor profundidad.

Por otra parte, una evidente área de oportunidad para promover la sostenibilidad en las empresas es reforzar la difusión de los ODS entre los emprendedores y directivos de empresas, impulsar el emprendimiento femenino y las acciones afirmativas en favor de las mujeres, y generar herramientas que ayuden a visibilizar la rentabilidad de los proyectos ambientales.

7. Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- AlJanadi, Y. (2025). Gender diversity and disclosure: a meta-analysis. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00285-w>
- Awuah, B., Yazdifar, H., & Elbardan, H. (2024). Corporate reporting on the Sustainable Development Goals: a structured literature review and research agenda. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 20(4), 617- 646. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2022-0155>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman. Recuperado de https://www.academia.edu/28274869/Albert_Bandura_Self_Efficacy_The_Exercise_of_Control_W_H_Freeman_and_Co_1997_pdf
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, First Edition. University of Chicago Press, Chicago. Recuperado de <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
- Benavides-Sánchez, E. P., Moya-Clemente, I., & Ribes-Giner, G. (2022). Emprendimiento Sostenible y Objetivos de Desarrollo Sostenible: un análisis bibliométrico. *Tec Empresarial*, 16(1), 101-122. <https://doi.org/10.18845/te.v16i1.5994>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development*. New York: George Braziller.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelly, D., Guerrero, M., & Schott, T. (2021). Global entrepreneurship monitor 2020/2021 global report. *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/351348703_Global_Entrepreneurship_Monitor_20202021_Global_Report
- Brieger, S., Băro, A., Criaco, G. (2021) . Entrepreneurs' age, institutions, and social value creation goals: A multi-country study. *Small Bus Econ* 57, 425–453. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00317-z>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Crecente, F., Sarabia, M., & del Val, M. T. (2021). Sustainable Entrepreneurship in the 2030 Horizon. *Sustainability*, 13(2), 909. <https://doi.org/10.3390/su13020909>
- Czyzewska, M., Szczygieł, E., Tsaples, G., Manou, D. B., & Papathanasiou, J. (2025). The Future of Sustainable Entrepreneurship: Youth Perspectives in Greece and Poland. *Sustainability*, 17(11), 5226. <https://doi.org/10.3390/su17115226>
- Daly, H. E. (1990). Sustainable Development: From Concept and Theory to Operational Principles. *Population and Development Review*, 16, 25–43. <https://doi.org/10.2307/2808061>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2(1997), 49-66. <https://bit.ly/4oSv0Be>

- Farrukh, S. M., & Xu, S. (2024). Antecedents of international entrepreneurship and emerging technologies help to achieve sustainable development goals: Moderating role of global mindset. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123831. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123831>
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global environmental change*, 16(3), 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Freeman, R. E. McVea, J. (1984). *Strategic management: A stockholder approach*. Boston, MA: Pitman. DOI: 10.2139/ssrn.263511
- Frías-Navarro, D., & Pascual-Soler, M. (2020). Diseño de la investigación, análisis y redacción de los resultados. *Valencia: Universidad de Valencia*. doi: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KNGTP>.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8-9), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Global Entrepreneurship Monitor (2023). GEM 2021 APS Global Individual Level Data_15 February 2023. Disponible en <https://www.gemconsortium.org/data/sets?id=aps>
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2013). The limits to growth (1972). In *The future of nature* (pp. 101-116). Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300188479-012>
- Halder, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1157-1170. <https://doi.org/10.1002/csr.1763>
- Kickul, J., & Gundry, L. (2012). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00042>
- Martín-Herrero, J. M., & Oliver-González, A. B. (2024). El propósito empresarial como elemento de comunicación corporativa y reputación. De la RSC a la sostenibilidad. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-776>
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común*. Recuperado de https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Resolución: Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science*, 325(5939), 419–422. DOI: 10.1126/science.1172133
- Patrício, L. D., & Ferreira, J. J. (2024). Unlocking the connection between education, entrepreneurial mindset, and social values in entrepreneurial activity development. *Review of Managerial Science*, 18(4), 991-1013. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00629-w>
- Peng, H., Li, B., Zhou, C., & Sadowski, B. M. (2021). How does the appeal of environmental values influence sustainable entrepreneurial intention?. *International journal of environmental research and public health*, 18(3), 1070. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031070>

- Pérez-Elizundia, G., & Morales-Pelagio, R. C. (2025). Valuación de proyectos de inversión, la sostenibilidad, y sus implicaciones en el costo de capital. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 21(3), 90–107. <https://doi.org/10.46443/catyp.v21i3.494>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. Disponible en <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Priede-Bergamini T., López-Cózar C. . y Muñoz-Sepúlveda J. A. . (2025). Influencia de variables sociodemográficas sobre el conocimiento e interés del alumnado universitario acerca del emprendimiento social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 149, 1-12. <https://doi.org/10.5209/reve.99738>
- Ramos-Rodríguez, A. R., Medina-Garrido, J. A., & Ruiz-Navarro, J. (2012). Determinants of hotels and restaurants entrepreneurship: A study using GEM data. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 579-587. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.003>
- Reuther, K.; Dahle, Y.; Schmidt, C.; Schösser, F. (2023). Motivational Facets of Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Sustainability* 2023, 15, 2272. <https://doi.org/10.3390/su15032272>
- Reyes-Pontet, M., Ibañez, M. London, S. (2023). Desarrollo Sostentale: discusiones sobre su definición y debates actuales. *Revista de Economía del Caribe*, (31), 1. Epub 27 de noviembre de 2023. Recuperado en 27 de marzo de 2026, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-21062023000100070&lng=es&tlng=es
- Riechmann, J. (1995). *De la economía a la ecología*. Madrid: Trotta.
- Rockström, J., et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Roffé, M. A., & Ignacio F. A. (2024). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: Una revisión de la literatura. *Visión de futuro*, 28(1), 195-220. <https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.006.es>
- Rosário, A. T., y Raimundo, R. (2024). Sustainable Entrepreneurship Education: A Systematic Bibliometric Literature Review. *Sustainability*, 16(2), 784. <https://doi.org/10.3390/su16020784>
- Serio, R.G., Dickson, M.M., Espa, G., y Micciolo, R.(2026). Student perspectives on sustainability: examining pro-environmental behaviors in tourism through latent class cluster analysis. *Qual Quant* 60, 2829–2850. <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02380-8>
- Shapero, A., and Sokol, L., (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship, en C.Kent, D. Sexton, and K. H. Vesper (eds.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 137-163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>

- Tur-Porcar, A., Roig-Tierno, N., & Llorca Mestre, A. (2018). Factors Affecting Entrepreneurship and Business Sustainability. *Sustainability*, 10(2), 452. <https://doi.org/10.3390/su10020452>
- Vélez-Osorio, I. M. (2024). Las Prácticas de Sostenibilidad en las Empresas Industriales y su Relación con el Desempeño Exportador. *Revista Ciencias Administrativas (CADM)*, IIA, Universidad Nacional de La Plata, (23), 1-12. <https://doi.org/10.24215/23143738e129>
- Yarram, S. R., & Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: is there a case for critical mass?. *Journal of cleaner production*, 278, 123319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>
- Yasir, N., Babar, M., Mehmood, H. S., Xie, R., y Guo, G. (2023). The Environmental Values Play a Role in the Development of Green Entrepreneurship to Achieve Sustainable Entrepreneurial Intention. *Sustainability*, 15(8), 6451. <https://doi.org/10.3390/su15086451>

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Mayo / agosto 2026

Año: 15 No: 43

Autores:

Antonio Favila Tello *
Universidad Michoacana de San Nicolás
Hidalgo
ORCID: 0000-0001-8652-147X

Fecha recepción:

10 de febrero de 2026.

Fecha aceptación:

15 de abril de 2026.

Fecha publicación:

1 de mayo de 2026.

Páginas: 19 – 33

* Autor de correspondencia:
antoniofavila@gmail.com

Competitividad de México en el mercado estadounidense de la mora azul: un análisis con indicadores de participación en el mercado

*Mexico's competitiveness in the US blueberry market: an
analysis using market share indicators.*

Resumen

El presente estudio, de carácter descriptivo y cuantitativo, tuvo por objetivo evaluar el desempeño competitivo de México en el mercado estadounidense de la mora azul. Se postuló como hipótesis que la dinámica comercial de la mora azul mexicana en Estados Unidos se caracteriza por una ventaja competitiva incremental, cuya solidez actual permite superar el desempeño histórico de competidores establecidos en el bloque regional y sudamericano. Para comprobar lo anterior se calculó la participación en el mercado estadounidense de México y de sus principales competidores (Argentina, Canadá, Chile y Perú) para el periodo comprendido de 1993 a 2023. Los resultados sugieren que el mercado de la mora azul en Estados Unidos se encuentra en expansión y que este crecimiento ha favorecido principalmente a México y a Perú, siendo este último el actor preponderante en dicho mercado, rebasando significativamente a otros proveedores como Argentina, Canadá y Chile. Las mejoras en la competitividad de México y Perú en el comercio de este producto se asocian con los incrementos en la producción y en el rendimiento por hectárea, particularmente a lo largo de la última década.

Palabras clave: mora azul, competencia, exportaciones, Estados Unidos, autosuficiencia

Abstract

This descriptive and quantitative study aimed to evaluate Mexico's competitive performance in the US blueberry market. The hypothesis was to verify that Mexico's competitiveness in blueberry trade has increased in the United States, recently positioning itself above traditional supplier countries. To verify this, the US market share of Mexico and its main competitors (Argentina, Canada, Chile, and Peru) was calculated for the period from 1993 to 2023. The results suggest that the blueberry market in the United States is expanding and that this growth has primarily benefited Mexico and Peru, with the latter being the predominant player in the market, significantly surpassing other suppliers such as Argentina, Canada, and Chile. Improvements in the competitiveness of Mexico and Peru in blueberry trade are associated with increases in production and yield per hectare, particularly over the last decade.

Keywords: blueberry, competition, exports, United States, self-sufficiency

1. Introducción

El mercado de la mora azul en Estados Unidos ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos años, impulsado por el creciente interés de los consumidores en sus beneficios para la salud. La mora azul es conocida por su alto contenido en antioxidantes, vitaminas y fibra, lo que la convierte en una opción popular, práctica, versátil y nutritiva. Además, su consumo masivo se ha incrementado por su uso en la elaboración de alimentos procesados tales como bebidas, mermeladas, jugos, cereales y lácteos y en la fabricación de cosméticos, suplementos alimenticios y productos farmacéuticos. Para el caso de Estados Unidos, el mercado de la mora azul se valoró en 2021 en 5,100 millones de dólares y se proyecta que crezca a una tasa anual del 8.1 % entre 2022 y 2030 (Verified Market Reports, 2025). Este comportamiento alcista ha generado oportunidades de negocios para múltiples empresas involucradas directa o indirectamente con esta actividad, así como cambios en los mercados internacionales de este bien.

Como puede apreciarse en la gráfica 1 (a), la producción estadounidense de mora azul ha presentado un comportamiento sostenido al alza para pasar de 77,230 toneladas (Tn) en 1993 a 333,660 Tn en 2023, lo que implica que en sólo 30 años la producción en Estados Unidos prácticamente se cuadruplicó (FAO, 2025a y 2025b). Durante el periodo comprendido de 1993 a 2023, Estados Unidos fue un productor, importador y exportador destacado de este bien. La gráfica 1 (b) muestra el comportamiento de las importaciones de mora azul de Estados Unidos, las cuales pasaron de 7,951 Tn en 1993 a 253,385 Tn en 2023 (FAO, 2025a y 2025b).

Como se observa en la gráfica 1 (c), las exportaciones también experimentaron un comportamiento alcista, aunque con datos sensiblemente menores a los de las importaciones al pasar de 8,633 Tn en 1993 a 54,092 Tn en 2023 (FAO, 2025a y 2025b). Este comportamiento (un incremento sostenido de la producción doméstica y de las importaciones con exportaciones contenidas) se asocia con el crecimiento en el consumo de mora azul en Estados Unidos, el cual pasó de 76,548 Tn en 1993 a 532,953 Tn en 2023, alcanzando su punto más alto en 2022 con 599,238 Tn (gráfica 1 -d-) (FAO, 2025a y 2025b).

Lo anterior puede complementarse observando el comportamiento de la autosuficiencia alimentaria de Estados Unidos en este bien. Para este caso se calculó el Índice de Autosuficiencia Alimentaria (IAA) en los términos propuestos por Ireta et al. (2015), es decir dividiendo la producción doméstica entre el consumo. Un resultado cercano a uno es indicativo de que el país es capaz de abastecer su consumo gracias a su producción nacional, si el resultado es inferior a uno significa que el país es dependiente de las importaciones para solventar su abasto. Como puede apreciarse en la gráfica 1 (e), la autosuficiencia de Estados Unidos fue decreciente durante el periodo de estudio pasando de un valor de 1.01 en 1993 a 0.63 en 2023 lo cual pone de manifiesto el creciente déficit que tiene el país para abastecerse de este producto y su necesidad de compensar este vacío con importaciones. Tocante a México, la gráfica 1 (f) muestra la producción nacional de mora azul durante el periodo de estudio. Como se observa, esta se incrementó de manera significativa, particularmente a partir de 2011, para alcanzar su punto más alto en 2023 con 80,133 Tn (FAO, 2025b).

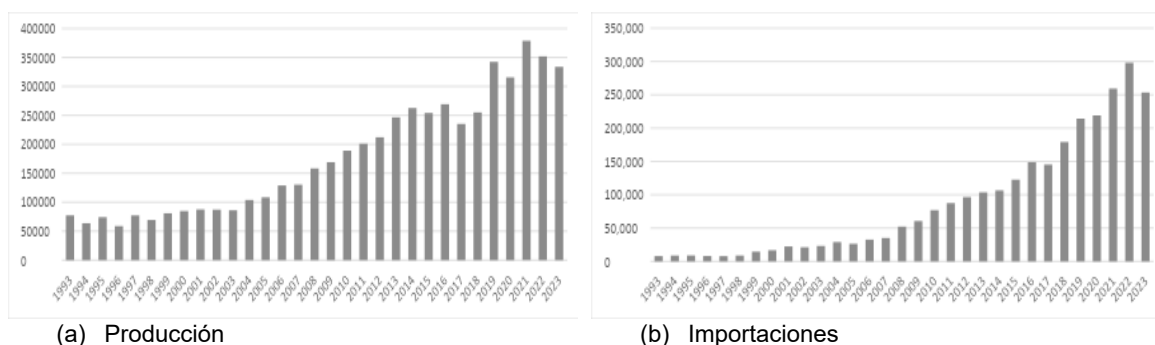
Este crecimiento en la producción mexicana de mora azul se relacionó con el cultivo de nuevas variedades, la extensión de la superficie de riego y su diversificación (al introducir tecnología para riego por aspersión, localizado e hidropónico), la obtención de certificaciones de calidad (principalmente relacionadas con los mercados internacionales de productos orgánicos), y el incremento de la producción en contenedor y en sustratos (como alternativas al cultivo en suelo) (Blueberries Consulting, 2022). Estas modificaciones se vieron reflejadas en el rendimiento por hectárea, el cual pasó de 4 Tn por hectárea en 1993 a 14 Tn por hectárea en 2023 (gráfica 1 -g-) (FAO, 2025b).

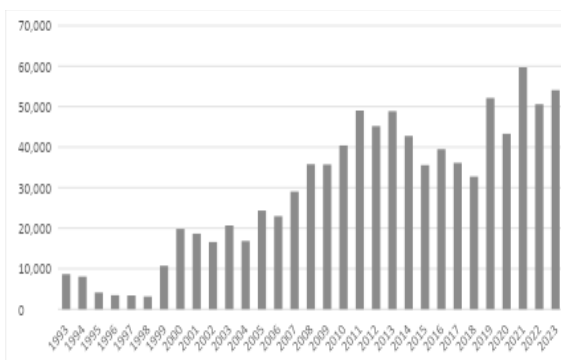
Pese a la reciente prosperidad de este cultivo, existen otros retos que requieren atención, por ejemplo, una creciente escasez de mano de obra especializada en el centro y norte de México, regiones que compiten con California en Estados Unidos por atraer a trabajadores capacitados. Alrededor de 25,000 trabajadores agrícolas estacionales mexicanos son contratados anualmente en Estados Unidos para la producción de *berries*, mediante el uso de visas H2-A, lo que genera costos más altos para el reclutamiento, la capacitación y la retención de jornaleros. Adicionalmente las regiones productoras enfrentan retos relacionados con el impacto ecológico de los invernaderos y la provisión de agua para la producción, así como con el incremento reciente en el precio de los insumos provenientes del extranjero (Beltrán y Coronado, 2020).

En este marco, el presente estudio (de carácter descriptivo y cuantitativo) tuvo por objetivo evaluar el desempeño competitivo de México en el mercado estadounidense de la mora azul para el periodo 1993-2023. Se postuló como hipótesis que la dinámica comercial de la mora azul mexicana en Estados Unidos se caracteriza por una ventaja competitiva incremental, cuya solidez actual permite superar el desempeño histórico de competidores establecidos en el bloque regional y sudamericano.

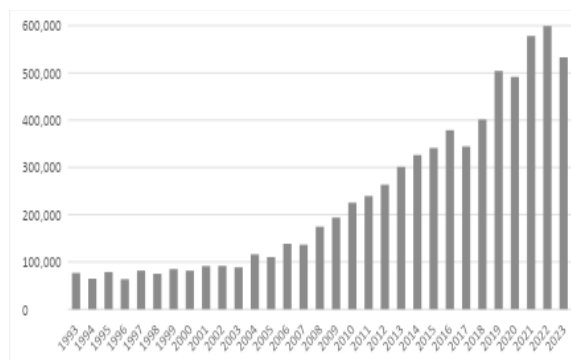
A continuación, se realiza una revisión de literatura acerca de la competitividad de los productos agrícolas, se explica el método utilizado, se explican y discuten los resultados obtenidos y se cierra el documento con las conclusiones del estudio.

Gráfica 1. Evolución del mercado de la mora azul (blueberry) en Estados Unidos y México entre 1993 y 2023

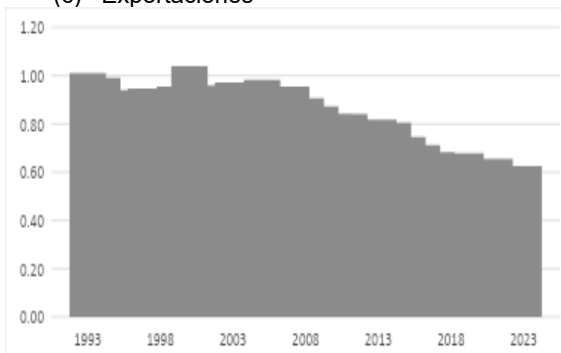




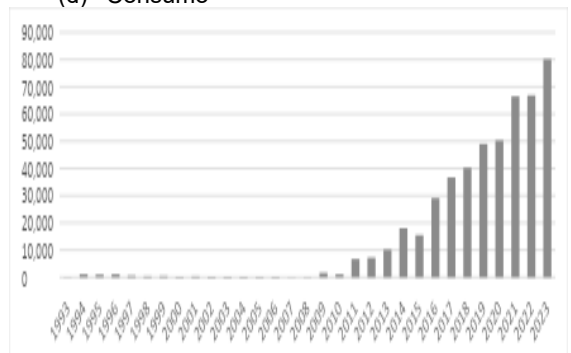
(c) Exportaciones



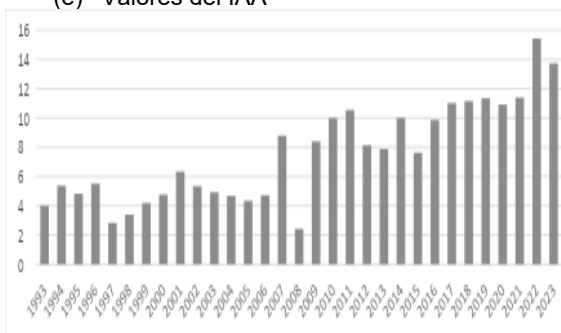
(d) Consumo



(e) Valores del IAA



(f) Producción en México



(g) Rendimiento por hectárea

Fuente: Elaboración propia con base en datos de FAO (2025a y 2025b).

2. Revisión de literatura

La competitividad se define como la capacidad de una entidad, ya sea una empresa o un país, para participar eficazmente en los mercados de bienes y servicios (Musik y Romo, 2004). Diversos autores han propuesto diferentes ideas sobre qué factores contribuyen a la competitividad. Ketels y Porter (2021) sugieren que la capacidad de una empresa para competir depende de su habilidad para innovar, mejorar la eficiencia de sus procesos productivos, adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y ajustar sus estrategias de manera flexible. Por otro lado, Kotler (2017) define la competitividad como la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades del cliente y crear valor. Hall et al. (2001) proponen que la competitividad es el resultado de la colaboración estratégica entre empresas a través de redes. De manera

similar, Porter (2008) señala que una empresa debe mantener una rentabilidad superior a la de sus competidores, ya sea a través de una mayor productividad o estableciendo una diferenciación clara.

En retrospectiva, el estudio teórico de la competitividad tiene sus raíces en la Teoría de las Ventajas Comparativas, que postula que los países tienden a especializarse en la producción de bienes en los que tienen un costo relativo menor. En contraste, importan bienes en los que otras naciones son más eficientes. En consecuencia, el libre comercio beneficia a los países participantes al permitirles adquirir productos a precios más bajos y enfocarse en la producción de bienes en los que tienen mayores posibilidades de éxito (Ruzekova, et al., 2020).

Similarmente, Porter (2008) sostiene que las ventajas comparativas pueden ser construidas para lograr una ventaja competitiva. Esta última se refiere a la capacidad de las empresas o países para ofrecer productos o servicios de mayor valor, menor costo o ambos. Para lograr esto, las empresas deben mantener el liderazgo en costos, la ventaja de diferenciación o la ventaja focalizada. Esto se logra mediante el uso adecuado de la tecnología, los recursos humanos y la propiedad intelectual, así como de otros factores tales como la ubicación geográfica, las cadenas de suministro y las políticas gubernamentales (Iturrios, et al., 2024).

Por otro lado, la Teoría del Ciclo de Vida del Producto establece que las empresas deben adaptar sus estrategias según la fase en la que se encuentre el bien. En la etapa de introducción, el producto se desarrolla y lanza localmente. En la etapa de crecimiento, la producción se expande y se comienza a exportar. En la etapa de madurez, el producto se estandariza y la competencia aumenta, lo que lleva a la deslocalización. En la etapa de declive, la demanda disminuye y la empresa debe reducir aún más los costos o discontinuar el producto (Ruzekova, et al., 2020).

Por otra parte, el Modelo de Uppsala describe el proceso de internacionalización de las empresas, el cual comienza con operaciones en mercados cercanos y culturalmente similares, y se expande gradualmente. Para ser competitivas internacionalmente, las empresas deben pasar por fases como la exportación ocasional, la exportación regular, el establecimiento de filiales de ventas y la producción en el extranjero, en un ambiente de aprendizaje constante y generación de redes (Lasserre y Monteiro, 2022).

Puede mencionarse también a la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual explica la competitividad a través del aprovechamiento de los recursos y capacidades valiosas, raras, inimitables y no sustituibles que posee la empresa. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles, y las capacidades son las habilidades y procesos que sirven para utilizar dichos recursos (Ruzekova, et al., 2020).

Finalmente, la Teoría Ecléctica señala que la competitividad se basa en ventajas de propiedad, localización e internalización. Las ventajas de propiedad se refieren a los bienes tangibles o intangibles que diferencian a la empresa; las ventajas de localización se refieren a las propiedades derivadas de la ubicación y las ventajas de internalización provienen de la decisión de mantener la producción dentro de la empresa (Iturrios, et al., 2024).

La competencia en el comercio internacional del sector hortofrutícola muestra elementos vigentes de estas distintas teorías. La producción de ciertos bienes ha tendido a deslocalizarse hacia países en desarrollo con condiciones climáticas y de suelo favorables y con costos de mano de obra bajos. Así mismo, algunos países muestran ventajas significativas para la disminución de los costos de producción, como cercanía geográfica con mercados de consumo grandes, una relativa abundancia de agua, normatividad ambiental flexible y políticas de fomento a la producción agrícola. Estos y otros factores son determinantes para que las empresas puedan ser competitivas en un mercado en el que suele haber pocos diferenciadores (González, et al., 2020).

Existen otros retos para la competencia en el sector impuestos por la globalización. La expansión de los mercados para los productos hortofrutícolas ha forzado a ciertas regiones a incrementar su producción, lo cual a su vez representa un desafío técnico y ambiental con implicaciones en la biodiversidad y la disponibilidad del suelo y el agua. A lo anterior cabe agregar una mayor presión sobre las empresas para poder realizar las tareas de logística de manera oportuna, asimilar los avances tecnológicos rápidamente y adquirir las certificaciones de calidad necesarias. De la misma manera, las ventajas pueden verse afectadas por los cambios en la inversión extranjera y en los acuerdos comerciales, así como por las normas fitosanitarias y las barreras no arancelarias (Ayala, 2024).

3. Método

Diseño del estudio

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, dado que se basa en la medición y análisis de datos numéricos relacionados con el comercio internacional de la mora azul. Se adoptó un diseño de investigación no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, sino que se observaron tal como se presentan en su contexto real. Asimismo, el diseño es de tipo transeccional o transversal, debido a que el análisis se realizó a partir de datos recopilados en distintos momentos del tiempo, pero examinados de manera comparativa en un mismo estudio. El alcance de la investigación es descriptivo, puesto que se centra en caracterizar la evolución de la participación de mercado de México y sus principales competidores en el mercado estadounidense. Este enfoque permite identificar patrones, tendencias y cambios en la competitividad sin establecer relaciones causales directas (Hernández Sampieri et al., 2014).

Muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por datos secundarios de carácter estadístico, obtenidos de fuentes oficiales especializadas en información agrícola y comercial internacional, particularmente de la FAO (2025a; 2025b). Se recopilaron datos sobre producción, importaciones, exportaciones y consumo de mora azul, tanto de Estados Unidos como de los principales países competidores (México, Argentina, Canadá, Chile y Perú). El periodo de análisis abarcó de 1993 a 2023, lo que permitió construir una serie histórica amplia para observar la evolución de la participación en el mercado estadounidense. La selección de estos

países responde a su relevancia como principales proveedores de mora azul hacia Estados Unidos durante el periodo de estudio.

Técnica de análisis de datos

Para comprobar la hipótesis se utilizó el indicador de participación en el mercado. Este indicador muestra qué tan grande es la presencia de una empresa o país dentro de un mercado específico en comparación con sus competidores. Su valor se expresa generalmente en porcentaje, es decir mediante valores que van del 0 al 100%. Valores altos en este indicador señalan que una empresa o país mantienen una posición dominante o muy competitiva dentro de un determinado sector (Graham y Kennedy, 2021).

Para el presente caso, la participación en el mercado fue el resultado de dividir las importaciones provenientes de un determinado país sobre las importaciones totales de mora azul de Estados Unidos. Los cocientes obtenidos se multiplicaron por cien para expresarlos en porcentajes (Graham y Kennedy, 2021).

Otras pautas que pueden identificarse mediante el cálculo histórico de la participación del mercado incluyen las siguientes: a) Permite conocer si alguna empresa o país marca el ritmo al que se desarrollan los demás participantes, así como posibles productos o servicios que estén quedando obsoletos b) sugiere posibles cambios en las tendencia, gustos o estándares de los consumidores, c) ayuda a identificar cuáles de los participantes ofrecen mejores propuestas de valor, liderazgo en costos o combinaciones atractivas de calidad y precio, d) señala si existen preferencias relacionadas con las marcas, imagen o prestigio de las empresas, y e) es útil para detectar a tiempo a participantes que estén creciendo rápidamente o que puedan convertirse en una amenaza (De Loecker, et al., 2020; Malesev y Cherry, 2021).

4. Resultados

Los resultados sobre la participación en el mercado del presente caso se muestran en la tabla 1. Como puede apreciarse, las importaciones de Estados Unidos de este producto estuvieron concentradas en unos pocos participantes durante todo el periodo. El país de origen preponderante de 1993 a 2005 fue Canadá, incluso con porcentajes de participación superiores al 90% en los años 1993, 1994 y 1995. Sólo a partir de 2006 Canadá comenzó a proveer menos de la mitad de las importaciones. En 2007, Chile se convirtió en el principal proveedor y conservó este lugar hasta el 2018, año a partir del cual Perú se convirtió en el actor mayoritario del mercado. Por su parte, México comenzó a figurar como proveedor en 2013, cuando por primera vez logró participar con el 5% de las importaciones de Estados Unidos. En adelante México mostró un comportamiento ascendente hasta alcanzar una participación del 29% en 2023. Otro país relevante durante el periodo fue Argentina, el cual tuvo sus participaciones más destacadas en los años 2006 (13%), 2007 (15%) y 2008 (13%).

Tabla 1. Participación en el mercado de importaciones de mora azul de EU por país

Año	País	Participación	Año	País	Participación	Año	País	Participación
1993	Canadá	96%	2007	Chile	49%	2016	Chile	47%
1993	Nueva Zelanda	3%	2007	Canadá	35%	2016	Canadá	25%
1993	Otros	1%	2007	Argentina	15%	2016	México	11%
1994	Canadá	96%	2007	Otros	1%	2016	Perú	10%
1994	Nueva Zelanda	3%	2008	Chile	54%	2016	Argentina	7%
1994	Otros	1%	2008	Canadá	32%	2017	Chile	41%
1995	Canadá	93%	2008	Argentina	13%	2017	Canadá	22%
1995	Chile	5%	2008	Otros	1%	2017	México	17%
1995	Nueva Zelanda	2%	2009	Chile	56%	2017	Perú	13%
1996	Canadá	87%	2009	Canadá	31%	2017	Argentina	7%
1996	Chile	11%	2009	Argentina	12%	2018	Chile	38%
1996	Nueva Zelanda	2%	2009	México	1%	2018	Perú	21%
1997	Canadá	84%	2010	Chile	60%	2018	México	18%
1997	Chile	14%	2010	Canadá	26%	2018	Canadá	17%
1997	Nueva Zelanda	1%	2010	Argentina	12%	2018	Argentina	5%
1997	Otros	1%	2010	México	1%	2018	Otros	1%
1998	Canadá	82%	2010	Uruguay	1%	2019	Perú	32%
1998	Chile	16%	2011	Chile	64%	2019	Chile	28%
1998	Otros	2%	2011	Canadá	22%	2019	México	19%
1999	Canadá	85%	2011	Argentina	11%	2019	Canadá	17%
1999	Chile	14%	2011	México	2%	2019	Argentina	3%
1999	Nueva Zelanda	1%	2011	Otros	1%	2019	Otros	1%
2000	Canadá	82%	2012	Chile	55%	2020	Perú	38%
2000	Chile	16%	2012	Canadá	31%	2020	Chile	24%
2000	Nueva Zelanda	1%	2012	Argentina	10%	2020	México	23%
2000	Argentina	1%	2012	México	4%	2020	Canadá	11%
2001	Canadá	82%	2013	Chile	59%	2020	Argentina	3%
2001	Chile	17%	2013	Canadá	28%	2020	Otros	1%
2001	Argentina	1%	2013	Argentina	7%	2021	Perú	43%
2002	Canadá	73%	2013	México	5%	2021	México	25%
2002	Chile	25%	2013	Otros	1%	2021	Chile	21%
2002	Argentina	2%	2014	Chile	48%	2021	Canadá	9%
2003	Canadá	77%	2014	Canadá	33%	2021	Argentina	1%
2003	Chile	20%	2014	Argentina	9%	2021	Otros	1%
2003	Otros	3%	2014	México	8%	2022	Perú	49%
2004	Canadá	67%	2014	Perú	1%	2022	México	22%
2004	Chile	29%	2014	Uruguay	1%	2022	Chile	19%
2004	Argentina	4%	2015	Chile	44%	2022	Canadá	9%
2005	Canadá	56%	2015	Canadá	34%	2022	Otros	1%
2005	Chile	36%	2015	México	9%	2023	Perú	43%
2005	Argentina	7%	2015	Argentina	8%	2023	México	29%
2005	Nueva Zelanda	1%	2015	Perú	4%	2023	Chile	16%
2006	Canadá	48%	2015	Uruguay	1%	2023	Canadá	11%
2006	Chile	38%				2023	Otros	1%
2006	Argentina	13%						
2006	Nueva Zelanda	1%						

Fuente: Elaboración propia con base en datos de FAO (2025a y 2025b).

La gráfica 2 (a) muestra la evolución de la participación de Argentina en el mercado estadounidense de la mora azul. Como puede apreciarse, el país comenzó a figurar en dicho mercado con volúmenes pequeños en el año 2000 y tuvo un comportamiento ascendente hasta 2007, año a partir del cual mostró una tendencia a la baja hasta llegar a participar con volúmenes mínimos en los años 2019, 2020 y 2021.

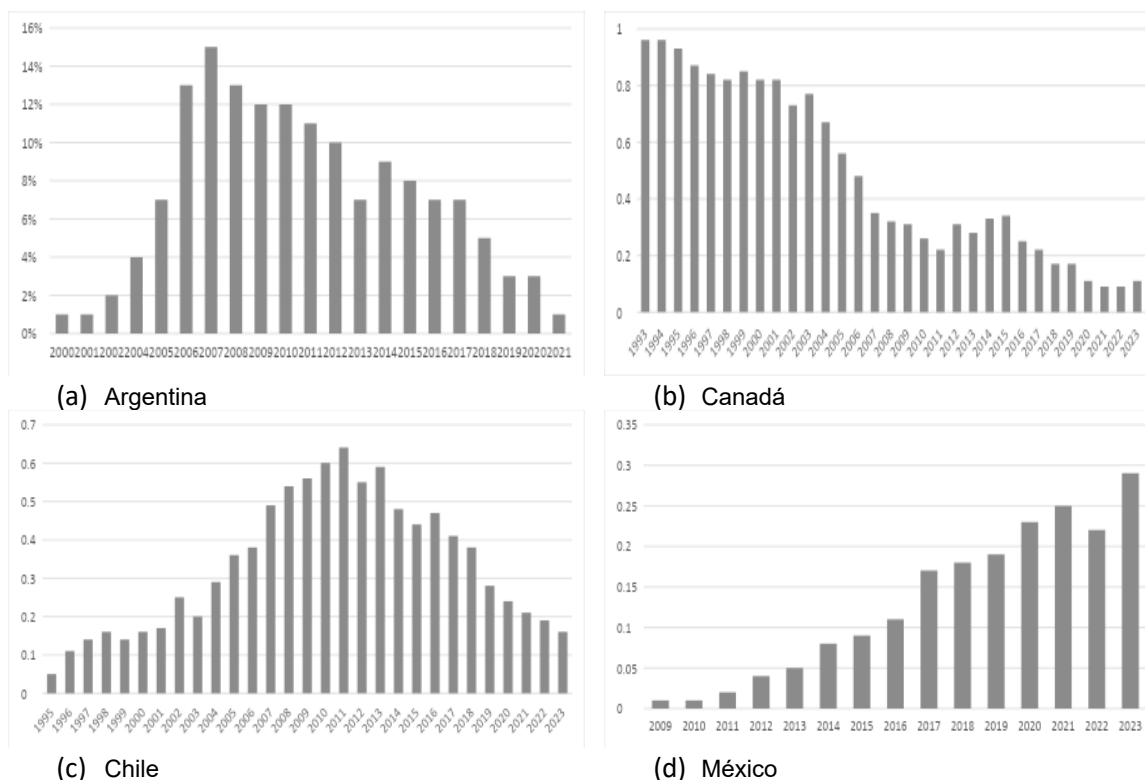
Por otro lado, la gráfica 2 (b) muestra la evolución de la participación de Canadá como proveedor de Estados Unidos. Al inicio del periodo de estudio Canadá dominaba casi por completo el mercado de las importaciones estadounidenses del producto (con tasas de participación del 96% en 1993 y 1994). Con el paso de los años, este país fue cediendo fracciones importantes del mercado hasta alcanzar su porcentaje de participación más bajo en 2022, con sólo el 9%, sin embargo, continúa siendo un proveedor importante.

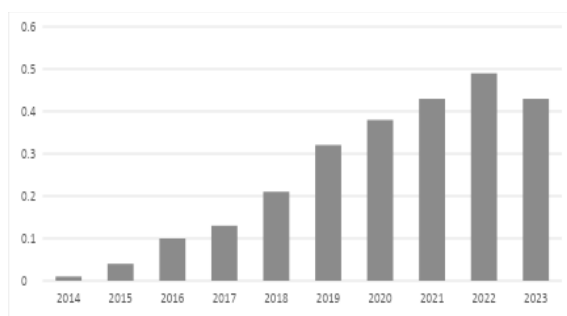
Como se aprecia en la gráfica 2 (c), Chile comenzó con un 5% de participación en el año 1995, de ahí en adelante mostró un comportamiento ascendente hasta alcanzar su participación más alta en el año 2011 con un 64%. A partir de 2011 su participación comenzó a bajar hasta alcanzar su punto mínimo en 2023 con una participación del 16%.

La gráfica 2 (d), muestra la evolución de la participación de mercado de México. México comenzó a participar con un 1% del mercado en 2009, en adelante ha mostrado un comportamiento al alza alcanzando su participación más alta en 2023 con un 29%, lo cual implica una rápida evolución y un crecimiento constante.

La gráfica 2 (e) muestra la evolución de la participación en el mercado de Perú. Como puede apreciarse, Perú comenzó a tener presencia en el mercado estadounidense en 2014 y en adelante ha mostrado una tendencia ascendente para alcanzar su porcentaje de participación más alto en 2022 con el 49% y consolidándose como el principal proveedor de este producto en Estados Unidos.

Gráfica 2. Participación de países seleccionados en el mercado estadounidense de la



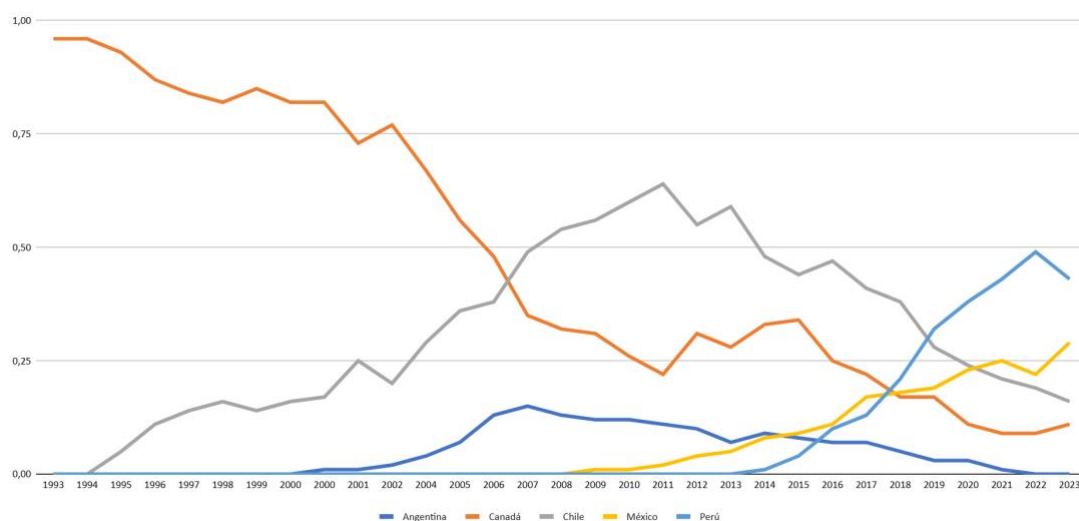


(e) Perú

Fuente: Elaboración propia con base en datos de FAO (2025a y 2025b).

Finalmente, la gráfica 3 ofrece una síntesis de las gráficas 2. En ella pueden apreciarse el posicionamiento favorable de países como Perú y México, y el retroceso de Canadá, Chile y Argentina durante el periodo de estudio.

Gráfica 3. Tendencias en la participación de mercado de los países seleccionados en las

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de FAO (2025a y 2025b).

5. Discusión

Los cambios ocurridos en la participación en el mercado de la mora azul en Estados Unidos pueden obedecer a múltiples factores. Uno de gran relevancia es el relativo a la especialización y la tecnificación de la producción, la cual ocurrió principalmente en Perú y México, países que superaron significativamente la productividad de sus competidores. Mientras en México y Perú el rendimiento por hectárea de este cultivo es cercano a las 13 Tn, en Chile es cercano a las 7 Tn mientras en Canadá es de casi 4 Tn. Estas diferencias en la productividad agrícola desempeñan un papel determinante en el comercio de esta frutilla (FAO, 2025a).

Además, la reciente especialización de Perú en este producto también puede observarse al analizar la producción en toneladas. Perú destacó produciendo 229,390 Tn en 2023, superando a Canadá (con 166,983 Tn), a Chile (con 121,459 Tn) y a México (con 80,133 Tn) (FAO, 2025a). Este crecimiento en el volumen producido se encuentra asociado a la producción de mora azul en nuevas regiones de Perú y a la introducción de variedades modificadas, las cuales son más resistentes a las características del suelo y a la temperatura del agua en las zonas cercanas a las costas del país, así como a la estacionalidad en el comercio internacional, el cual registra etapas de escasez en los meses de septiembre, octubre y noviembre, situación que resultó favorable para las empresas peruanas (Gozzer, 2023).

Para el caso mexicano, los resultados del presente estudio son congruentes con los de otros análisis. Por ejemplo, Wu y Guan (2021) encontraron que la competitividad de la mora azul mexicana se relaciona principalmente con dos factores, en primer lugar, con el alto costo de la mano de obra dedicada a la agricultura en Estados Unidos (principalmente en Florida) y, en segundo lugar, con la rentabilidad superior que tiene el cultivo frente a otros (como la fresa) lo cual ha hecho que agricultores dedicados a otras *berries* en México hayan reconvertido parte de sus actividades hacia la *blueberry*. Esto ha generado en México un clúster especializado en el cual los productores comparten información y tienen cercanía con sus clientes y proveedores.

Para Hernández y Arana (2021), México cuenta con condiciones de suelo y climáticas privilegiadas para la producción de mora azul, además, la ausencia de nieve en las regiones productoras representa una ventaja estratégica en comparación con otros competidores como Canadá. Otra ventaja para México se encuentra en el desarrollo de sus cadenas de suministro, la armonización de las normas y la trazabilidad de las actividades de las empresas participantes, elementos que hacen que la logística necesaria para hacer llegar el producto a su destino sea menos costosa.

De manera similar, Yeh et al. (2023) señalan que el dinamismo reciente de México en el mercado estadounidense de la *blueberry* se debe a una combinación de factores que hacen más costosa la producción en Estados Unidos, tales como la escasez de mano de obra especializada, la incipiente adopción de cosechadoras mecánicas, y la dificultad para producir durante el otoño y el invierno. A lo anterior cabe agregar el efecto de los subsidios otorgados para la producción de *berries* en México durante el sexenio 2012-2018; aunque estos estímulos prácticamente han desaparecido o se han modificado, las autoras mencionadas consideran que sirvieron para sentar las condiciones actuales del sector.

Cabe mencionar que el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) ha mantenido a la mora azul mexicana en un esquema de arancel cero. El tratado sirvió también como mecanismo de defensa crítico durante la investigación de salvaguardia de 2021, cuando sectores proteccionistas de Florida y Georgia intentaron imponer restricciones al volumen de importación mexicano. La resolución de este litigio demostró que la oferta mexicana es complementaria y necesaria para sostener el consumo per cápita durante todo el año. A pesar de esto, el tratado enfrenta desafíos relacionados con las propuestas de estacionalidad agrícola, que buscan imponer gravámenes temporales para proteger las cosechas locales en el sureste de

Estados Unidos. Esta presión política obliga a la industria mexicana a mantener altos estándares de cumplimiento y una diplomacia comercial activa (Huang et al., 2022).

Así también, los hallazgos del presente estudio son congruentes con otros indicadores de competitividad, por ejemplo, con el Índice de Ventaja Comparativa Revelada (IVCR). Este indicador mide la especialización exportadora de un país en un bien específico comparado con el promedio mundial. Si el IVCR muestra un valor mayor a 1 puede interpretarse que el país exporta el producto en mayor proporción que la media mundial, es decir, muestra ventaja comparativa y capacidad como exportador. A través del examen del IVCR, se observa que el mercado estadounidense ha transitado de una hegemonía histórica canadiense hacia una especialización liderada por naciones latinoamericanas, particularmente Perú y México (Pérez et al., 2025).

En el caso de Canadá, el IVCR refleja una ventaja consolidada madura. Aunque mantiene niveles de especialización robustos (con valores de IVCR en 2023 de 2.5), su dominio relativo ha experimentado una erosión estadística debido a la entrada de nuevos competidores. Su mercado actual se ha desplazado hacia el nicho de los arándanos silvestres y congelados, donde la infraestructura y la extensión territorial le otorgan ventaja (Pinzon et al., 2025).

Por el contrario, México ejemplifica un modelo de crecimiento acelerado basado en la eficiencia logística y la especialización productiva. Su IVCR ha escalado de niveles marginales a valores que superan los 5.0 puntos, impulsado por la adopción de agricultura protegida y una ubicación estratégica respecto al mercado estadounidense. Esta ventaja se ve potenciada por la capacidad del país para producir en ventanas de contra-estación, lo que eleva el valor relativo de sus exportaciones (Pérez et al., 2025).

Si se analiza el IVCR de Chile se puede identificar que ostentaba una posición de cuasi-monopolio en el hemisferio sur, con valores cercanos a 20.0 puntos, fundamentado en su capacidad de proveer mora azul todo el año a los mercados de Norteamérica. Sin embargo, la última década ha marcado un retroceso gradual ante la irrupción de competidores con menores costos logísticos, situando su IVCR en un rango de 7.0 a 9.0 hacia finales de 2020, la cual aún puede considerarse fuerte (Mena, et al. 2022).

Finalmente, Perú se posiciona como el caso más disruptivo del periodo. Partiendo de una base de exportación nula en 2010, el país ha logrado los índices de ventaja comparativa más altos a nivel global, alcanzando valores del IVCR que superan los 30.0 puntos en 2022. Esta especialización máxima se fundamenta en la gestión técnica del clima y la innovación varietal, factores que le han permitido no solo liderar el volumen de exportación, sino también dictar las condiciones de oferta en el mercado internacional, incluso ante desafíos climáticos coyunturales (Macha, et al. 2023).

6. Conclusiones

La participación en el mercado continúa siendo un indicador fiable de la manera en la que los países compiten en los mercados internacionales; mediante su uso fue posible cumplir con el objetivo del estudio y comprobar la hipótesis planteada. Los cálculos realizados ponen de manifiesto el dinamismo del comercio

de este producto y la importancia de Estados Unidos en sus roles de productor, exportador e importador del mismo, así como la creciente capacidad de México para participar en dicho mercado.

Resulta interesante la manera en la que países que en su momento fueron participantes dominantes en el citado mercado han venido cediendo partes importantes de su participación a través de los años. Canadá pasó de ser el proveedor de prácticamente la totalidad de la mora azul importada por Estados Unidos a inicios de los noventa a convertirse en un participante minoritario. Algo similar ocurrió en los casos de Argentina y Chile.

El despegue reciente de Perú y México en este mercado obedece a múltiples factores. Estados Unidos, pese a su gran capacidad para producir este bien sigue sin ser autosuficiente y continúa requiriendo de las importaciones para garantizar el abasto. La escasez de trabajadores especializados, la dificultad para producir durante el otoño y el invierno y los altos costos de la mano de obra continúan siendo retos para la competitividad de las empresas estadounidenses de este ramo.

Por otro lado, el avance de Perú y México en el mercado estadounidense se debió a la implementación de variedades modificadas que permitieron expandir la superficie cultivada, además de contar con ventajas climáticas, de disponibilidad de agua y de suelo, así como acceso a mano de obra a un costo más bajo que el de Estados Unidos. En el caso mexicano, el comercio de mora azul se fortaleció al aprovechar las condiciones de clúster que existían en las regiones productoras, en cuanto al desarrollo de cadenas de suministro, experiencia y confianza entre las empresas participantes, subsidios, y armonización regulatoria, las cuales disminuyeron los costos de transacción.

Si bien el escenario muestra condiciones favorables para la competencia, futuras líneas de investigación podrían abundar sobre el efecto de este cultivo en la sociedad y el medio ambiente de las regiones donde se asienta, para así orientar la mejor toma de decisiones y las políticas de la materia.

7. Referencias

- Ayala, J. (2024). La seguridad alimentaria en México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5 (3), 1515-1525.
- Beltrán, A. & Coronado, J. (2021). Traceability in the global value chain of blueberry between Mexico and China. *Agro Productividad*, 14 (5), 51-55.
- Blueberries Consulting. (2022). *Situación actual de la producción de arándanos en México*. Documento de internet consultado el 6 de julio de 2025 de <https://blueberriesconsulting.com/situacion-actual-de-la-reduccion-de-arandanos-en-mexico/>
- De Loecker, J., Eeckhout, J., & Unger, G. (2020). The rise of market power and the macroeconomic implications. *The Quarterly Journal of Economics*, 135 (2), 561-644.
- González, T., Kubus, R. & Sánchez, J. (2020). From internationalization to local markets poverty alleviation and competitiveness in the agro-industrial sector of Latin America. *Harvard Deusto Business Research*, 9 (2), 181-196.
- Gozzer, S. (2023). *Peru's 'fast and furious' blueberry boom*. *BBC Business*. Documento de internet consultado el 11 de junio de 2025 de <https://www.bbc.com/news/business-65190673>
- Graham, C. & Kennedy, R. (2021). Quantifying the target market for advertisers. *Journal of Consumer Behaviour*, 21 (1), 33-48.
- Hall, R., Smith, A., & Tsoukalis, L. (2001). *Competitiveness and cohesion in EU policies*. Londres: Oxford University Press.
- Hernández, A. & Arana, J. (2021). Traceability in the global value chain of blueberry between Mexico and China, *Agro Productividad*, 14 (5), 51-55.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Huang, K., Guan, Z., & Hammami, A. (2022). The US fresh fruit and vegetable industry: an overview of production and trade. *Agriculture*, 12 (10), 1719.
- Ireta, A., Altamirano, J., Ayala, A. & Covarrubias, I. (2015). Análisis macroeconómico y microeconómico de la competitividad del arroz en México, *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 12 (4), 499-514.
- Iturrios, M., Reyes, X., Torres, L. & Vega, L. (2024). Capacidad Dinámica de Innovación, Ventaja Competitiva y Tercera Misión en las IES. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26 (2), 523-540.
- Ketels, C., & Porter, M. (2021). Rethinking the role of the EU in enhancing European competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31 (2), 189-207.
- Kotler, P. (2017). *Marketing for competitiveness*. Nueva York: Bentang Pustaka.
- Lasserre, P., & Monteiro, F. (2022). *Global strategic management*. Chicago: Bloomsbury Publishing.
- Macha, R., Navarro, F., Ramírez, A., & Alfaro, E. (2023). International market concentration of fresh blueberries in the period 2001—2020. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1), 1-12.
- Malesev, S., & Cherry, M. (2021). Digital and social media marketing-growing market share for construction SMEs. *Construction Economics and Building*, 21 (1), 65-82.

- Mena, C., Ormazabal, Y., Cantillana, J. & Roco, L. (2022). Identification of productive clusters in the blueberry cultivation (*Vaccinium corymbosum*) in central Chile. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 39 (1), e223902.
- Musik, G. & Romo, D. (2004) *Sobre el concepto de competitividad*. Ciudad de México: ITAM.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2025a) FAOSTAT, *Comercio: Cultivos y productos de ganadería*, recuperado el 31 de diciembre de 2023 de <https://www.fao.org/faostat/es/#data/TCL>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2025b) FAOSTAT, *Producción: Cultivos y productos de ganadería*, recuperado el 31 de diciembre de 2023 de <https://www.fao.org/faostat/es/#data/QCL>
- Pérez, N., Hernández, N., Ramírez, J. & Rivera, S. (2025). Specialization and Competitiveness in Blueberry (*Vaccinium* spp.) Production in Mexico. *Agro Productividad*, 18 (4), 35-43.
- Pinzon, D., Amado, G., Rodríguez, J. & Villagran, E. (2025). Global Research Trends and Thematic Evolution of Blueberry (*Vaccinium* spp.) Science: A Bibliometric Analysis. *Horticulturae*, 11 (12), 1501.
- Porter, M. (2008) *¿Qué es la estrategia?* *Harvard Business Review*, Santiago: PUC-Chile.
- Ruzekova, V., Kittova, Z. & Steinhauser, D. (2020). Export performance as a measurement of competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 12 (1), 145–160.
- Verified Market Reports (2025). *Blueberry market insights*. Documento de internet recuperado el 21 de mayo de 2025 de <https://www.verifiedmarketreports.com/product/blueberry-market/>
- Wu, F. & Guan, Z. (2021). An overview of the Mexican blueberry industry. *IFAS Extensión*, 11 (6), 1-4.
- Yeh, D., Kramer, J., Calvin, L., & Weber, C. (2023). *The changing landscape of US strawberry and blueberry markets: production, trade, and challenges from 2000 to 2020*. Washington: USDA Economic Research Service.

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Mayo / agosto 2026

Año: 15 No: 43

Autores:

José Jauri Ruíz Vega *
Universidad Autónoma del Estado de
Hidalgo
ORCID: 0009-0007-5081-7827

Karina Valencia Sandoval
Universidad Autónoma del Estado de
Hidalgo
ORCID: 0000-0002-7029-9779

Fecha recepción:

27 de marzo de 2026.

Fecha aceptación:

30 de abril de 2026.

Fecha publicación:

1 de mayo de 2026.

Páginas: 34 – 48

* Autor de correspondencia:
josejauri_ruve@hotmail.com

Reconfiguración de las Cadenas de Suministro Globales: Una Revisión Sistemática de la Literatura sobre Nearshoring y Reshoring (2000-2025).

Reconfiguration of Global Supply Chains: A Systematic Literature Review on Nearshoring and Reshoring (2000-2025).

Resumen

En respuesta a los profundos cambios globales, las redes de producción internacional transitan desde el offshoring centrado en costos hacia paradigmas orientados a la resiliencia. Esta investigación realiza una revisión sistemática de la literatura, estructurada según las directrices del método PRISMA 2020, para analizar la evolución de las estrategias de relocalización (nearshoring y reshoring). A partir de una identificación inicial de 242 registros, se aplicó un proceso de cribado y de elegibilidad basado en criterios de idioma (inglés) y temporalidad (2000-2025), lo que permitió consolidar un corpus final de 217 artículos científicos provenientes de 119 revistas especializadas. El análisis bibliométrico revela una tasa de crecimiento anual sostenida del 15.54% en la producción científica, identificando "management" y "supply chain management" como los temas motores del campo. Se concluye que la relocalización actúa como una corrección estratégica, impulsada por la racionalidad limitada y por la necesidad de autonomía estratégica. Los hallazgos sugieren que el éxito del nearshoring regional hacia 2026 dependerá de la madurez administrativa y organizacional, así como de la adopción de tecnologías de la Industria 5.0, para equilibrar la agilidad operativa con principios de sostenibilidad y resiliencia humana.

Palabras clave: Administración de la cadena de suministro, Bibliometría, Cadenas globales de valor, Nearshoring, Reshoring

Abstract

In response to profound global changes, international production networks are transitioning from cost-driven offshoring to resilience-oriented paradigms. This research presents a systematic literature review, structured according to the PRISMA 2020 guidelines, to analyze the evolution of relocation strategies (nearshoring and reshoring). Starting with an initial identification of 242 records, a screening and eligibility process was applied based on language (English) and time frame (2000–2025), resulting in a final corpus of 217 scientific articles from 119 specialized journals. Bibliometric analysis reveals a sustained annual growth rate of 15.54% in scientific output, identifying "management" and "supply chain management" as the driving themes in the field. The study concludes that relocation acts as a strategic corrective, driven by bounded rationality and the need for strategic autonomy. The findings suggest that the success of regional nearshoring by 2026 will depend on administrative and organizational maturity, as well as the adoption of Industry 5.0 technologies, to balance operational agility with principles of sustainability and human resilience.

Keywords: Supply chain management, Bibliometrics, Global value chains, Nearshoring, Reshoring

1. Introducción

La arquitectura de la producción internacional atraviesa una transformación estructural profunda, marcada por la transición de un paradigma centrado en la eficiencia extrema hacia uno fundamentado en la resiliencia sistémica y la seguridad nacional (Gereffi et al., 2025; Stolzenburg, 2026). Durante el apogeo de la globalización entre 1980 y mediados de los 2000, las empresas multinacionales (MNEs) fragmentaron sus procesos productivos, localizando etapas específicas en sitios con los menores costos operativos posibles, lo que dio origen al concepto de "la fábrica global" (Buckley, 2011). Este paradigma, impulsado por la teoría de las Cadenas Globales de Valor (CGV), permitió una expansión económica masiva pero también generó dependencias estructurales y vulnerabilidades críticas (Ivanov, 2024; Pedroletti & Ciabuschi, 2023).

A partir del año 2020, la convergencia de choques externos, incluyendo las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, la crisis logística de la pandemia de COVID-19 y los recientes conflictos geopolíticos ha forzado a las organizaciones a reevaluar la proximidad geográfica como un activo estratégico (McKinsey & Company, 2025; UNCTAD, 2024). En este escenario, el nearshoring y el reshoring emergen como estrategias administrativas fundamentales para mitigar riesgos sistémicos y mejorar la capacidad de respuesta operativa (Akbari, 2024; Akundi et al., 2022). El reshoring se define como la repatriación voluntaria de actividades productivas para recuperar el control sobre la calidad y la propiedad intelectual (Ellram, 2013; Fratocchi et al., 2016), mientras que el nearshoring alude a una relocalización regional orientada a equilibrar eficiencia de costos, agilidad logística y reducción de la huella de carbono (Bals et al., 2016; Merino et al., 2021).

Aunque ambas estrategias forman parte de los procesos contemporáneos de relocalización productiva, no son equivalentes desde el punto de vista analítico. El reshoring implica el retorno de actividades productivas al país de origen con el fin de recuperar control sobre procesos, calidad y capacidades estratégicas; en cambio, el nearshoring supone la reubicación de operaciones hacia países cercanos o de la misma región para aprovechar ventajas de proximidad logística, coordinación y reducción de riesgos. Por ello, en este trabajo la relocalización se asume como una categoría general, mientras que el nearshoring y el reshoring se analizan como modalidades específicas con implicaciones diferenciadas para la competitividad, la gobernanza y la resiliencia de la cadena de suministro.

En este estudio, la relocalización se utiliza como una categoría general para nombrar el proceso general de reconfiguración geográfica de las cadenas de suministro. Bajo esa categoría se ubican distintas modalidades, entre ellas el reshoring, el nearshoring, el backshoring y el onshoring. Por ello, algunas gráficas y resultados bibliométricos se presentan bajo el término amplio de relocalización productiva, ya que sintetizan el comportamiento general del campo recuperado en la búsqueda documental. No obstante, por su relevancia contemporánea y por su mayor presencia en la literatura analizada, la interpretación del trabajo se concentra específicamente en el nearshoring y el reshoring como estrategias centrales de dicha reconfiguración.

Esta precisión conceptual resulta importante porque la literatura bibliométrica identificada no siempre separa de manera estricta ambas modalidades, sino que con frecuencia las integra en discusiones más amplias sobre reconfiguración geográfica, resiliencia operativa y reorganización de las cadenas globales de valor. En consecuencia, el uso del término relocalización permite recuperar el comportamiento general del campo sin perder el foco específico del análisis en nearshoring y reshoring (Boffelli y Johansson, 2020; Pedroletti y Ciabuschi, 2023; Platas-López y Cruz-Mejía, 2026).

Esta investigación analiza la evolución de la producción científica sobre estrategias de relocalización productiva, con énfasis en nearshoring y reshoring, mediante una revisión sistemática de literatura con apoyo bibliométrico. El estudio se delimitó a artículos científicos arbitrados, publicados en idioma inglés entre 2000 y 2025 e indexados en Scopus y Web of Science, a fin de preservar coherencia y comparabilidad analítica. El artículo se estructura en cuatro apartados: antecedentes y revisión de la literatura, metodología, resultados y discusión, seguidos de las conclusiones.

2. Revisión de literatura

La literatura sobre relocalización productiva se ha fortalecido a partir de la crisis financiera de 2008, cuando el modelo de deslocalización extrema comenzó a mostrar vulnerabilidades estructurales (Kinkel, 2012). Desde entonces, el debate se ha desplazado desde una lógica centrada exclusivamente en costos hacia esquemas que priorizan resiliencia, control y sostenibilidad en la toma de decisiones de localización (Gereffi, 2018; Pedroletti & Ciabuschi, 2023). En este contexto, la relocalización se entiende como una categoría amplia de reconfiguración geográfica de las cadenas de suministro, dentro de la cual se ubican estrategias como el nearshoring y el reshoring (Gereffi et al., 2025).

Desde la teoría de las Cadenas Globales de Valor, la producción internacional se organiza mediante estructuras de gobernanza definidas por la complejidad de las transacciones, la capacidad de codificación de la información y las capacidades de los proveedores (Gereffi et al., 2005). Bajo este enfoque, la relocalización no implica la desaparición de las cadenas globales, sino su reconfiguración hacia esquemas más regionalizados y relacionales, donde la proximidad geográfica, la seguridad de suministro y la autonomía estratégica adquieren mayor relevancia (Gereffi & Pananond, 2025; World Economic Forum, 2026; Platas-López & Cruz-Mejía, 2026).

Un segundo eje explicativo proviene de la Economía de los Costos de Transacción, la cual permite entender las decisiones de relocalización como respuestas orientadas a minimizar costos de gobernanza, monitoreo y protección frente al oportunismo (Williamson, 1981; Ketokivi & Mahoney, 2020). Desde esta perspectiva, muchas estrategias previas de offshoring se apoyaron en una racionalidad limitada que subestimó costos ocultos asociados a fallas de calidad, retrasos logísticos, volatilidad cambiaria y pérdida de flexibilidad estratégica (McIvor & Bals, 2021).

En consecuencia, el reshoring puede interpretarse como una respuesta ante la incertidumbre contractual y la necesidad de resguardar capacidades críticas, propiedad intelectual y tecnologías sensibles. Asimismo,

la literatura reciente muestra que la decisión de localización ya no depende solo del precio marginal, sino también de factores como trazabilidad, sostenibilidad y cumplimiento de criterios ESG, que incrementan los costos de coordinación a distancia y revalorizan la proximidad operativa (McIvor et al., 2025; Antràs, 2020).

Un tercer eje teórico se encuentra en la Visión Basada en Recursos y en el enfoque de capacidades dinámicas. Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva depende de la capacidad organizacional para identificar cambios, movilizar recursos valiosos y reconfigurar procesos frente a entornos de alta incertidumbre (Barney, 1991; Teece, 2007; Teece, 2018). La relocalización puede entenderse, así, como una estrategia para recuperar control sobre procesos críticos, conocimiento tácito y capital intelectual erosionados durante la deslocalización (Ancarani et al., 2015; Silva & Ruel, 2022).

En la literatura más reciente, esta discusión se articula con la transición hacia la Industria 5.0, donde la competitividad ya no depende exclusivamente de la eficiencia de costos, sino también de la integración entre talento humano, datos, tecnologías inteligentes y sostenibilidad (Nahavandi, 2019; Saniuk et al., 2022; Ghobakhloo et al., 2023). Por ello, tanto el nearshoring como el reshoring requieren no solo proximidad geográfica, sino también madurez administrativa, capacidades dinámicas e infraestructura suficiente para sostener cadenas de suministro resilientes, especialmente en economías emergentes como México (Li et al., 2026; Kearney, 2025).

En este estudio, la madurez administrativa se entiende como la capacidad organizacional para planificar, coordinar y sostener procesos de relocalización mediante recursos internos, competencias digitales, capacidades dinámicas y mecanismos de gobernanza que permitan responder a entornos de alta incertidumbre. Esta madurez no se limita al control operativo, sino que incluye la habilidad para integrar información, gestionar proveedores, alinear decisiones estratégicas con objetivos de resiliencia y sostenibilidad, y adaptar la cadena de suministro frente a disrupciones externas. Desde esta perspectiva, tanto el nearshoring como el reshoring requieren no solo proximidad o retorno geográfico, sino también una base administrativa capaz de convertir esa decisión espacial en una ventaja competitiva sostenible.

3. Antecedentes

La literatura sobre estrategias de relocalización productiva, particularmente el nearshoring y el reshoring cobro mayor fuerza después de la crisis financiera de 2008, cuando el modelo de deslocalización extrema comenzó a mostrar vulnerabilidades estructurales (Kinkel, 2012). Desde entonces, se ha documentado un desplazamiento hacia esquemas de gobernanza que priorizan la calidad, el control y la resiliencia, incorporando además el impacto de la Industria 4.0/5.0 y la sostenibilidad en las decisiones de localización estratégica (Gereffi, 2018; Nahavandi, 2019; UNCTAD, 2023).

Más recientemente, la literatura ha señalado que la “reglobalización” no implica un retroceso del comercio, sino una reorganización de las cadenas de suministro hacia sistemas más regionalizados que buscan equilibrar eficiencia y resiliencia, en un contexto donde la seguridad nacional y la autonomía estratégica han

cobrado mayor relevancia (Stolzenburg, 2026; Gereffi & Pananond, 2025; Lechuga-Cardozo et al., 2026; World Economic Forum, 2026).

No obstante, persiste una brecha crítica en la literatura respecto a la sistematización de la madurez administrativa necesaria para implementar con éxito estrategias de nearshoring y reshoring (Boffelli & Johansson, 2020; Pedroletti & Ciabuschi, 2023). La ausencia de estos marcos limita la capacidad de las empresas para evaluar sus recursos internos, competencias digitales y capacidades dinámicas, lo que puede traducirse en procesos de reindustrialización ineficientes (Li et al., 2026; Pedroletti & Ciabuschi, 2023).

A ello, se suma que muchas organizaciones enfrentan dificultades para revertir decisiones previas de offshoring, debido a la pérdida de capacidades locales y a marcos de referencia centrados en el precio marginal, más que en el valor real, lo que mantiene las decisiones de relocalización ancladas en una racionalidad limitada, y en una visión financiera de corto plazo (Antràs, 2020; Mclvor & Bals, 2021; Mclvor & Bals, 2025).

Por ello, resulta necesario actualizar las revisiones de literatura para identificar, qué factores siguen siendo relevantes y cómo la digitalización, la sostenibilidad y la resiliencia redefinen las ventajas de localización en la era de la Industria 5.0. En este sentido, el hueco del conocimiento radica en la falta de integración teórica reciente, y en la ausencia de marcos analíticos que permitan evaluar la preparación organizacional, y regional para sostener estrategias de relocalización competitivas y resilientes (Ghobakhloo et al., 2023; Saniuk et al., 2022; Li et al., 2026).

La pregunta que guía este trabajo es ¿cómo ha evolucionado la producción científica global sobre relocalización en la cadena de suministro y qué tendencias, autores, fuentes y ejes temáticos definen el campo del nearshoring y el reshoring entre 2000 y 2025? Por ello, se tiene como propósito realizar una recopilación analítica de la producción científica global sobre estrategias de relocalización en la cadena de suministro, con énfasis en nearshoring y reshoring (Siddiqui et al., 2024). A través de una revisión sistemática, se examinan las interconexiones conceptuales del tema para fortalecer la comprensión de las estrategias, que permiten a las empresas elevar su madurez organizacional, y competitiva ante la reconfiguración de las redes de valor internacionales (Gereffi et al., 2021; Wan et al., 2024).

Por lo anterior, se considera importante proporcionar a la alta dirección, un marco de referencia robusto y actualizado para navegar la transición hacia el nearshoring en un contexto de inestabilidad geopolítica estructural (World Economic Forum, 2026). Para economías emergentes como México, el estudio resulta crucial para identificar brechas de infraestructura en energía y agua que ponen en riesgo la viabilidad de nuevos proyectos industriales hacia 2025-2026 (Gereffi, 2025; Kearney, 2025). Al sistematizar artículos científicos, se ofrece una guía para reducir los errores derivados de la racionalidad limitada en la toma de decisiones estratégicas, permitiendo que las firmas transiten de una gestión reactiva de crisis a una orquestación proactiva y distribuida de valor (Gereffi y Pananond, 2025; Mclvor y Bals, 2025). Finalmente, el estudio contribuye al avance científico al mapear la integración de las tecnologías de la Industria 5.0 y las

capacidades dinámicas de la cadena de suministro, elementos que están redefiniendo la competitividad regional y la resiliencia sistémica en las redes globales contemporáneas (Li et al., 2026; Saniuk et al., 2022).

4. Metodología

La investigación siguió un enfoque cualitativo, documental y analítico, mediante una revisión sistemática de literatura apoyada en análisis bibliométrico. Su propósito fue identificar y examinar la producción científica relacionada con nearshoring, reshoring, backshoring y onshoring en vínculo con la gestión de cadenas de suministro y las cadenas globales de valor.

La unidad de análisis estuvo conformada por artículos científicos arbitrados relacionados con nearshoring, reshoring, backshoring y onshoring vinculados con la gestión de suministros. La búsqueda inicial recuperó 242 registros en Scopus y Web of Science. Tras el cribado y la evaluación de elegibilidad con base en el idioma inglés y el periodo 2000-2025, se excluyeron 25 registros y se consolidó una muestra final de 217 artículos publicados en 119 revistas científicas.

El procedimiento se estructuró conforme al método PRISMA 2020 (Page et al., 2021). La ecuación de búsqueda empleada fue:

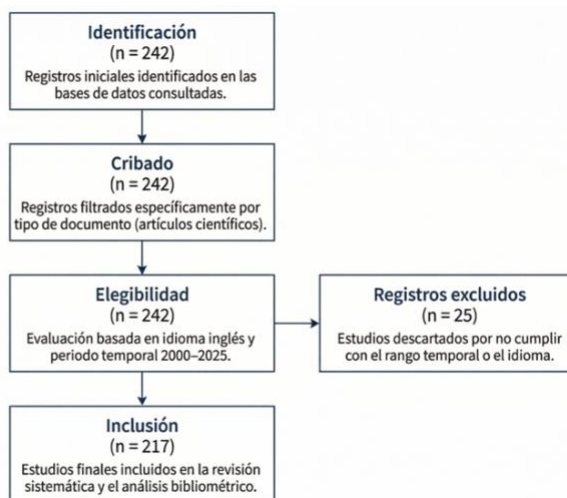
(nearshoring OR “near-shoring” OR reshoring OR backshoring OR onshoring) AND (“supply chain” OR “supply chain management” OR “global value chain” OR “value chain” OR logistics).

Para efectos metodológicos, la relocalización se asumió como una categoría general que engloba distintas estrategias de reconfiguración de las cadenas de suministro, entre ellas el nearshoring y el reshoring. En consecuencia, la ecuación de búsqueda incorporó también términos como backshoring y onshoring, con el fin de ampliar la cobertura documental y recuperar literatura relacionada con el fenómeno de retorno o reubicación productiva. No obstante, el análisis e interpretación de los resultados se centraron específicamente en nearshoring y reshoring, por ser las modalidades centrales del problema de investigación.

El corpus se procesó en Biblioshiny, interfaz del paquete Bibliometrix en R, para analizar producción científica, fuentes de publicación, autores, colaboración académica, coocurrencia de palabras clave, redes citacionales y evolución temática. Se excluyeron documentos no arbitrados y aquellos fuera del rango temporal o del idioma definidos.

Como delimitación metodológica, la búsqueda se restringió a publicaciones en idioma inglés con el fin de preservar comparabilidad documental y trazabilidad en las bases de datos consultadas. No obstante, esta decisión pudo excluir aportaciones relevantes en otros idiomas, especialmente en contextos regionales donde el nearshoring ha cobrado particular relevancia. Asimismo, aunque el análisis bibliométrico permite identificar patrones de producción científica, estructuras temáticas, redes de colaboración e impacto de fuentes, no sustituye el examen cualitativo profundo del contenido de cada estudio ni permite, por sí solo, establecer relaciones causales o valorar la aplicabilidad empírica de los hallazgos en contextos específicos.

Figura 1. Flujo del proceso de selección documental basado en PRISMA.



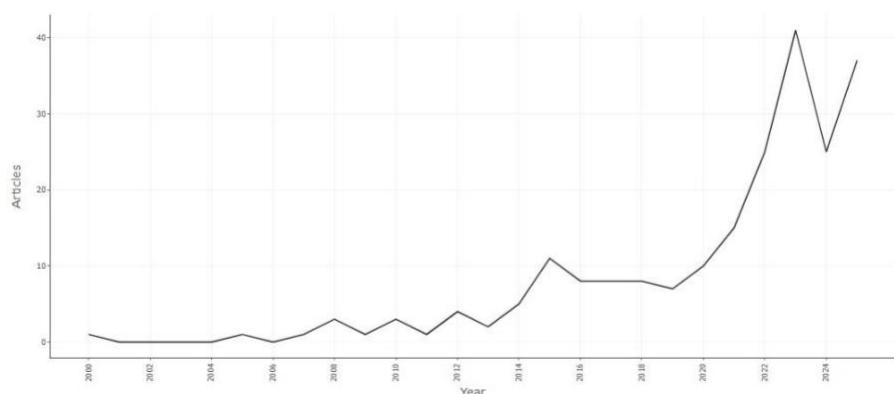
Fuente: Elaboración propia con base en el proceso de búsqueda y selección documental, tomando como referencia las directrices de PRISMA 2020.

5. Resultados

El análisis bibliométrico abarcó 217 documentos publicados entre 2000 y 2025, provenientes de 119 revistas científicas. Durante este periodo se registraron 10,349 referencias, un promedio de 32.36 citas por documento y una tasa de crecimiento anual del 15.54%, lo que evidencia un incremento sostenido del interés académico en el campo. Si bien en los primeros años la producción fue limitada, a partir de la segunda década del siglo XXI las publicaciones crecieron de forma progresiva hasta alcanzar sus niveles más altos entre 2020 y 2025. Como se observa en la Figura 2, la producción científica muestra una trayectoria ascendente que se intensifica en los años más recientes, lo que sugiere que el estudio de las estrategias de relocalización pasó de ser un tema marginal para constituir un campo en consolidación acelerada. Este comportamiento temporal coincide con un contexto internacional marcado por disrupciones logísticas, tensiones geopolíticas y mayor atención a la resiliencia de las cadenas de suministro, factores que contribuyeron a reforzar el interés académico por el nearshoring y el reshoring.

Para analizar la calidad y el impacto de las fuentes, se emplearon tres indicadores bibliométricos: el índice h, propuesto por Hirsch (2005), que relaciona la productividad con el número de citas; el índice g, introducido por Egghe (2006), que otorga mayor peso a los artículos más citados; y el índice m, que ajusta el índice h según los años de actividad de la fuente, lo que permite comparar su impacto relativo en el tiempo.

Figura 2. Producción científica anual sobre relocalización (2000-2025).



Fuente: Elaboración propia con datos procesados en Biblioshiny.

Los índices h, g y m permiten distinguir entre impacto acumulado, concentración de citas y dinamismo reciente de las fuentes. Como se observa en la Tabla 1, Operations Management Research presenta el valor más alto del índice m (0.818), lo que indica un crecimiento relativamente acelerado de su impacto en los años recientes; sus valores elevados de h (9) y g (10) muestran, además, que dicho dinamismo no depende de un solo artículo aislado, sino de una base de contribuciones con influencia sostenida. International Journal of Production Economics combina un índice h de 8 y un índice g de 10, lo que sugiere una presencia estable en el campo junto con artículos particularmente influyentes. En contraste, Journal of Supply Chain Management concentra el mayor número de citas totales (594), pero presenta valores más moderados en h y g, lo que indica una visibilidad histórica importante sostenida en un conjunto más reducido de trabajos. En conjunto, estos indicadores muestran que el campo no solo ha crecido en volumen, sino que comienza a diferenciar fuentes con impacto reciente, influencia acumulada y especialización temática.

Tabla 1. Fuentes con mayor impacto local en nearshoring y cadena de suministro (2000-2025)

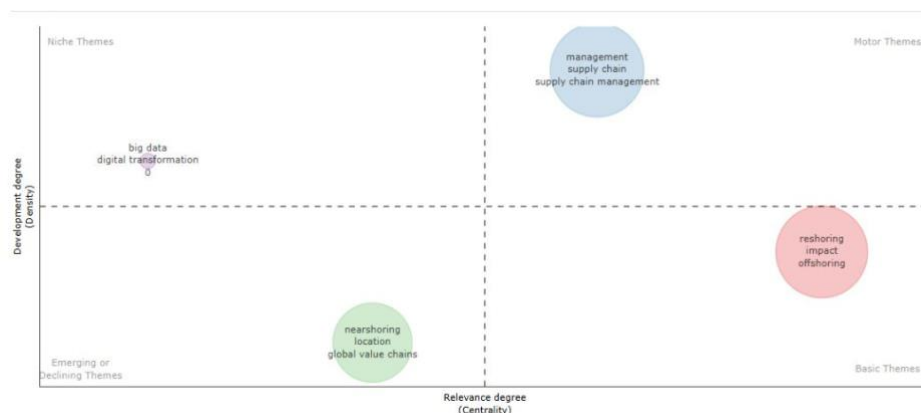
Nombre de la revista	Índice h	Índice g	Índice m
Operations Management Research	9	10	0.818
International Journal of Production Economics	8	10	0.421
European Journal of Operations Research	8	8	0.364
Omega - International Journal of Management Sciences	7	7	0.389
Industrial Engineering and Computing	6	10	0.400
International Journal of Production Research	6	6	0.500
Journal of Purchasing and Supply Management	6	7	0.462
Journal of Supply Chain Management	4	4	0.235

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Biblioshiny.

La estructura conceptual del campo se examinó mediante el mapa temático de centralidad y densidad propuesto por Callon et al. (1991). Los temas motores son management y supply chain management, ubicados en el cuadrante de alta centralidad y alta densidad, lo que indica que funcionan como núcleos conceptuales bien desarrollados y fuertemente conectados con el resto del campo. Los temas de nicho incluyen digital transformation y big data, que presentan mayor densidad interna pero menor centralidad, sugiriendo líneas especializadas con desarrollo propio, aunque todavía menos articuladas con la discusión general. Por su parte, nearshoring y global value chains aparecen como temas emergentes o en consolidación, con menor densidad relativa, lo que sugiere una presencia creciente que aún se encuentra en proceso de estabilización teórica. A ello se suma el clúster reshoring-impact-offshoring, ubicado entre los temas básicos del campo, lo que revela alta centralidad pero menor densidad: se trata de un eje temático muy conectado con la estructura general de la literatura, aunque todavía con margen para una mayor profundización interna. En conjunto, el mapa muestra que la discusión sobre relocalización se articula principalmente alrededor de preocupaciones de gestión de la cadena de suministro, mientras que el nearshoring avanza como un subcampo más reciente y todavía en proceso de maduración conceptual. El panorama intelectual del campo está encabezado por Luciano Fratocchi, con cinco artículos centrales; también destacan Alessandro Ancarani y Alison Ashby. A nivel institucional, Cornell lidera la producción con 12 artículos, seguida por las universidades de Aquila (9), Harbin (8) y Cambridge (8).

Desde una perspectiva geográfica, esta concentración institucional sugiere que la producción científica sobre relocalización se encuentra liderada por nodos académicos ubicados en Estados Unidos, Europa y Asia, regiones estrechamente vinculadas con los procesos contemporáneos de reconfiguración manufacturera y gobernanza de cadenas globales de valor. Esta distribución indica, además, que aunque el nearshoring posee alta relevancia para economías emergentes y para América Latina, la agenda científica continúa siendo impulsada principalmente por universidades insertas en entornos con mayor tradición industrial y capacidad de investigación consolidada.

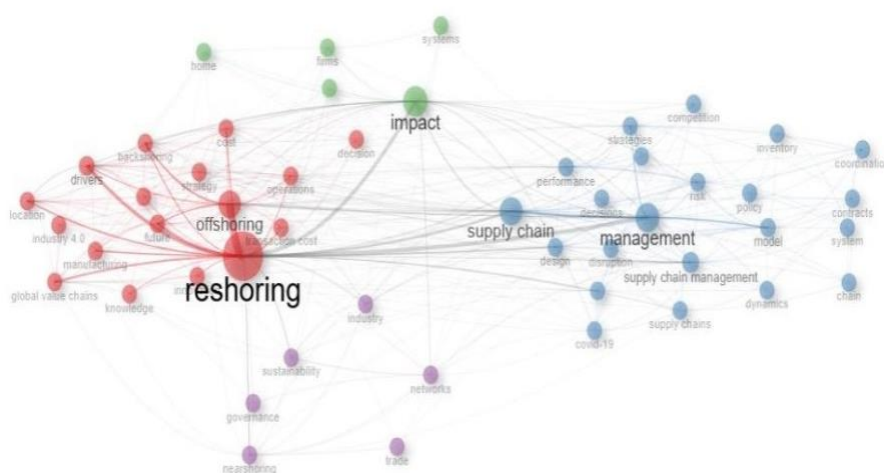
Figura 3. Mapa temático de la estructura conceptual sobre relocalización (2000-2025).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Biblioshiny.

Para complementar el análisis bibliométrico, se presenta la red de co-ocurrencia de términos con el fin de identificar los conceptos más recurrentes y sus vínculos dentro del campo de estudio. La red muestra un núcleo temático dominante articulado en torno a reshoring, término que presenta la mayor centralidad y establece conexiones estrechas con offshoring, impact, management y supply chain. Esta configuración sugiere que una parte importante de la literatura ha abordado la relocalización productiva desde una perspectiva estratégica y de gestión, vinculada con la recuperación de control, la reorganización operativa y la respuesta ante disrupciones. En contraste, nearshoring aparece con menor peso relativo dentro de la red, asociado a términos como location y global value chains, lo que indica un desarrollo más reciente y todavía menos consolidado en comparación con reshoring.

Figura 4. Red de Co-ocurrencia de términos en la literatura sobre relocalización productiva



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Biblioshiny..

En conjunto, estos hallazgos muestran que la estructura temática del campo se ha articulado con mayor fuerza en torno al reshoring, mientras que el nearshoring mantiene un carácter más emergente. Esta diferencia no solo refleja una disparidad en volumen de producción, sino también en grado de madurez conceptual: el reshoring aparece como un eje más estable dentro de la literatura, en tanto que el nearshoring sigue ampliando su presencia conforme aumentan las discusiones sobre regionalización, resiliencia y reconfiguración de las cadenas de suministro.

6. Discusión

Los hallazgos muestran una mayor atención académica al reshoring que al nearshoring. Esta diferencia es consistente con antecedentes que destacan la relocalización como respuesta al riesgo y a la necesidad de recuperar control, pero también evidencia que el nearshoring exige condiciones adicionales para su consolidación. La proximidad geográfica constituye una ventaja inicial, aunque insuficiente para asegurar una integración sostenida en las cadenas globales de valor (Scala & Lindsay, 2021; Gereffi et al., 2025).

En línea con los antecedentes sobre resiliencia y capacidades dinámicas, se identifican brechas en infraestructura y capital humano en los destinos receptores. En México, pese al incremento de inversiones, persisten limitaciones en energía eléctrica y agua, así como un aumento de costos laborales, factores que podrían afectar su competitividad (Kearney, 2025). Estos resultados refuerzan la idea de que la relocalización no depende solo de la ubicación, sino también de la madurez operativa y de la capacidad de absorción de las regiones receptoras.

Desde una perspectiva aplicada, estos hallazgos sugieren que las decisiones de nearshoring y reshoring no deben evaluarse únicamente con base en costos visibles o ventajas de ubicación, sino también a partir de la capacidad real de las organizaciones para sostener procesos de coordinación, trazabilidad, cumplimiento y adaptación. En términos gerenciales, ello implica revisar no solo infraestructura y localización, sino también la madurez administrativa de la firma, la preparación de los proveedores y la capacidad institucional de los territorios receptores. Así, el valor práctico de esta revisión consiste en ofrecer un marco analítico para que la alta dirección evalúe la relocalización como una decisión estratégica integral y no solo como una respuesta táctica ante choques externos.

En este marco, la literatura sobre Industria 5.0 reporta aplicaciones concretas relevantes para la relocalización productiva, como la colaboración humano-robot para fortalecer la personalización y mantener al trabajador en el centro del sistema productivo, así como el uso de inteligencia artificial, big data, internet de las cosas y aprendizaje automático para apoyar la evaluación, optimización y coordinación de la cadena de suministro (Nahavandi, 2019; Akundi et al., 2022). En consecuencia, la competitividad territorial y organizacional deja de depender exclusivamente de costos laborales o cercanía geográfica, y pasa a vincularse también con la capacidad de integrar tecnologías inteligentes con criterios de resiliencia operativa y centralidad del factor humano.

Asimismo, el estudio confirma un trade-off entre reducción de costos y desempeño en criterios ESG. Las multinacionales otorgan mayor relevancia a la sostenibilidad y la gobernanza para mitigar riesgos reputacionales, lo que en algunos sectores de alto valor favorece estrategias de reshoring (McIvor et al., 2025). Desde la Economía de los Costos de Transacción, ello implica evaluar configuraciones alternativas de suministro, incluida la producción interna, para resguardar capacidades estratégicas, propiedad intelectual y tecnologías críticas.

7. Conclusiones

La revisión sistemática de literatura realizada para el periodo 2000-2025 confirma que la relocalización industrial ha pasado de ser una respuesta reactiva a problemas de calidad para convertirse en un eje estratégico de la manufactura global contemporánea. En este contexto, la resiliencia sistémica, la agilidad operativa y la sincronía con los mercados de consumo final se posicionan como factores clave para la administración estratégica de las cadenas de suministro (Gereffi et al., 2025; Stolzenburg, 2026).

Los hallazgos muestran una mayor atención académica al reshoring que al nearshoring, lo que evidencia un desarrollo desigual dentro del campo de estudio. Esta diferencia resulta relevante para la gestión empresarial, ya que el éxito del nearshoring depende no solo de la proximidad geográfica, sino también de la capacidad de los países receptores para fortalecer su madurez operativa y cumplir estándares de calidad y sostenibilidad (Scala y Lindsay, 2021; Gereffi et al., 2025).

En el caso de México, la evidencia analizada sugiere oportunidades importantes derivadas de la relocalización regional, pero también limitaciones estructurales que podrían afectar su competitividad, entre ellas las brechas en energía, agua, logística y capital humano, así como el incremento de los costos laborales (Kearney, 2025). De igual forma, se identifica un equilibrio complejo entre la reducción de costos y el cumplimiento de criterios ESG, lo que en algunos casos favorece estrategias de reshoring, especialmente en sectores de alto valor donde el control de los procesos es prioritario (McIvor et al., 2025).

En conclusión, la relocalización no debe entenderse únicamente como una decisión geográfica, sino como una reconfiguración estratégica de las cadenas globales de valor. En este nuevo entorno, la competitividad depende cada vez más de la capacidad de las organizaciones y de los países para articular ecosistemas productivos resilientes, ágiles y sostenibles, más que de la simple concentración física de activos (World Economic Forum, 2026; Gereffi et al., 2025). Por ello, las estrategias de nearshoring y reshoring requieren acompañarse del fortalecimiento de capacidades organizacionales, infraestructura crítica y condiciones institucionales que permitan una integración competitiva y sostenida en el nuevo entorno global.

Entre las limitaciones del estudio, debe reconocerse que la revisión se restringió a literatura científica publicada en idioma inglés, lo que pudo excluir aportaciones regionales relevantes, especialmente en contextos latinoamericanos donde el nearshoring tiene alta pertinencia. Asimismo, el enfoque bibliométrico permite identificar tendencias, actores y estructuras temáticas del campo, pero no sustituye el análisis empírico profundo de casos concretos de implementación. En consecuencia, futuras investigaciones podrían complementar estos hallazgos mediante estudios comparativos sectoriales, análisis de caso y evidencia aplicada sobre relocalización en economías emergentes.

8. Referencias

- Akbari, M. (2024). *The road to outsourcing 4.0: Current trends in reshoring, nearshoring, and emerging strategies*. Springer Nature.
- Akundi, A., Euresti, D., Luna, S., Ankobiah, W., Lopes, A. J., y Edinbarough, I. (2022). State of Industry 5.0—Analysis and identification of current research trends. *Applied System Innovation*, 5(1), 27. <http://doi.org/10.3390/asi5010027>
- Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., y Sartor, M. (2015). Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, 141-155.
- Antràs, P. (2020). *Conceptual aspects of global value chains* (NBER Working Paper No. 26619). National Bureau of Economic Research.
- Bals, L., Kirchoff, J. F., y Foerstl, K. (2016). Exploring the reshoring and insourcing decision making process: Toward an agenda for future research. *Operations Management Research*, 9(3-4), 102-116.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boffelli, A., y Johansson, M. (2020). What do we know about reshoring? A structured literature review. *Operations Management Research*, 13(1-2), 4-21.
- Buckley, P. J. (2011). The global factory: Large multinational enterprises in the modern world economy. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 232-243.
- Callon, M., Courtial, J. P., y Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic research and technological innovation. *Scientometrics*, 22(1), 155-205.
- Egghe, L. (2006). Theory and practice of the g-index. *Scientometrics*, 69(1), 131-152.
- Ellram, L. M. (2013). Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3-5.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P. N., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., y Zanoni, A. B. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: An interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), 98-127. <http://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131>
- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*. Cambridge University Press.
- Gereffi, G. (2025). *Nearshoring en México: opciones diversas para el escalamiento industrial*. CEPAL, Sede Subregional en México.
- Gereffi, G., Humphrey, J., y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G., Lim, H. C., y Lee, J. (2021). Trade policies, firm strategies, and adaptive reconfigurations of global value chains. *Journal of International Business Policy*, 4(4), 506-522.
- Gereffi, G., Pananond, P., Tell, F., y Fang, T. (2025). Navigating industrial policy and global value chains in an era of disruptions. *Journal of International Business Policy*, 8(3), 207-223.

- Ghobakhloo, M., Tseng, M. L., Grybauskas, A., Stefanini, A., y Amran, A. (2023). Behind the definition of Industry 5.0: A systematic review of its techno-functional principles and components. *Journal of Cleaner Production*, 417, 138023. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138023>
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(46), 16569-16572.
- Ivanov, D. (2024). Supply chain resilience: Conceptual and formal models drawing from immune system analogy. *Omega*, 127, 103081.
- Kearney. (2025). *The 2025 reshoring index: The great reality check*. Kearney Operations & Performance.
- Ketokivi, M., y Mahoney, J. T. (2020). Transaction cost economics as a theory of supply chain efficiency. *Production and Operations Management*, 29(4), 1011-1031.
- Kinkel, S. (2012). Trends in unbundling and offshoring to low wage countries: Insights from German manufacturing survey data. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(2), 69-76.
- Lechuga-Cardozo, J. I., Parra-Blanco, P. A., y Gelvez-Rubio, T. (2026). México en la cadena global de valor automotriz: entre el nearshoring y la influencia de China. *Razón Crítica*, 20, 1-24. <http://doi.org/10.21789/25007807.2202>
- Li, K., De Vita, G., Bashiri, M., Luo, Y., y Kyaw, K. S. (2026). Dynamic capabilities, sustainable supply chain management practices, and resilience: Evidence from Chinese construction firms. *Sustainability*, 18(5), 2258. <http://doi.org/10.3390/su18052258>
- McIvor, R., y Bals, L. (2021). A multi-theory framework for reshoring. *International Journal of Production Economics*, 234, 108047.
- McIvor, R., Bals, L., Dereymaeker, T., y Foerstl, K. (2025). Integrating sustainability and economic perspectives in reshoring: insights from the German automotive industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 30(2), 213-232.
- McKinsey & Company. (2025). *Supply chain risk pulse 2025: Tariffs reshuffle global trade priorities*. McKinsey Global Survey.
- Merino, F., Di Stefano, C., y Fratocchi, L. (2021). Back-shoring vs near-shoring: a comparative exploratory study in the footwear industry. *Operations Management Research*, 14, 17-37.
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 4371.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <http://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pedroletti, D., y Ciabuschi, F. (2023). Reshoring: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 164, 114005.
- Platas-López, A., y Cruz-Mejía, O. (2026). The nearshoring loop: A review of triggers, location choice, and captured outcomes. *Logistics*, 10(1), 1. <http://doi.org/10.3390/logistics10010001>
- Saniuk, S., Grabowska, S., y Straka, M. (2022). Industry 5.0: improving humanization and sustainability of cyber-physical production systems. *Sustainability*, 14(3), 1391.
- Scala, B., y Lindsay, C. F. (2021). Supply chain resilience during pandemic disruption: evidence from healthcare. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(6), 672-688.

- Siddiqui, S., Azher, E., Ali, O., Khan, M. F. U., Salman, S., y Ahmed, O. (2024). Nearshoring and industrial clustering: A theoretical basis for Mexico's competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 45(6), 115-130.
- Silva, J., y Ruel, S. (2022). Building supply chain resilience and efficiency through additive manufacturing: An ambidextrous perspective on the dynamic capability view. *International Journal of Production Economics*, 249, 108516.
- Stolzenburg, V. (2026). *Rewiring global value chains in a changing global environment*. World Trade Organization.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- UNCTAD. (2023). *World investment report 2023: Investing in sustainable energy for all*. United Nations.
- UNCTAD. (2024). *World investment report 2024: Investment facilitation and digital government*. United Nations.
- Wan, L., Orzes, G., y Nassimbeni, G. (2024). Reconfiguring the global supply chain: Reshoring. En J. Sarkis (Ed.), *The Palgrave handbook of supply chain management* (pp. 873-897). Springer.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- World Economic Forum. (2026). *Global value chains outlook 2026: Orchestrating corporate and national agility*. World Economic Forum and Kearney.