Universidad La Salle México

2025

Revista Latinoamericana de Investigación Social

RELAIS

Facultad de Negocios

Vol. 8 No. 1

Enero – Abril 2025

Google académico

latindex

Editor en Jefe

Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo
Universidad La Salle México

Editores Asociados Internacionales

Dr. Franklin Alejandro Angulo Rangel
Universidad de la Guajira

Dra. Jeannette Valverde Chávez
Universidad Nacional de Costa Rica

Dr. Gabriel Alberto Agudelo Torres
Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín

Editores Asociados Nacionales

Dr. Oscar Valdemar de la Torre Torres
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dra. Claudia Cintya Peña Estrada
Universidad Autónoma de Querétaro

Dr. Julio Téllez Pérez
Universidad Anáhuac México

Dra. Ruth Ortiz Zarco
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Blanca Estela Hernández Bonilla
Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. Ricardo Jacob Mendoza Rivera
Instituto Politécnico Nacional

Dr. Eusebio Ortiz Zarco
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Comité Científico Internacional

Dra. Albana Berisha Qehaja
Faculty of Business and Management Universum College
República de Kosovo

Dra. Michaela Cocca
College of Education and Human Development Texas A&M University
Estados Unidos

Dr. Lucie Depoo
University of Economics and Management
República Checa

Dr. Oscar Alfredo Díaz Becerra
Facultad de Contaduría de la Pontificia Universidad Católica del Perú
Perú

Dra. Johanna Garzón Merchan
Universidad Nacional de Colombia (Bogotá)
Colombia

Dr. Jakub Husák
Department of Humanities, Czech University of Life Sciences Prague
República Checa

Dr. Igor Krejčí
Department of Systems Engineering, Czech University of Life Sciences Prague
República Checa

Dra. Gloria Inés Macías Villalba
Universidad Autónoma de Bucaramanga
Colombia

Dra. María del Carmen González Velasco
Universidad de León
España

Dra. Natalia Popova
Institute for Philosophy and Law, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences
Rusia

Dr. Miguel Ángel Vargas Valencia
Operations Research Department, Universidad Santiago de Cali
Colombia

Comité Científico Nacional

Dr. David Cantalá (Colegio de México)

Dr. Héctor Hugo Corrales Sánchez (Instituto Politécnico Nacional)

Dr. David González-Sánchez (Universidad de Sonora)

Dr. Alejandro Islas Camargo (Instituto Tecnológico Autónomo de México)

Dr. Daniel Martínez Navarrete (Instituto Tecnológico Superior de Misantla)

Dr. Marco Antonio Méndez Salazar (Universidad Veracruzana)

Dr. Mauricio Ramírez Grajeda (Universidad de Guadalajara)

Dr. Modesto Raygoza Bello (Tecnológico Nacional de México)

Dr. Isaac Leobardo Sánchez Juárez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez)

Dr. Jaime Sempere Campello (Colegio de México)

Dra. Danielle Tomta (Instituto Politécnico Nacional)

Dra. Claudia Vásquez Rojas (Instituto Tecnológico Superior de Misantla)

Dra. Ma. Enriqueta Mancilla Rendón (Universidad La Salle México)

Dr. Cesaire Chiatchoua (Instituto Politécnico Nacional-Universidad La Salle México)

Dr. Omar Neme Castillo (Instituto Politécnico Nacional)

Dr. Cutberto Hernández Legorreta (Universidad Nacional Autónoma de México)

Maquetación

Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo (ULSA México)

Dra. Blanca Estela Hernández Bonilla (UAEMéx)

Mtra. Cecilia Bibiana Ramírez Waldo (UAEMéx)

Periodicidad cuatrimestral

Vol. 8, No. 1, Enero-Abril 2025

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, núm. 1, enero-abril de 2025 es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad la Salle México. Benjamín Franklin 45, Col. Condesa, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06140, Ciudad de México, Teléfono 5552789500. Página electrónica de la revista: http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais Correo electrónico: hectoralonso.olivares@lasalle.mx. Editor responsable: Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo para Publicación Periódica: 04-2025-052214064700-102, Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo para Difusión Periódica 04-2020-031316011000-203, ISSN: (en trámite), ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo, Facultad de Negocios de la Universidad La Salle México. Benjamín Franklin 45, Col. Condesa, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06140, Ciudad de México, fecha de última modificación 28 de abril de 2025. Tamaño del archivo: 2663 KB

Revista Latinoamericana de Investigación Social de la Universidad La Salle

La Revista Latinoamericana de Investigación Social actualmente se encuentra indizada en Latindex y es una publicación arbitrada y evaluada por pares académicos bajo el método de doble ciego que publica artículos de investigación científica en extenso, así como notas de investigación (comunicados breves) del área de las Ciencias Económico-Administrativas.

El objetivo de la revista es estimular la discusión científica y su impacto en el nivel local, regional, nacional e internacional entre académicos e investigadores de los sectores público y privado.

La revista recibe artículos que demuestren un alto nivel de rigurosidad y calidad científica y que además promuevan el diálogo inter y transdisciplinar entre otros campos del conocimiento que tradicionalmente se han bifurcado entre Ciencias Sociales y Naturales.

Las temáticas deberán ser problemas del área económico-administrativa, pero podrán ser abordados desde múltiples enfoques, privilegiando una mirada hacia la complejidad y demostrando una preocupación social y un enfoque humanista.

La revista publica artículos tres veces por año (Enero-Abril, Mayo-Agosto y Septiembre-Diciembre). Todos los artículos tienen que seguir estrictamente las Instrucciones para los autores, así como la Guía ética. La Revista se encuentra en: https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/

Tabla de contenidos

Presentación editorial
Por
Julio Téllez Pérez..... …(I-IX)

Artículos Científicos

Variabilidad del café, el petróleo y el índice COLCAP y su comportamiento en los diferentes ciclos económicos
Por Hamilton Olbany Toro Torres (UNISABANETA), Yesenia Grajales Calderón (Editorial AMOLCA) y Henry Humberto Orozco Quiceno (UNAL) ……..……(1-12)

Nearshoring en México: un análisis para el sector automotriz
Por Miguel Ángel Ibarra Velazco (UAEH), Ruth Ortiz Zarco (UAEH), y Mario Cruz Cruz (UAEH) ……... (13-42)

Estilos de liderazgo en una oficina fiscal de Ciudad Victoria, Tamaulipas
Por Elías Adame Robles (La Salle Victoria), Cristian Alejandro Rubalcava de León (UAT) y Anais Estefanía González-Peña (La Salle Victoria) ..... …(43-58)

El rol de las PMO en la sostenibilidad y la RSE: Hacia una gestión eficiente
Por Zaira Priscila Martínez Rodríguez (Universidad Americana de Europa) y Fabiola Colmenero Fonseca (Universidad Americana de Europa) ..... …(59-84)

Influencia digital en la gastronomía: Una escala multidimensional del impacto de los foodies en el compartamiento del consumidor
Por Carla Sofía Isas Decanini (La Salle Victoria), Dominique Baqueiro Vigueras (La Salle Victoria), Enrique Ismael Meléndez Ruiz (La Salle Victoria) y Anais Estefanía González-Peña (La Salle Victoria) … ..... …(85-99)

Comunicado breve

Economía circular y su relación con la sustentabilidad
Por Angélica Patricia Figueroa Solís (Colver)… ..... (100-110)

Table of contents

Editorial Presentation
By
Julio Téllez Pérez ..... …(I-IX)

Papers

Variability of coffee, oil and the Colcap index and their behavior in different economic cycles
By Hamilton Olbany Toro Torres (UNISABANETA), Yesenia Grajales Calderón (Editorial AMOLCA) and Henry Humberto Orozco Quiceno (UNAL) ……..(1-12)

Nearshoring in Mexico: an analysis for the automotive
By Miguel Ángel Ibarra Velazco (UAEH), Ruth Ortiz Zarco (UAEH), and Mario Cruz Cruz (UAEH) ……. (13-42)

Leadership styles in a tax office in Ciudad Victoria, Tamaulipas
By Elías Adame Robles (La Salle Victoria), Cristian Alejandro Rubalcava de León (UAT) and Anais Estefanía González-Peña (La Salle Victoria) ..... …(43-58)

The Role of PMOs in Sustainability and CSR: Towards Efficient Management
By Zaira Priscila Martínez Rodríguez (Universidad Americana de Europa) and Fabiola Colmenero Fonseca (Universidad Americana de Europa) ……..…(59-84)

Digital Influence in Gastronomy: A Multidimensional Scale of the Impact of Foodies on Consumer Behavior
By Carla Sofía Isas Decanini (La Salle Victoria), Dominique Baqueiro Vigueras (La Salle Victoria), Enrique Ismael Meléndez Ruiz (La Salle Victoria) and Anais Estefanía González-Peña (La Salle Victoria) … ..... …(85-99)

Brief statement

Circular economy and its relation to sustainability
By Angélica Patricia Figueroa Solís (Colver)… ..... (100-110)

Revista Latinoamericana de Investigación Social de la Universidad La Salle
Periodicidad cuatrimestral

Vol. 8, No. 1, Enero-Abril, 2025

Editorial

En la edición correspondiente al período enero-abril de 2025, la Revista Latinoamericana de Investigación Social (RELAIS) extiende sus felicitaciones a los autores de los artículos científicos por sus valiosas contribuciones al ámbito de las ciencias sociales. Asimismo, expresa su reconocimiento a los árbitros por el tiempo dedicado a la revisión de los manuscritos, garantizando así la calidad del contenido ofrecido a la comunidad lectora.

Agradecemos a los investigadores por sus aportes fundamentales en la búsqueda de nuevos hallazgos dentro de cada indagación. En esta edición, se presentan cinco artículos científicas provenientes de México, Colombia y de Europa que reflejan tendencias dirigidas a evaluar el impacto de los precios del café y petróleo en la economía; el impacto del "*Nearshoring*" en la industria automotriz; los estilos de liderazgo que predominan en el sector público; el papel de las oficinas de gestión de proyectos en el tema RSE y por último, el papel de las personas que tienen una considerable influencia en sus seguidores en las redes sociales, en especial, en el sector gastronómico. Y un comunicado breve referente a la economía circular.

Estamos complacidos de presentar cinco artículos que no solo evidencian la amplitud y riqueza de los temas abordados, sino que también contribuyen de manera relevante al entendimiento y análisis de los fenómenos económicos y sociales actuales.

El primer artículo tiene como título "Variabilidad del café, el petróleo y el índice COLCAP y su comportamiento en los diferentes ciclos económicos" de los autores colombianos Hamilton O. Toro, Yesenia Grajales y Henry H. Orozco. Los autores colombianos estudian el impacto de las variaciones en los precios del café y del petróleo en la Bolsa de Valores de Colombia medido por el índice bursátil COLCAP, concluyendo que la relación entre dichas variables cambia según los ciclos económico del país a través del

tiempo.

El segundo artículo denominado “Nearshoring en México: un análisis para el sector automotriz”, de los autores mexicanos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Miguel A. Ibarra, Ruth Ortiz y Mario Cruz. Los autores analizan la estrategia empresarial que implica la relocalización de procesos productivos en el sector automotriz, enfatizando que, gracias a esta estrategia, México se ha fortalecido en el comercio global.

El tercer artículo, “Estilos de liderazgo en una oficina fiscal de ciudad Victoria, Tamaulipas” de los autores mexicanos Elías Adame, Anais E. González de la Universidad La Salle Victoria y Cristian A. Rubalcava de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, exploran los tipos de liderazgo en el sector público, en específico, en una oficina fiscal del estado de Tamaulipas, encontrando que el liderazgo de tipo autoritario es el que predomina generando un ambiente laboral restrictivo.

El siguiente artículo “El rol de las PMO en la sostenibilidad y la RSE: Hacia una gestión eficiente” de las autoras de la Universidad Americana de Europa Zaira P. Martínez y Fabiola Colmenero, indagan la importancia de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) en la creación de proyectos orientados hacia la responsabilidad social, encontrando que se aumenta la eficiencia operativa, reducción de costos y optimización de recursos en las corporaciones.

El último artículo intitulado “Influencia digital en la gastronomía: Una escala multidimensional del impacto de los foodies en el comportamiento del consumidor” de los autores de la Universidad La Salle Victoria Carla S. Isas, Dominique Baqueiro, Enrique I. Meléndez y Anais E. González-Piña, estudian el efecto de los *influencers* en el sector gastronómico, encontrando que desempeñan un papel importante al compartir experiencias culinarias, impactando en las decisiones de los consumidores.

Asimismo, el comunicado breve “Economía circular y su relación con la sustentabilidad” de Angélica Patricia Figueroa Solís de Colver; analiza el papel que tiene la economía circular con la sustentabilidad. Cuyo principal hallazgo es que la economía circular es una alternativa para aminorar el daño ambiental y propiciar un desarrollo sustentable.

Estos estudios representan una contribución significativa a sus áreas de especialización, ofreciendo herramientas y perspectivas que pueden ser de gran utilidad para profesionales, académicos y responsables de la toma de decisiones. En consonancia con lo expuesto previamente, se mantiene abierta la reflexión científica en torno a los temas abordados.

Dr. Julio Téllez Pérez

Editor Asociado RELAIS

.

Variabilidad del café, el petróleo y el índice Colcap y su comportamiento en los diferentes ciclos económicos

Variability of coffee, oil and the Colcap index and their behavior in different economic cycles

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1

Hamilton Olbany Toro Torres
UNISABANETA, Colombia
1latintrading@gmail.com
(correspondencia)

Yesenia Grajales Calderón
Editorial AMOLCA, Colombia
yesy1229@gmail.com

Henry Humberto Orozco Quiceno
Universidad Nacional (Medellín), Colombia
hurqui@gmail.com

Artículo de investigación

Recibido: 01/01/2025

Aceptado: 24/04/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

Resumen

El café y el petróleo contribuyen de manera significativa a la economía colombiana, influenciando cambios en los ciclos económicos, estos a su vez responden de una manera clara a las variaciones de sus precios en el mercado internacional, el indicador Colcap por su parte conserva una tendencia más estable gracias a la diversificación de su portafolio. Este trabajo expone la correspondencia a través de los análisis de series de tiempo de las fluctuaciones de los mercados del café, el petróleo y el índice Colcap en Colombia, medidos en los periodos de 2011 a 2016, evidenciando las tendencias de estos mercados. Dicho análisis permite también una comparación entre los indicadores macroeconómicos: PIB y la tasa de desempleo frente a la volatilidad de los precios de los *commodities*.

Palabras clave: café, petróleo, Colcap, volatilidad, ciclos económicos.

Abstract

Coffee and oil contribute significantly to the Colombian economy, influencing changes in economic cycles. These, in turn, respond clearly to price fluctuations on the international market. The Colcap index, for its part, maintains a more stable trend thanks to the diversification of its portfolio. This paper presents this correlation through time-series analysis of fluctuations in the coffee, oil, and Colcap markets in Colombia, measured from 2011 to 2016, highlighting the trends in these markets. This analysis also allows for a comparison between macroeconomic indicators: GDP and the unemployment rate versus commodity price volatility.

Keywords: coffee, oil, Colcap, volatility, economic cycles.

Introducción

Los ciclos económicos marcan el comportamiento y el desarrollo de la actividad económica que se ve influenciado por los movimientos de diferentes sectores, entre ellos: agropecuario, industrial y de servicios. Los cuales son marcados por tendencias que hacen que varíen de acuerdo al impacto de agentes externos que conlleva a que el mercado se acelere o se detenga, marcando el crecimiento de un país o su recesión. Para lo cual se hace seguimiento a indicadores que miden el desarrollo de la actividad de cada sector o también indicadores macroeconómicos que reflejan el desarrollo de un país.

En Colombia el petróleo y el café son materias primas con un papel de gran importancia en la economía, las cuales dependiendo de su comportamiento en el mercado mundial contribuyen a marcar las fases de los ciclos económico (Puyana & Oxon, 1994). Es por esto que, partiendo del análisis de las tendencias de estas dos materias primas, el indicador que refleja las variaciones de los precios de las 20 acciones más líquidas de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), la tasa de desempleo, el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, entre otros se puede identificar el comportamiento de los ciclos del país.

Este trabajo pretende analizar y comparar el comportamiento de los *commodities*: café, petróleo y el indicador Colcap, como fue su variabilidad en los diferentes ciclos económicos de Colombia entre los años 2011 y 2016. Identificar las tendencias y la relación de la fluctuación de dichos *commodities*, el indicador Colcap, con el PIB y la tasa de desempleo. Considerar los factores económicos y políticos, como estos impulsan los cambios de los ciclos, su influencia en los mercados, la afectación a la población, a la productividad, la importancia de orientar las políticas hacia una economía más diversificada.

Marco conceptual

Ciclos económicos

Los ciclos económicos se ven marcados por las fluctuaciones de la actividad económica, las cuales marcan el descenso y los aumentos de la economía en periodos determinados, no se

presentan de la misma forma en los diferentes periodos, pero si marcan la tendencia a la expansión y a la contracción de la economía. (Banco de la Republica, 2015)

Existen cuatro fases en los ciclos económicos:

La depresión o crisis: Es el ciclo más bajo de la economía, está marcado por un alto desempleo, el consumidor no tiene los suficientes ingresos para consumir lo que las empresas ofertan, convirtiéndose esta en un freno para la producción de los bienes y servicios.

Recuperación: este es el momento donde la economía empieza a re-alentarse se presenta entonces una fase de crecimiento económico mejoramiento de los niveles de producción y empleo.

Auge o boom: es el punto más alto de la economía, existe el suficiente empleo para ocupar a las personas y la producción está en su máximo nivel.

Recesión o contracción: es la fase donde se reduce la producción, el empleo, la inversión y el comercio. La economía se afecta de forma negativa, en esta fase se puede conducir a un estado de crisis. (Banco de la Republica, 2015)

Los ciclos económicos de un país se pueden medir a partir de diferentes indicadores macroeconómicos, algunos de ellos; la tasa de desempleo, el PIB, la inflación, las cuales se pueden presentar de las siguientes formas: pro cíclicas, estas se comportan de acuerdo al ciclo, crece o decrece. Contra cíclica, tiene efecto contrario al ciclo. (Banco de la Republica, 2015)

Los ciclos Económicos de un país se ven afectados por los productos de mayor producción y exportación, en Colombia los productos que más impactan en su balanza comercial en las exportaciones son el Café y el Petróleo, su comportamiento en los precios y su variación generan movientes importantes en su ciclo económico.

Petróleo

El petróleo es uno de los *commodities* con mayor volatilidad en el mercado, influenciado principalmente por la oferta y la demanda, de su precio depende el crecimiento, la estabilidad o la crisis en la economía de diferentes países. (Ferrando, 2011) Es así como la volatilidad de los precios de esta materia prima influye en los cambios de los diferentes ciclos económicos, como lo resaltan:

> "Los precios del petróleo generan diferentes niveles de asimetría en la dinámica de los rendimientos, choques positivos y negativos que tienen diferentes efectos en la predicción de la volatilidad y por consecuencia efectos negativos directamente en la confianza de los consumidores industriales, productores y gobierno". (De Jesús, Vergara, & Diaz, 2015)

La economía colombiana se ve drásticamente afectada con la variación del precio del petróleo ya que gran parte de sus ingresos se reciben de los impuestos y regalías que paga el sector, las empresas del sector hidrocarburos aportaron el 20% del total del recaudo del impuesto a la renta para el año 2013, para el 2015 bajo a un 5% por el bajo precio que empezó a registrarse en su comercialización. (Contarloria, 2016)

Café

El café históricamente ha participado de una manera activa en el crecimiento de la economía, sin embargo, fenómenos como el cambio climático, las plagas y los altos precios del petróleo el cual entra a jugar un papel importante ya que este eleva los costos de producción en materia de transporte, combustibles y los fertilizantes, afectaron notablemente la producción del café. La mayor importancia que ejerce este sector en la economía colombiana es la generación de empleo rural, donde muchas familias viven de la producción del café, aunque esto sea de manera estacionaria e informal. Indiferente a la informalidad del empleo ha denotado un importante crecimiento y aporte al PIB del país. (Sanz, 2012)

En Colombia el fondo nacional de cafeteros (FNC) se encarga de mantener estable el precio del café para el caficultor, gracias a su poder en el mercado puede comprar el café ofrecido bajo unas normas de calidad establecidas y así cumplir con sus compromisos de exportación y conservar inventarios del fondo. (Aguilar, 2003)

Para Colombia uno de los factores que incidió en la reducción de su participación en el mercado internacional fue la ruptura del pacto mundial del café. (Ramirez, 2008). Con el fin del pacto la sobreoferta del producto por parte de otros productores mundiales impulso su precio a la baja, impactando al caficultor colombiano como lo refiere, (Aguilar Zambrano, 2003), la situación es particularmente grave porque los costos de producción superan el precio de venta del café. Aguilar plantea soluciones para mejorar la producción del caficultor colombiano a través de mecanismos de educación e innovación que conllevaría a encontrar formas de producción que aumente la rentabilidad.

Colcap

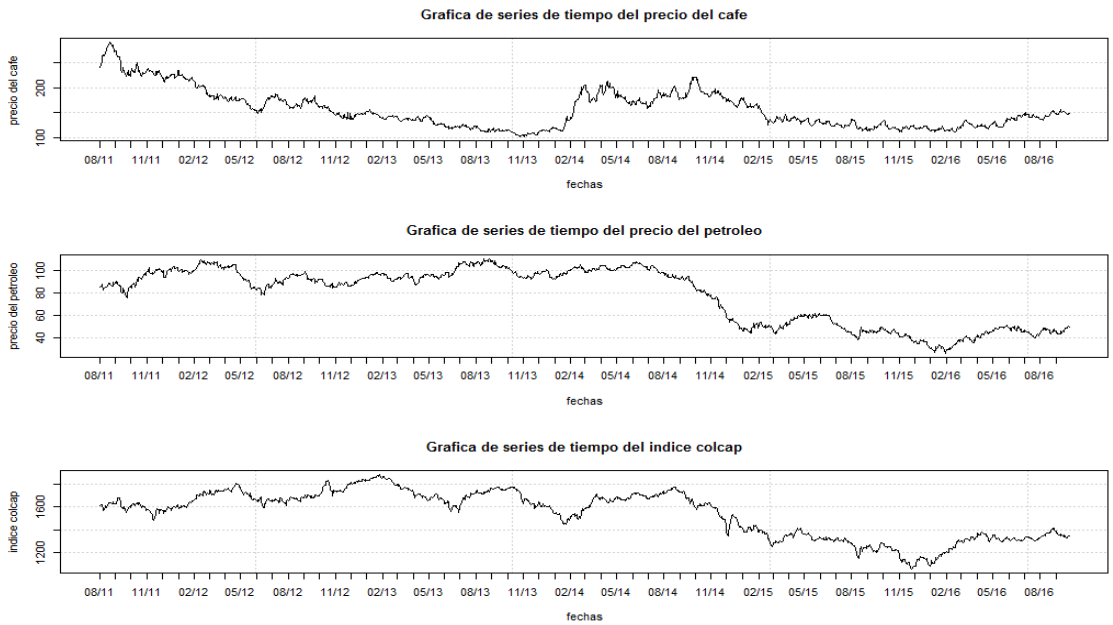
El indicador Colcap permite a los inversionistas tener un panorama amplio y detallado del mercado bursátil y la economía, para apoyar sus decisiones a la hora de invertir. (Sanchez, 2014). Este índice busca encontrar herramientas que permitan encontrar estrategias de inversión apoyados en el estudio de diferentes variables económicas, que identifiquen el comportamiento del mercado accionario de las empresas que lo integran, (Leon, 2015). Las acciones son de renta variable su comportamiento en el mercado depende de diferentes variables: el desempeño de la empresa, el mercado, el panorama macroeconómico y político. Su rentabilidad no es conocida de antemano y por tanto representan un alto riesgo en la inversión ya que los precios de las acciones pueden bajar o subir. (Martinez Caraballo, 2009)

Metodología

La revisión bibliográfica busca contextualizar los sucesos nacionales e internacionales que han impactado los ciclos económicos, a través de la recopilación de información relevante que evidencia los choques en los diferentes mercados. Además, mediante metodologías estadísticas de correlaciones entre los *comodities* y el Colcap, se modela los rendimientos de los precios del café, petróleo y el índice Colcap, identificando tendencias, estableciendo los modelos que mejor reflejan el comportamiento de las series de tiempo, identificando por medio de validación cruzada si existe relación de causalidad entre los mercados. Adicionalmente se modela el comportamiento de las series de tiempo del PIB y la tasa de desempleo, analizando su tendencia con respecto al comportamiento de los mercados anteriores, identificando la relación con los diferentes ciclos económicos presentados en el periodo 2011 al 2016.

Resultados

Gráfica 1. Series de tiempo de los mercados del café, petróleo e Índice Colcap

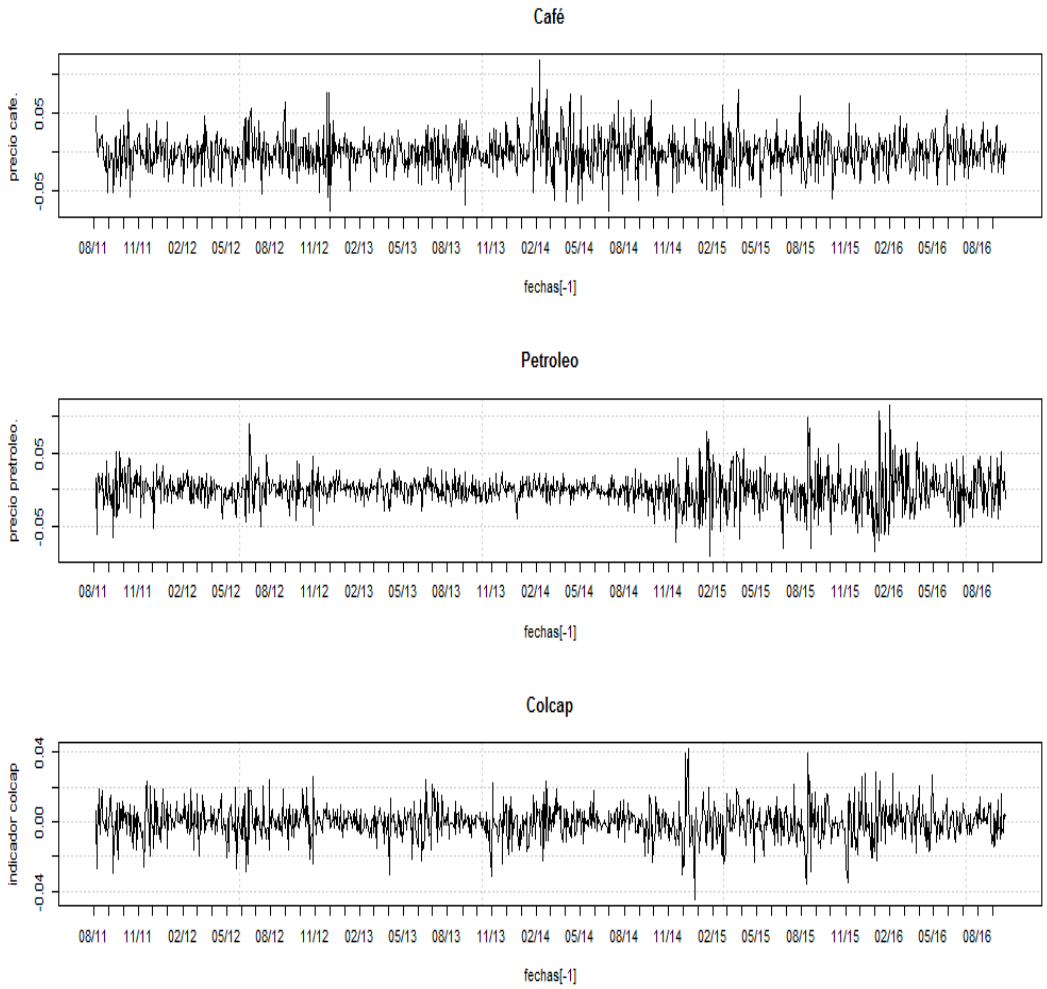


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de (Investing, 2017).

En la gráfica 1, se observa en los periodos 2011 al 2016 en los mercados café, petróleo y el Colcap, una tendencia similar hasta mediados del año 2014, se evidencia un crecimiento en los mercados a excepción del café que venía con una tendencia a la baja durante los años 2011 al 2013 con una recuperación para el segundo semestre del año 2013 y durante el 2014. La gráfica del petróleo muestra un comportamiento relacionado con el indicador Colcap en el periodo evaluado, para los años 2015 y 2016 se refleja una marcada tendencia bajista en los tres mercados. Para la cual se pretende analizar si existe relación.

Gráfica 2.

Volatilidad de los rendimientos de los mercados café, petróleo, Colcap y PIB

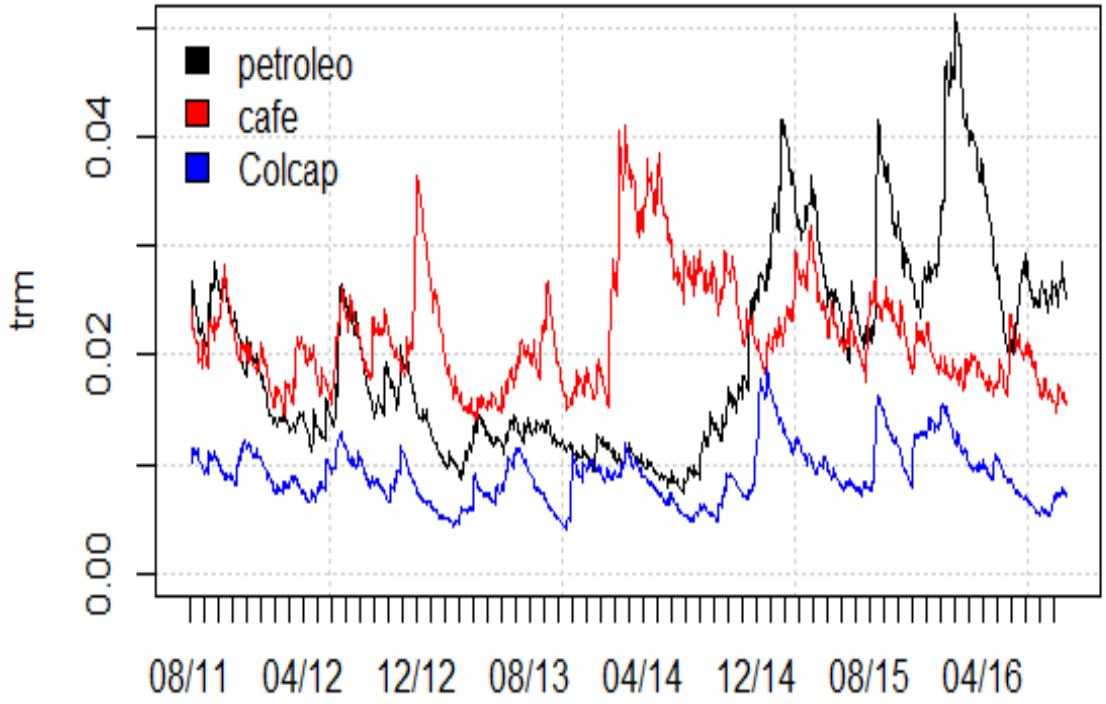


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de (Investing, 2017).

Particularmente en la parte inicial del gráfico 2 en el mercado del café y más aún en la parte final del gráfico, se observan mayores variaciones y dispersiones de la series. Para el petróleo y para el mercado de acciones se observa una mayor volatilidad, coincide que al final de la series se observa posiblemente un periodo de nerviosismo en los mercados.

Gráfico 3.

Volatilidad del precio café, petróleo e índice Colcap

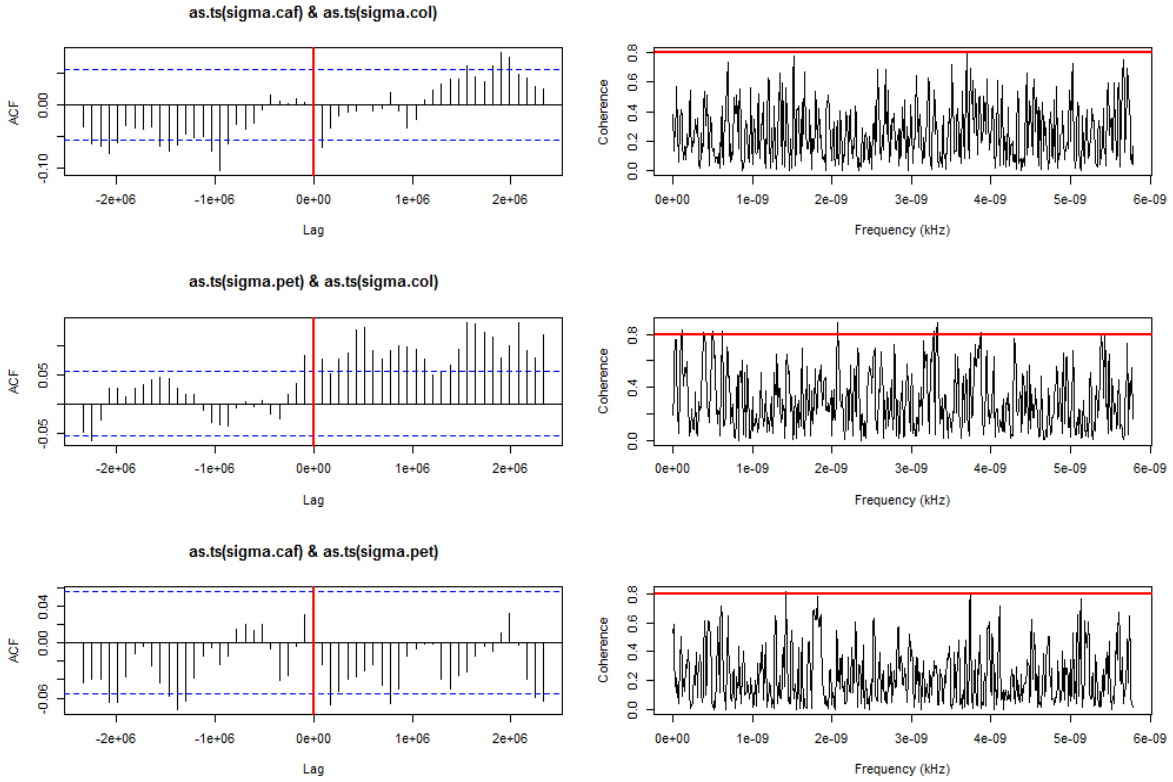


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de (Investing, 2017).

Se puede observar en la gráfica 3, la cual compara las volatilidades de forma conjunta de los mercados café, petróleo e indice Colcap que existe una tendencia muy similar en los tres mercados desde el año 2011 hasta finales del 2014. Solo para el café se evidencia un comportamiento contrario con respecto a los otros dos mercados para los años 2013 y 2014. Para los añoS 2015 y 2016 se evidencia una tendencia similar entre el colcap y el petróleo pero en diferentes proporciones y para el café una tendencia a disminuir su actividad. En general existe una menor volatilidad en el índice Colcap en comparación con el petróleo y el café. Se observan unos periodos de aumento de las volatilidades de estos últimos que coinciden con incrementos leves en el Colcap.

Gráfico 4.

Varianza cruzada y coherencia espectral

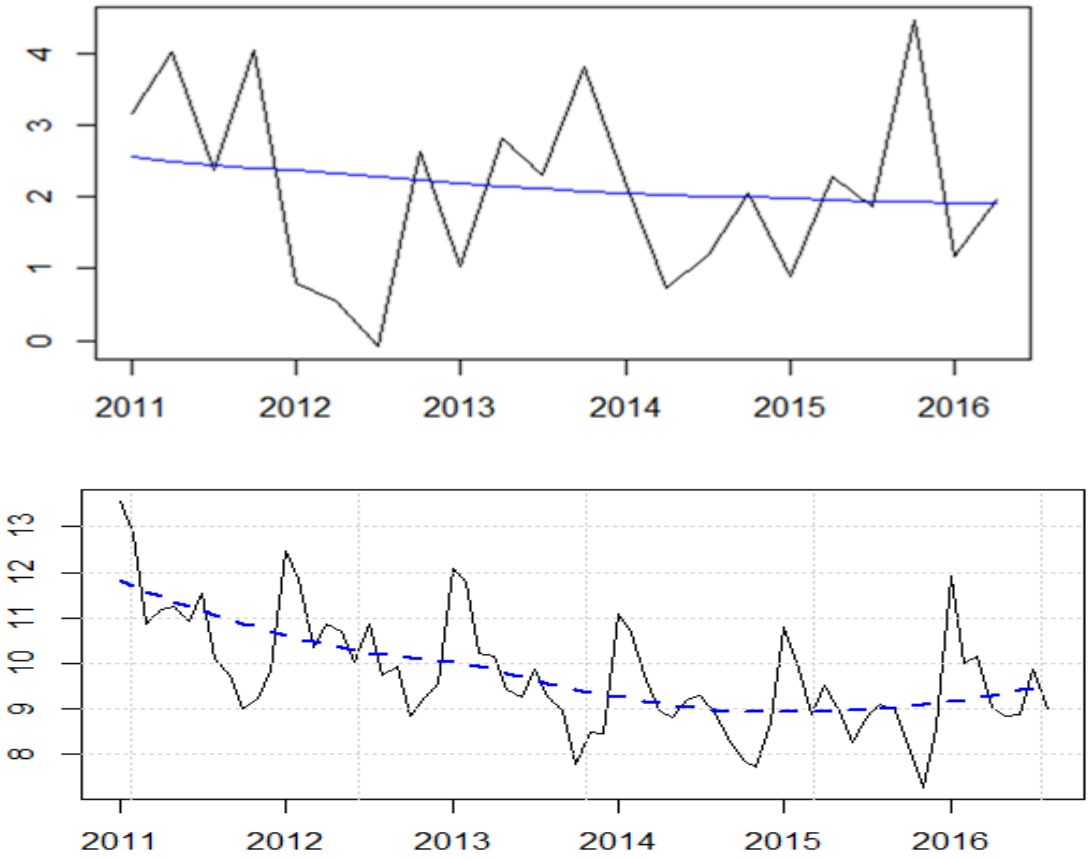


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de (Investing, 2017).

Solo se evidencia una relación de causalidad, ver gráfico 4, entre el petróleo y el índice Colcap en la medida en que tiende a crecer el precio del petróleo aumenta el índice Colcap. Esto es explicado por la existencia de empresas del sector petrolero dentro del índice. Entre los mercados petroleo-café y café-Colcap no se alcanza a evidenciar una relación significativa aunque existen unos leves momentos en que coinciden sus tendencias.

Gráfica 5.

Tendencias del PIB y Tasa de desempleo.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de (Investing, 2017).

La gráfica 5, tendencias del PIB y la tasa de desempleo, conserva relación del comportamiento de los ciclos económicos en los años 2011-2016 en Colombia y en concordancia con las gráficas del mercado del petróleo, el café y el índice Colcap, los cuales reflejan una tendencia de un ciclo de recesión en la economía en los años 2011 al 2014, encontrando su punto de quiebre en el 2015 e iniciar un ciclo de recuperación en el 2016, para lo cual concuerda la información de la reducción de la tasa de desempleo con el aumento del PIB y el crecimiento del índice colcap y menor volatilidad en el precio del petróleo y del café.

Discusión

Segun (Perez Ramirez, 2006) en el estudio ¨Modelación de la volatilidad y pronóstico del precio del café ¨ la serie de rendimientos de los precios del café muestra presencia de efectos ARCH. Esto indica que la volatilidad de dicha serie no permanece constante a lo largo del tiempo. Además, existe evidencia de asimetría en la incorporación de nueva información en los precios, comparado con la serie de tiempo que muestra las sensibilidad y volatilidad del café de la investigacion da una relacion continua y demuestra la gran volatilidad que tiene el precio del café en Colombia y como puede afectar los ciclos economicos del pais debido a que el café es uno de los productos que mas aportan a la balanza comercial y aporte al PIB por ser uno de los productos de mayor exportacion y reconocimiento en el exterior por su calidad**.** El precio del café tiene una variacion muy fuerte y se ve afectado con el precio a nivel internacional.

"Colombia es un pais por sus productos agricolas, en especial por su café. El 96% de los productores son pequeños agricultores" (Chavez, Prado, & Lina, 2024). El café es uno de los productos que afecta el ciclo economico por que son muchas las familias que dependen de el, la variacion de su precio afecta directamente a todas las familias cafeteras y su economia.

De acuerdo a Marcos Llinas en su investigacion ¨ Incidencia de la volatilidad de los precios del petróleo en la determinación del ciclo económico colombiano¨ para Colombia existe un choque de los intercambios en los ciclos economicos, resaltando como importantes los precios del café y del petroleo. Existe alta literatura que considera los choques de los precios del café como catalizadores de los ciclos colombianos, es evidente la dependencia de la economia de los precios del café y de petroleo en la economia colombiana, estos dos *commodities* crean una trasicion economica en Colombia, siendo el café el primer motor economico es sus inicios y despues el petroleo se posiciona como el mayor producto de exportacion de la economia.

Con base en (Olivares, 2021) demuestra la volatilidad del indicador COLCAP durante la pandemia resaltando la sensibilidad en este indice por los bajos rendimientos obtenidos, sin embargo el efecto en la difercificacion es viable porque los portafolios optimos de Markowitz y Sharpe generan rendimientos muy superiores que el propio índice, lo que indica que los commmodities del café y petroleo se vieron afectados por la pandemia, mostrando una dependencia directa con la Bolsa colombiana y sus principales empresas, afectando los ciclos economicos. Siendo el pretroleo uno de los productos de mayor exportacion en Colombia y la base de una empersa tan grande como Ecopetrol, Canacol Energy y Terpel.

Conclusiones

Este trabajo presenta el análisis de las tendencias y el comportamiento del café, el petróleo y el índice Colcap, a través de la aplicación de las series de tiempo se compara como la variabilidad de estos han intervenido en la economía del país, en los periodos correspondientes a los años 2011-2016, sus efectos en el movimiento del PIB y la alteración inmediata en la tasa de desempleo marcando así diferentes ciclos económicos. Donde se evidencia en los primeros años un marcado ciclo de auge el cual se empieza a contraer para los años 2014, llegando a un minimo en el 2015 para iniciar un proceso de expansion en el año 2016.

Se identifica que la economía colombiana depende de una manera significativa de la comercialización de los *commodities* petróleo y café, factores analizados en el contexto de este artículo muestran que el gobierno poco dinamiza la economía colombiana y es por esto que a la caída del precio del *commoditie* donde más está sujeta la economía, los ciclos económicos responden con la contracción que finalmente conlleva a la crisis.

Tambièn se puede corroborar lo anterior con el comportamiento del indicador Colcap que debido a la diversificaciòn de su portafolio representado por los sectores servicios, financiero, comercial e industrial, refleja una menor volatilidad, y conserva la misma tendencia que caracteriza a los ciclos económicos.

Agradecimientos

Agradezco a la Corporacion Universitaria de Sabaneta (UNISABANETA) por el apoyo en la financiación de esta investigación.

Referencias

Aguilar, L. (2003). Crisis del cafe y el desarrollo regional. *Cuadernos de Economia, 22*(38), 239 - 272.

Banco de la Republica. (2015). *Ciclos economicos*. Obtenido de Banrep.gov.co: https://www.banrep.gov.co/es/tags/ciclos-economicos

Chavez, Prado, L., & Lina, P. (2024). *Determinantes de la volatilidad del precio interno del café en el mercado colombiano entre los años 2015 y 2022.* Medllin: Universidad EAFIT.

Contarloria. (20 de 06 de 2016). Boletin macro fiscal.

De Jesús, R., Vergara, R., & Diaz, M. (2015). Predicion de la volatilidad en el mercado del petroleo Mexicano ante la presencia de efectos asimetricos. *Cuadernos de Economia, 34*(65), 299 - 326.

Ferrando, A. (2011). Analisis sobre la volatilidad de sus precios. *Camara de exportaciones de la republica de Argentina*.

Investing. (23 de 04 de 2017). *Investing.com*. Obtenido de https://www.google.com.co/search?q=investing&sca_esv=2982140799cfbdb0&sxsrf=AHTn8zqZCCT7ovn20VOtLy5d_mQ1R4wOzA%3A1745463417644&source=hp&ei=eagJaK2oJbqGwbkPg52OsAo&iflsig=ACkRmUkAAAAAaAm2idZcuXJAQLCY8c_MsTzdUY9NFRMm&oq=inves&gs_lp=Egdnd3Mtd2l6IgVpbnZlcyoC

Leon, S. (2015). *Factores macroeconomicos que influyen en la volatilidad del indice accionario COLCAP.* Medellin: EAFIT.

Martinez Caraballo, H. R. (2009). Criterios para la fijacion del valor de las acciones negociables en el mercado de capitales. *Formacion gerencial* .

Olivares, H. (2021). Afectaciones financieras en los principales países de América Latina con mayores registros de COVID-19. *Revista Mexicanan de Economia y Finanzas, 16*(3), 1 - 16.

Perez Ramirez, F. (2006). Modelación de la volatilidad y pronóstico del precio del café. *Revista de Ingenierias Universidad de Medellin, 5*(9).

Puyana, A., & Oxon. (1994). La enfermedad holandesa y las bonanzas petroleras y cafeteras en Colombia. *Federacion Nacional de Cafeteros*.

Ramirez, r. (2008). *Revista de Estudios Sociales, 1*(31), 178 -181.

Sanchez, G. (2014). Nueva familia de indices de la bolsa de valores de Colombia. *Unidad de Analisis del Mercado Financiero*, 1 - 4.

Sanz, C. M. (2012). El mercado mundial del cafe y su impacto en Colombia. *Borradores de Economia, 7*(10), 3,14.

Universidad Nacional de Colombia. (2014). Nueva familia de indices de la bolsa de valores de Colombia . *Unidad de analisis del mercado financiero {UAMF}, 2014*.

Nearshoring en México: un análisis para el sector automotriz

Nearshoring in Mexico: an analysis for the automotive

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1

Miguel Ángel Ibarra Velazco
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
ib449918@uaeh.edu.mx

Ruth Ortiz Zarco
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
ruth_ortiz@uaeh.edu.mx
(correspondencia)

Mario Cruz Cruz
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
mario_cruz10096@uaeh.edu.mx

Artículo de investigación

Recibido: 08/04/2025

Aceptado: 24/04/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

Resumen

En el presente estudio se analiza el desarrollo e importancia que ha tenido la implementación del nearshoring en México, específicamente en el sector automotriz, entorno que ha alcanzado resultados favorables hacia la nación mexicana. La crisis financiera que dio lugar en el año 2008 actuó como un propulsor a la transformación de la visión global, estableciendo el escenario ideal para la relocalización de inversiones y empresas automotrices en donde funcionen como centro de manufactura en países que proporcionen oportunidades de mercado prácticas. Sobresale la particularidad de este fenómeno en México, resultado de la vinculación estratégica que ha mantenido con su mayor socio comercial, Estados Unidos, apegado al marco establecido en el tratado comercial que se tiene junto a Canadá. En el alcance del análisis se evalúan diversos indicadores de desarrollo macroeconómico, resultado de la llegada del nearshoring automotriz, los cuales remarcan los aprovechamientos que ha tenido México en el mercado global.

Palabras clave: Nearshoring, Sector Automotriz, Inversión Extranjera Directa, Cadenas Globales de Producción, Cadenas Globales de Suministro.

Abstract

This study analyzes the development and significance of nearshoring implementation in Mexico, specifically within the automotive sector, an environment that has generated favorable outcomes for the country. The 2008 financial crisis served as a catalyst for transforming the global vision, creating the ideal scenario for the relocation of investments and automotive companies seeking to operate as manufacturing hubs in countries that offer practical market opportunities. Mexico's case stands out due to the particularity of this phenomenon, which is the result of its strategic alignment with its largest trading partner, the United States, within the framework established by the USMCA trade agreement alongside Canada.

This analysis evaluates various macroeconomic development indicators resulting from the arrival of automotive nearshoring, highlighting the advantages that Mexico has leveraged within the global market.

Keywords: Nearshoring, Automotive Sector, Foreign Direct Investment, Global Production Chains, Global Supply Chains.

Introducción

En México y en diversas naciones con sectores manufactureros, la industria automotriz se percibe como un componente fundamental para la economía, debido a las numerosas oportunidades que resultan de la generación masiva de empleo, la obtención de ingresos fiscales provenientes de las operaciones comerciales del sector, la formación de la fuerza laboral, el impulso a proveedores locales y los avances tecnológicos relevantes para la modernización de esta industria (Miranda, 2007). Años anteriores a la crisis financiera del 2008, la conexión económica entre México y Estados Unidos fue y ha sido notable, primeramente, por su proximidad geográfica, (De la Luz et al., 2015); la extensión y cercanía del mercado estadounidense lo convierten en un objetivo sumamente llamativo para las exportaciones provenientes de México, no obstante, dicha relación comercial también conlleva cierto grado de dependencia económica entre ambos países.

Al día de hoy, se ha generado un vínculo en el que México carece de autonomía en varios campos, entre ellos el monetario (Ortiz y Perrotini, 2019) y el comercial; esta relación se caracteriza por la influencia del rendimiento estadounidense en la evolución de la economía mexicana, que ha ido aumentando no solo a razón de las disparidades en el nivel de desarrollo, sino también a la falta de fuentes internas de crecimiento y a la conjunta relación mercantil con Estados Unidos.

Al estrecho vínculo entre la economía mexicana y la estadounidense se suman los cambios en la geopolítica, los efectos de las últimas recesiones económicas, y con ello la reconfiguración de las cadenas de producción a nivel mundial que son la base del fenómeno denominado nearshoring; el nearshoring se entiende como una estrategia de internacionalización, mediante la cual una unidad productiva traslada una etapa de su proceso productivo a otra unidad productiva cuya ubicación es en un país cercano, terminando de esta forma con las implicaciones negativas derivadas de la Inversión Extranjera Directa (IED) en distancias largas.

Uno de los objetivos del nearshoring consiste en aprovechar las diversas ventajas competitivas que ofrece la cercanía geográfica entre naciones. El crecimiento del nearshoring en México se ve impulsado por dos factores clave: la cercanía del territorio mexicano con Estados Unidos y el costo de la mano de obra (Peña y Gianfranco, 2023); el atractivo para las empresas extranjeras radica en el bajo costo de la mano de obra local, específicamente en la transformación de manufactura que implican tareas de ensamblados simples realizadas por trabajadores mexicanos capacitados por las diferentes oportunidades de las entidades federativas.

El objetivo del presente documento es analizar el comportamiento del nearshoring en el sector automotriz mexicano para el periodo 2008 – 2023, la elección del periodo de estudio se fundamenta en la importancia de conocer el efecto de la crisis financiera subprime en la dinámica de los flujos de IED orientados a la industria automotriz, enfatizando en los cambios derivados de la estrategia nearshoring; para el logro del objetivo se realiza un análisis cronológico de los principales sucesos que explican los cambios en la gestión de las Cadenas Globales de Producción (CGP) que impactan en el sector automotriz mexicano, para posteriormente, centrar el análisis de hechos en el periodo comprendido de la implementación del TLCAN a lo que va del 2025.

Antecedentes

Desde 2018, el fenómeno del nearshoring ha ganado relevancia global, y México ha sido uno de los países más beneficiados, especialmente en el sector automotriz. Esta tendencia comenzó a consolidarse tras el inicio de la guerra comercial entre Estados Unidos y China en ese mismo año. Como resultado de los aranceles impuestos por Estados Unidos a productos chinos, muchas empresas comenzaron a buscar alternativas más cercanas a su principal mercado consumidor, lo que posicionó a México como una opción estratégica por su cercanía geográfica, tratados comerciales vigentes como el TLCAN (posteriormente T-MEC), y una industria automotriz ya consolidada (Tapia, 2024).

Durante 2019, mientras se negociaba el nuevo tratado T-MEC, se intensificó el interés de corporaciones extranjeras en establecer operaciones en México. La industria automotriz, una de las más robustas del país, comenzó a ser vista no sólo como una plataforma de exportación, sino también como una opción resiliente para reconfigurar CGS. Desde entonces, regiones como el Bajío, el norte del país y algunas zonas del centro comenzaron a atraer visitas de exploración por parte de empresas automotrices asiáticas y estadounidenses, interesadas en instalar plantas de producción o establecer relaciones con proveedores locales (Schatan, 2024).

La pandemia de COVID-19, en 2020, aceleró este proceso. Las disrupciones en las CGS y la escasez de componentes evidenciaron la vulnerabilidad de depender de proveedores lejanos, particularmente en Asia. Así, el nearshoring dejó de ser una opción estratégica a largo plazo para convertirse en una necesidad táctica inmediata. Empresas automotrices globales reestructuraron sus operaciones para acercarse a sus mercados y reducir riesgos logísticos. México, a pesar de enfrentar sus propias dificultades sanitarias y económicas, logró mantener su papel como destino prioritario de inversión en el sector manufacturero automotriz (Schatan, 2024).

Hacia 2021, con la reactivación económica global, la tendencia se intensificó. Gigantes del sector como General Motors, Tesla, BMW y KIA aumentaron sus niveles de producción y extendieron contratos a nuevos proveedores en territorio mexicano. También se empezó a notar una evolución tecnológica en los requerimientos de la industria: no sólo se trataba de manufactura tradicional, sino de componentes para autos eléctricos, software automotriz y conectividad. Esta nueva ola de nearshoring exigía una cadena de suministro más sofisticada y con mayor valor agregado.

En 2022, sin embargo, comenzaron a visibilizarse algunas limitaciones estructurales. México mostró debilidad en áreas clave como innovación, desarrollo tecnológico y propiedad intelectual. Mientras países como Vietnam aumentaban su inversión en I+D y en solicitudes de patentes, México registró una caída del 13.9% en aplicaciones de modelos de utilidad. Esto alertó a especialistas sobre el riesgo de que el país no pudiera aprovechar plenamente las oportunidades del nearshoring si no fortalecía su infraestructura tecnológica y educativa (Torres, 2024).

Figura 1.

Fechas significativas para la industria automotriz mexicana.

Nota: Hechos significativos para la industria automotriz mexicana. Elaboración propia con datos de OpenAI (2025).

A pesar de ello, 2023 fue un año de consolidación. La IED proveniente de China en México aumentó un 278% en comparación con el periodo 2013–2017. Este aumento refleja la decisión de muchas empresas chinas de establecer operaciones en México como plataforma de exportación a Estados Unidos y América Latina (Tapia, 2024). Además, otras naciones asiáticas también mostraron interés. Empresas automotrices indias como Motherson Sumi Systems y Minda Industries abrieron nuevas plantas en estados como Querétaro y San Luis Potosí, ampliando así la presencia de capital asiático en el sector. (Cluster Industrial, 2024)

Para 2024, México ya se había posicionado como uno de los principales destinos para la relocalización de la industria automotriz. No obstante, los expertos subrayan que, si bien el país goza de ventajas competitivas geográficas y comerciales, necesita reforzar urgentemente sus políticas de innovación. La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de publicaciones académicas, ha destacado la importancia de establecer una política industrial digital que impulse la vinculación entre empresas y universidades, aumente la inversión en investigación y desarrollo, y promueva la generación de propiedad intelectual mexicana (Schatan, 2024). La figura 1 refiere algunos de los sucesos que impactaron en el desarrollo del sector automotriz en México, claramente se observa que la fuerte y creciente dependencia que este sector tiene en torno a la IED.

Marco teórico y referencial

Este apartado persigue dos objetivos, el primero de ellos sintetizar 4 teorías económicas que bien pueden ser punto de partida y fundamento para comprender el actual fenómeno del nearshoring, estas teorías son: Teoría de la ventaja absoluta, Teoría de la ventaja comparativa, Teoría de localización y Nueva teoría del comercio; una vez expuestas las generalidades de cada teoría, se presenta en la tabla 1 una síntesis de la revisión literaria sobre el tema.

- Teoría de la ventaja absoluta: fue desarrollada por el economista Adam Smith en 1776 y sostiene que el comercio internacional podría ser mutuamente benéfico para los países que realizan intercambio en presencia de ventaja absoluta en la producción de algún bien (Ibarra, 2016). Entiende que los países podrán exportar uno u otro bien en función de la productividad con la que lo genera. En función de si puede producir con buena calidad, a un menor coste y eficiencia (Smith, 1776).
- Teoría de ventaja comparativa: un país o una región debería concentrarse en la producción y exportación de bienes y servicios que puedan producir de manera más eficiente en comparación con otros, mientras importa los bienes y servicios en los que tiene una desventaja comparativa, (Ricardo, 1817). La propuesta de David Ricardo, fue base para incrementar el bienestar

económico de la población a través del comercio internacional (Bancomext, 2025), el planteamiento del concepto de ventaja comparativa, el cual radica en el hecho de que un país debería especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes para los que tenga un menor costo de oportunidad relativo y aunque sea menos eficiente en términos absolutos que otros países, al especializarse y comerciar puede aumentar su bienestar (Franco, 2024).

- Teoría de localización: esta teoría refiere que la localización de una industria es fundamental, ya que ejerce un fuerte impacto en su competitividad, considerando una variedad de factores vinculados a la inversión en equipamiento. Por lo tanto, comprender los factores determinantes de la ubicación resulta esencial para mantener una ventaja competitiva sólida. Alfred Weber propone en 1909, una teoría de localización en donde relaciona cuatro factores determinantes, la distancia a los recursos naturales, la distancia al mercado, los costos de mano de obra y los costos de transporte, remarcando con mayor relevancia los últimos (Westreicher, 2022).
- Nueva teoría del comercio: esta teoría parte del concepto de "economías de escala" las bcuales hacen referencia a que, por mayores volúmenes de producción, menores costos y estos a su vez permiten facilitar la oferta de productos, lo que conlleva al beneficio de los consumidores; fue formulada Paul Krugman, indica que el origen de esto no se limita únicamente a las ventajas comparativas, sino que también puede ser resultado de la presencia de economías de escala en la producción. La existencia de economías de escala en la producción motiva a los países a concentrarse en la fabricación de un reducido número de productos, pero en cantidades más grandes. Así, pueden vender el excedente de lo producido y adquirir los bienes que no fabrican (el resultado del excedente de producción de otros países); la presencia de economías de escala también puede dar lugar al comercio internacional y a beneficios asociados, aun en ausencia de ventajas comparativas, (Krugman, 1979).

La literatura sobre el tema es basta, dado que el objetivo central de este documento no recae en un análisis de la misma, la tabla 1 incluye tan sólo una pequeña muestra de la revisión que se realizó.

Tabla 1.

Estado del arte.

Titulo	Autor	Año	Aportaciones
Impacto de la crisis económica del 2008 en el empleo y salarios de las industrias	Pérez Reyna Elizabeth, Meza González Liliana,	2021	Analizan las consecuencias de la perturbación económica del 2008 en industrias altamente integradas con la economía mundial, como es el caso de la automotriz por la fuerte integración de esta actividad de la Zona Metropolitana de Saltillo con el mercado de Estados Unidos de América, donde

manufacturera y automotriz de la región sureste de Coahuila de Zaragoza	Castro Lugo David		las remuneraciones (sin importar su nivel de calificación) de los trabajadores de este subsector resultaron más afectadas que las de los del sector manufacturero en general de la misma región. La investigación se llevó a cabo con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del 2005, 2009 y 2018 y a través de la metodología de DiNardo, Fortin y Lemieux.
Impacto de la crisis hipotecaria financiera del 2008 en la estructura de capital en las empresas públicas mexicanas	Castro Spinelli Ana, Demmler Michael	2021	Identificaron el impacto de la crisis hipotecaria financiera del 2008 en la estructura de capital en las empresas públicas mexicanas listadas en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV); analizaron tanto el total de las empresas como grupos de empresas clasificadas de acuerdo con su retorno sobre los activos (ROA) y al valor de sus activos. Se encontró que el apalancamiento general de todos los grupos incrementó de 2007 a 2009.
La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México	De la Luz Juárez Gloria, Sánchez Daza Alfredo, Zurita González Jesús.	2015	La crisis financiera internacional de 2008 tiene su origen en la crisis de los derivados de hipotecas de baja calidad, afectando la economía mundial. Los efectos adversos sobre la economía mexicana se manifestaron a través del canal de las exportaciones, afectando la producción industrial y manufacturera en particular en los estados del norte de México. Pruebas de causalidad de Granger muestran que la producción industrial de Estados Unidos causa (en el sentido de Granger) la producción manufacturera de México. Se plantea un modelo econométrico VAR (de vectores autorregresivos) que incluye la producción industrial como variable exógena, el cual indica que el tipo de cambio real tiene un efecto negativo sobre la producción manufacturera mexicana en el corto plazo y que las políticas monetaria y fiscal tienen un efecto poco importante sobre dicha producción, quizá porque estas políticas han sido procíclicas en el pasado. Para contrarrestar los efectos negativos de las crisis económicas internacionales, México necesita un mercado interno más desarrollado y poder implementar políticas fiscal y monetaria contra cíclicas.
Crisis financiera del 2008: efecto en las empresas listadas en la Bolsa	Jaramillo Olivares Aurora, Jaramillo	2016	Su objetivo fue identificar si las empresas que cotizan en la BMV sufrieron reacción negativa en el precio de sus acciones derivado de la crisis financiera ocurrida en 2008. La metodología utilizada fue la de estudio de eventos mediante el

Mexicana de Valores	Jaramillo Marcela.		modelo de mercado y el cálculo de los retornos anormales de la fecha evento. El análisis se hizo con 87 empresas, de las que se obtuvo información de las cotizaciones diarias entre enero 2008 y febrero 2009. Los resultados revelan que las empresas de la BMV no sufren efectos económicos negativos en el precio de sus acciones, sin embargo, el análisis por sector indica, que el grupo de empresas del sector industrial tuvieron resultados negativos.
Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México	Basurto Álvarez Rodolfo	2013	Este trabajo enmarca la relevancia de las jerarquías en las redes de producción transnacionales de la industria automotriz; el papel de México en el espacio económico del TLCAN en la etapa de reacomodo de la localización espacial de las grandes firmas automotrices de Estados Unidos, y sus perspectivas frente a un horizonte de dominio de las corporaciones y de los espacios de producción de la región Asia-pacífico.
El impacto del nearshoring en México: desigualdades económicas y desafíos en la movilidad social	Peña Uribe Nicolás, Gianfranco Giacobbe.	2023	Desde la entrada en vigor TLCAN en 1994, México ha visto un incremento significativo en las empresas que se internacionalizan y establecen parte de sus procesos productivos en territorio mexicano para aprovechar su cercanía con Estados Unidos y Canadá. No obstante, este fenómeno vive un boom industrial entre empresas de diferentes sectores (automotriz, textil, computación y electrónica, entre otros) quienes cerraron sus fábricas de Asia por la alternativa más cercana.
Potencial impacto multisectorial manufacturero del nearshoring en los estados de la frontera norte de México: un enfoque de insumo producto	Gaytán Alfaro Edgar David, Martínez Hernández Junior Alfredo	2023	Evaluaron un conjunto de impactos multisectoriales derivados del proceso de relocalización de firmas en México bajo una lógica de propagación de efectos empleando una metodología de campo de influencia. Considerando los escenarios prospectados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el Banco de México (BANXICO), se evalúa el impacto en las exportaciones y, como consecuencia de ello, se extienden implicaciones al conjunto del aparato productivo a lo largo de los seis estados de la frontera norte de México. El alcance de tal objetivo requirió construir las matrices regionales de insumo producto de dichas entidades federativas y adaptarlas a vectores de exportaciones por estados, publicados por el

			Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Los resultados muestran la proyección de un crecimiento concentrado sectorialmente, así como poco significativo en el fortalecimiento a las cadenas de valor de demanda intermedia.
Limitaciones para el desarrollo del nearshoring en México2019-2023	Morales Alquicira Andrés, Rendón Trejo Araceli, Guillén Mondragón Irene Juana	2024	Analizaron el fenómeno del nearshoring. Se destaca que este fenómeno creció como respuesta a diversos eventos, como la crisis financiera de 2008, la pandemia de COVID-19 y tensiones comerciales entre países. El objetivo del trabajo es determinar si México cuenta con los recursos y las condiciones institucionales necesarias para mantener un crecimiento sustentable en el nearshoring y aprovechar sus beneficios para el desarrollo del país. La metodología utilizada es cualitativa, basada en el análisis de información de artículos de investigación y datos oficiales. Los principales resultados incluyen la identificación de relaciones entre el suministro de insumos y el flujo de IED.
La industria automotriz más allá de la "relocalización", retos y oportunidades	Calderón Patiño Juan-Pablo	2023	Analizaron el fenómeno de la "relocalización" o "nearshoring", especialmente en el contexto de la guerra comercial entre Estados Unidos y China. Destaca la importancia histórica y productiva de la industria automotriz en México, señalando que es el principal generador de divisas para el país. Se recopilan datos y se presentan reflexiones sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta este sector, destacando la regionalización como una fortaleza frente a la competencia global. Se hace hincapié en la importancia de desarrollar políticas integrales que vinculen al sector público y privado para aprovechar las oportunidades globales y fortalezas nacionales, evitando así perder oportunidades frente a competidores en la batalla por inversiones.
México en la fábrica de América del Norte y el nearshoring	Garrido Celso	2022	Estudiaron los procesos de inversión productiva en México en el contexto del nearshoring resultante de la relocalización de las inversiones en las CGP, para tal fin, primero se presentaron elementos conceptuales que ubican el estudio del nearshoring en el marco de las CGP desde la perspectiva de la geografía económica, la categoría del acoplamiento estratégico y las tensiones entre industrialización y desindustrialización entre países y regiones del mundo debidas a la globalización de los diversos procesos productivos. En segundo lugar, se analiza la

			estructura organizativa de la globalización con base en tres grandes regiones globales conformadas como fábricas globales: la de Europa, la de Asia y la de América del Norte, en la que está incluido México
Un nuevo ciclo de producto industrial y un arranque de la transformación laboral: Construyendo enfoques analíticos para estudiar la transición automotriz a través de Norteamérica	Covarrubias V. Alex	2023	El estudio arguye que la transición disruptiva de la industria automotriz hacia un nuevo paradigma industrial de electrificación y nuevas movilidades está generando un nuevo ciclo de vida de los productos (CVP) que favorece la colocación de inversiones en países como México. La confluencia de ello con las nuevas estrategias de nearshoring de las firmas, la ruptura de cadenas y las guerras en curso, terminan por multiplicar el atractivo de la industria automotriz mexicana. Se aporta un modelo conceptual para aprehender el cambio del CVP automotriz en la transición y otro para entender el cambio del régimen industrial y laboral del país, como una transición sociotécnica de largo plazo.
Relocalización de las cadenas de suministro en México: atracción y repulsión	Ortiz Mena Antonio, Marroquín Bitar Diego	2023	En el papel, México es el país que más tiene por ganar con el reacomodo mundial de las CGS provocado por la pandemia, el distanciamiento entre China y Estados Unidos, y la invasión de Rusia a Ucrania. De igual forma, es parte del nuevo acuerdo comercial norteamericano, el T-MEC, que, bien aprovechado, tiene el potencial de consolidar al país como socio de primer nivel frente a las economías más grandes del mundo. Con el T-MEC, México tiene la oportunidad de sumar esfuerzos con sus vecinos norteamericanos y principales socios comerciales para construir, de manera conjunta, cadenas de suministro resilientes al aprovechar esta situación geopolítica.
Procesos de relocalización industrial, nearshoring e inversión extranjera directa en México	Clavellina Miller José Luis	2023	El presente trabajo muestra algunas de las causas que han dado impuso al proceso de relocalización productiva que, bajo sus distintas modalidades (nearshoring, onshoring y reshoring) se han observado tras la Pandemia de Covid-19 y el conflicto entre Rusia y Ucrania. Para el caso de México se trata de un proceso que no es nuevo pues varias empresas, principalmente estadounidenses, han instalado en el país parte de sus cadenas productivas desde hace más de 60 años. Aun así, el país debe mejorar su infraestructura, invertir en Investigación y Desarrollo y capacitar a su mano de obra para estar en mejor

			posición que sus competidores de aprovechar los flujos de IED que traen consigo los procesos de relocalización.
Nearshoring: el impacto sobre la inversión extranjera directa	IMCO, Instituto Mexicano Para La Competitividad A.C.	2024	Este texto describe la tendencia del nearshoring, que consiste en relocalizar cadenas productivas importantes en países cercanos, como una estrategia para aumentar la resiliencia en las CSG. En el caso específico de México, debido a su proximidad con Estados Unidos y Canadá, esta tendencia se ve como una oportunidad para atraer más IED. Sin embargo, aunque el nearshoring está impulsando la economía mexicana, aún no se ha establecido una forma clara de medir sus resultados. Un estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) indica que, si bien la IED en sectores relacionados con el nearshoring ha tenido un mejor desempeño en comparación con otros sectores económicos, existen disparidades regionales en la capacidad de las distintas entidades para atraer esta inversión.
México: políticas industriales para el aprovechamiento del T-MEC y las políticas expansivas en los Estados Unidos	Carrillo Jorge y De los Santos Gómez Saúl	2022	En un entorno marcado por transformaciones tecnológicas, políticas y de mercado, como la adopción generalizada de tecnologías digitales y la entrada en vigor del T-MEC, se abren perspectivas favorables para la industria manufacturera de México. Estas perspectivas incluyen mejoras en términos de valor añadido, integración de cadenas productivas, generación de empleo de alta calidad y fortalecimiento de capacidades tecnológicas. No obstante, este escenario también presenta desafíos que requieren una estrecha colaboración entre los gobiernos estatales, el sector privado y políticas orientadas hacia el impulso productivo y la adopción de nuevas tecnologías. El estudio propone recomendaciones de política industrial que identifican oportunidades, áreas prioritarias y acciones específicas, así como métricas e instrumentos para fortalecer el sector manufacturero, con un enfoque especial en las industrias automotriz y electrónica.

Nota: Síntesis de aportaciones a la literatura sobre el tema. Elaboración propia con información de: Rodríguez, et al. (2021), Castro y Demmler (2021), De la Luz, et al. (2015), Jaramillo y Jaramillo (2016), Basurto (2013), Peña y Gianfranco (2023), Gaytán y Martínez (2023), Morales, et al. (2024), Calderón (2023), Garrido (2022), Covarrubias (2023), Ortiz y Marroquín (2023), Clavellina (2023), IMCO (2024), y Carrillo y De los Santos (2022).

Sector automotriz ante la crisis financiera subprime

La crisis financiera global de 2008, considerada la más significativa desde la Gran Depresión de 1929 hasta antes de 2020, generó profundas repercusiones en la economía mundial. Sus consecuencias han influido de manera notable en el desempeño económico a mediano plazo. En el norte de México, una región fronteriza estrechamente vinculada al comercio internacional, la crisis provocó transformaciones económicas importantes, incluyendo estancamiento y deterioro. Esto afectó la estructura laboral y salarial, manifestándose en un aumento del desempleo, el empleo informal y la precarización salarial (Rodríguez et al., 2021).

En este contexto, la globalización se presenta como una oportunidad para las economías emergentes, ya que, según teorías del comercio internacional, estos países tienen ventajas en la exportación de productos que requieren mano de obra poco calificada. La integración comercial se espera que impulse la generación de empleos para este segmento de trabajadores, incremente sus salarios relativos y disminuya la desigualdad salarial. No obstante, el comercio internacional también conlleva riesgos: la exposición de los sectores exportadores a las fluctuaciones económicas globales pone en peligro tanto la estabilidad del empleo como la calidad de las remuneraciones.

La crisis económica mundial de 2008 fue principalmente causada por la crisis de los derivados hipotecarios de baja calidad en los Estados Unidos, lo que tuvo consecuencias negativas en la economía global. Después de la crisis financiera mundial de 2008 y el colapso comercial de 2009, se comenzó a cuestionar la efectividad y el funcionamiento de las CGP; por lo que se llegó a la reubicación de las cadenas de producción, lo que impulsa el crecimiento económico y el desarrollo de los países receptores. Esta reubicación se concreta a través de la IED, que crea demanda de bienes y servicios que promueven la producción local y la generación de empleo. La magnitud de este estímulo varía en cada país y depende de la cohesión de sus cadenas productivas locales y su integración en las CGP.

Es importante considerar la crisis de los créditos hipotecarios y los mercados financieros en 2008, ya que representó un punto de inflexión inicial para la fase de hiperglobalización, seguida por la gran crisis comercial en 2009. La conexión entre la crisis financiera de 2008 y la crisis comercial de 2009 es notable, ya que la primera comenzó a mediados de 2007, principalmente en los países del norte, debido a problemas regulatorios en el sector hipotecario. Esto desencadenó la crisis en el comercio internacional durante la segunda mitad de 2008 (Morales et al., 2024).

A finales de 2008, el comercio global sufrió un colapso repentino y severo, causado por la repentina postergación de compras debido a la recesión, especialmente en bienes duraderos de consumo e inversión, así como en sus partes y componentes. La crisis comercial también evidenció problemas estructurales en la producción global que restringían su operatividad. El funcionamiento de las CGP y las Cadenas Globales de Suministro (CGS) desempeñó un papel central en este colapso comercial.

En México, los efectos de la crisis del 2008 se sintieron especialmente a través de una disminución en las exportaciones, lo que impactó negativamente la producción industrial y manufacturera, especialmente en los estados del norte del país. La figura 2 muestra el panorama concreto del impacto que tuvo la crisis financiera y comercial, ya que del año 2005 a 2008 la cantidad de unidades exportadas en las que radican SUV's, Pick Ups, automóviles compactos y subcompactos, añadidos los de lujo, iban al alza, lamentablemente después de lo ocurrido en 2008 se observa el efecto negativo y por lo tanto la caída en la producción.

Aunado a esto, en años posteriores en donde se vio la baja de exportaciones de unidades exportadas anualmente en México, se logra percibir como se recupera el ritmo de unidades, incluso superando aproximadamente en 2010, 200,000 unidades más, a comparación de las cifras del 2008.Cabe mencionar que solo se habla de unidades exportadas anualmente. Por otro lado, están las unidades producidas anualmente, lo que nos dará una percepción de la importancia del sector automotriz en México, ya que gran parte de las unidades producidas están preparadas para exportación, principalmente con destino a Estados Unidos, que ocupa año tras año más del 70% de unidades exportadas anualmente, seguido de Canadá y Alemania, según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, 2025).

La economía mexicana ha establecido una conexión significativa con la estadounidense debido a su vecindad geográfica. El tamaño considerable y la proximidad del mercado estadounidense lo convierten en un destino muy atractivo para las exportaciones mexicanas. Sin embargo, esta interrelación también genera dependencia a través del comercio entre ambos países: si la economía estadounidense experimenta dificultades, esto afecta negativamente las exportaciones de México y, en consecuencia, su crecimiento. Esto crea una situación que, especialmente a corto plazo, resulta más desafiante para México en comparación con otros países, como se vio en los efectos de la crisis del 2008 (De la Luz et al., 2015).

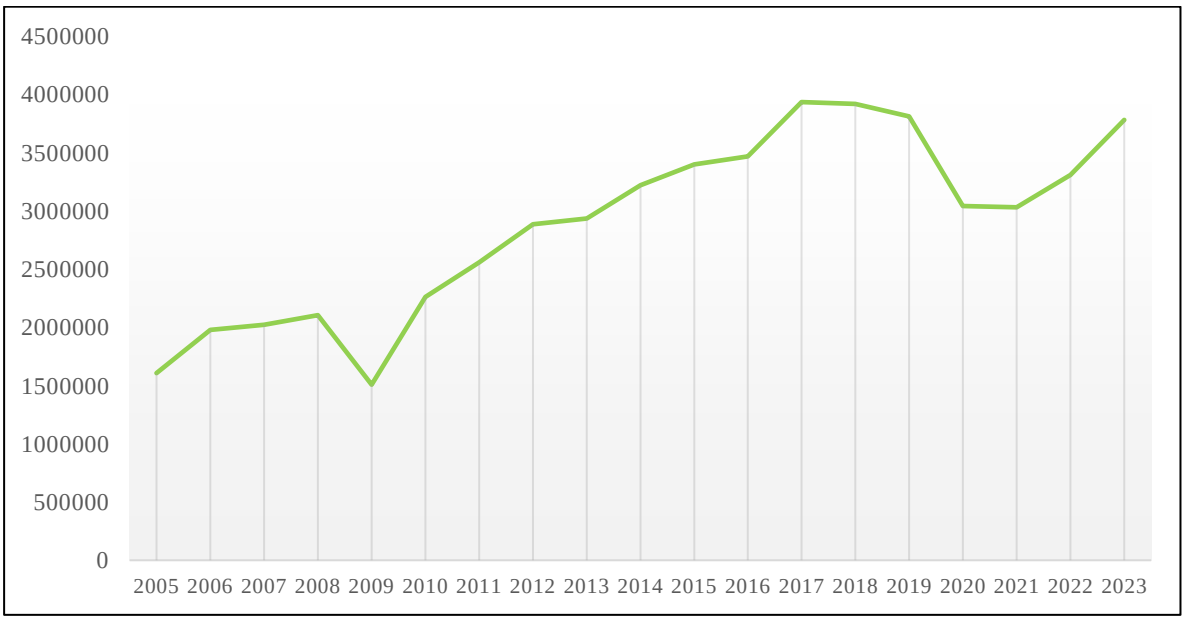
La figura 2 muestra la evaluación de la cantidad de unidades producidas en México durante el periodo 2005 – 2023, visiblemente se observa una tendencia creciente que se vio interrumpida por la

crisis financiera subprime, el efecto se plasmó en el año 2009, un factor relevante fue la rápida recuperación, ya que para el 2010, no solo se recuperaron las unidades que se dejaron de producir, también se vivió un ligero crecimiento en comparación al año 2008; posteriormente la resección derivada de la pandemia también impactó de forma negativa; esto permite concluir que al igual que el sector de la construcción, el sector automotriz es sensible al ciclo económico.

Figura 2

Evolución de las unidades producidas en México, para el periodo 2005 - 2023.

(Unidad de medida: unidad de vehículos producidos anualmente)



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, 2025).

La crisis financiera y económica de 2008, originada en los Estados Unidos, especialmente en el sector de las hipotecas subprime, ha resultado en una contracción mundial en la actividad económica y el empleo, así como en un aumento en la percepción de riesgo entre los inversionistas a nivel internacional. Además, la crisis afectó los precios de las acciones de las empresas en la BMV, ya que surgieron turbulencias en los mercados financieros internacionales. El impacto de la crisis en Estados Unidos fue especialmente significativo para los países con relaciones comerciales directas con esa nación, como México. En contraste, las economías y mercados sin una conexión directa con Estados Unidos tardaron más en sentir los efectos de la crisis; este acontecimiento ofrece una oportunidad única para abordar este tema, por las enormes consecuencias que ha tenido (Jaramillo y Jaramillo, 2016).

A corto plazo, esto llevó a una disminución significativa del comercio con los Estados Unidos, lo que provocó una contracción importante en la actividad económica nacional. Los impactos negativos de esta situación se han sentido en la región norte del país, cuya economía está ligada a la de nuestro vecino del norte y que destaca en la implementación de empresas extranjeras relocalizadas. A medida que la producción industrial en los Estados Unidos se ha recuperado, también lo ha hecho la actividad económica en esta región, aunque la incertidumbre que persiste en la economía mundial hace difícil afirmar que se ha superado completamente esta situación. Los efectos de la crisis financiera subprime fueron devastadores en todos los sectores económicos, en el caso específico de la industria automotriz, como principales impactos negativos se tienen:

-Caída generalizada del presupuesto destinado a la I+D (Inversión y Desarrollo), lo que pausó la incorporación de nuevas tecnologías en el sector automotriz, incluidas las tecnologías sustentables y sostenibles.

-La crisis desencadenó un recorte masivo de empleos, esto a su vez originó una caída en el poder adquisitivo de la población en general, ello impacto directamente en el consumo y finalmente produjo una caída de la demanda de vehículos.

-Quebrantamiento de las CGS, afectando los procesos productivos de la industria automotriz y encareciendo los insumos.

-Rescate financiero para la industria automotriz por parte del gobierno estadounidense, a fin de evitar un colapso mayor derivado de sus fuertes problemas financieros.

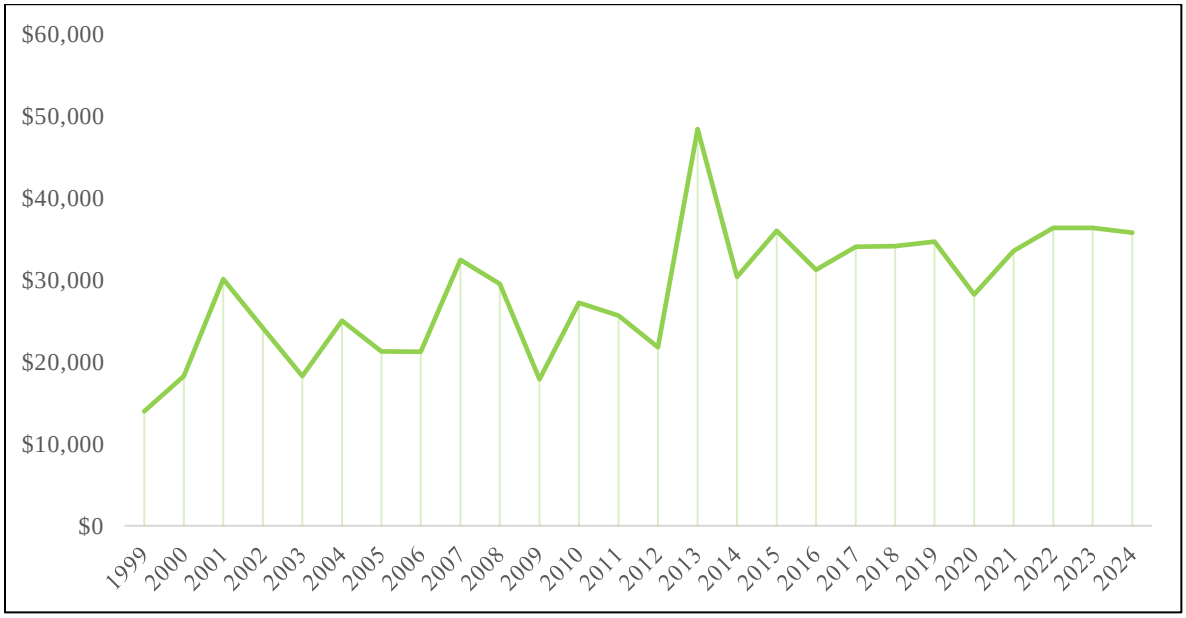
Hechos estilizados

Desde que el TLCAN entró en vigor en 1994, México ha experimentado un notable aumento en el número de empresas que se expanden internacionalmente y eligen establecer parte de sus operaciones en suelo mexicano, aprovechando su proximidad con Estados Unidos y Canadá. El principal atractivo que las empresas multinacionales visualizan al momento de reubicar parte de su proceso de producción en países distintos al de su origen, radica en el bajo costo de la mano de obra del país destino, en este caso en el bajo costo de la mano de obra en México, especialmente en los procesos de manufactura que implican tareas de ensamblado simples realizadas por trabajadores mexicanos.

Figura 3.

Evolución de los flujos de entrada de IED a México, para el periodo 1999-2024.

(Unidad de medida: millones de dólares)



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría de Economía (SE, 2025) y UNCTAD (2024).

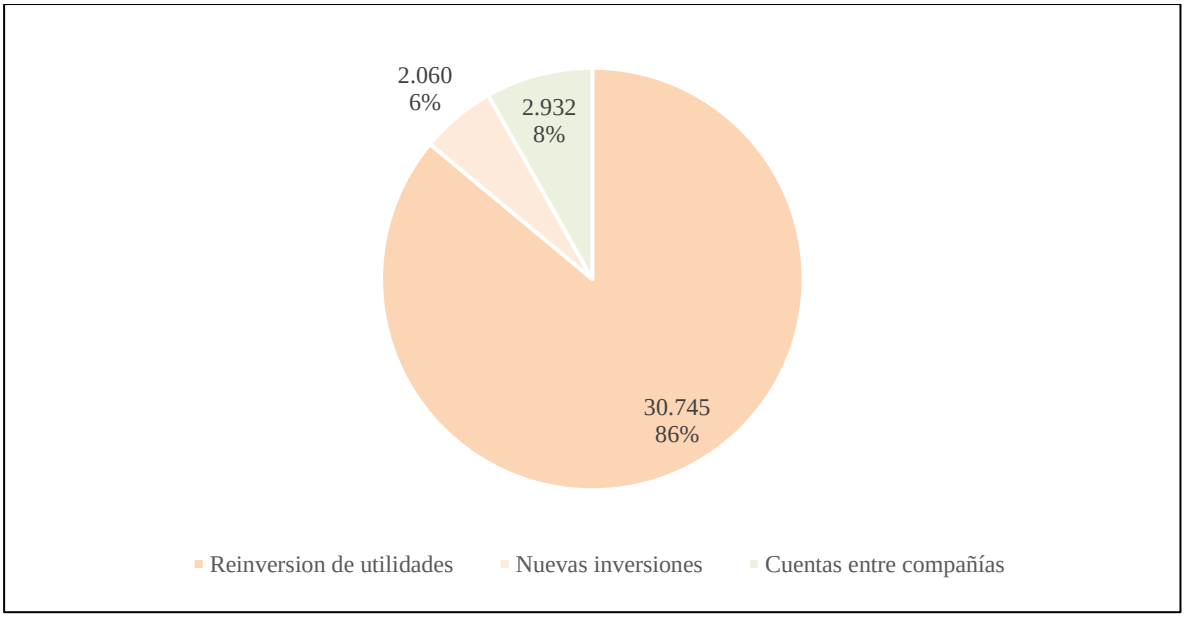
De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE, 2025), la IED se refiere a la intención de un inversionista extranjero de establecer una relación estable y a largo plazo con fines económicos y comerciales en el país receptor. Este tipo de inversión contribuye a la creación de empleos, fomenta el desarrollo económico y la entrada de divisas, impulsa la competitividad, facilita la transferencia de tecnologías avanzadas y promueve el crecimiento de las exportaciones.

Los flujos de entrada de IED derivan en numerosos efectos tanto positivos como negativos, en el caso de los positivos, estos se extienden a toda la economía al fomentar el comercio internacional, facilitar el financiamiento para las empresas, mejorar las oportunidades laborales y elevar la competitividad mediante la incorporación de tecnología avanzada y un aumento dentro de la productividad de todos los factores de producción. La figura 3 muestra la evolución de los flujos de entrada de IED a México, para el periodo 1994 – 2024, es evidente para el largo plazo una tendencia creciente para la entrada de IED a México, hecho que facilita la expansión de empresas al proporcionar recursos financieros y técnicos que pueden ser utilizados para mejorar la infraestructura, promover la capacitación laboral y el avance tecnológico, elementos que son esenciales para el auge del nearshoring. Esto puede incluir la inversión en maquinaria moderna, sistemas de logística avanzados y programas de capacitación para los trabajadores locales.

Figura 4.

Distribución de la IED en México, para el año 2024.

(Unidad de medida: miles de millones de dólares)



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría de Economía (SE, 2025).

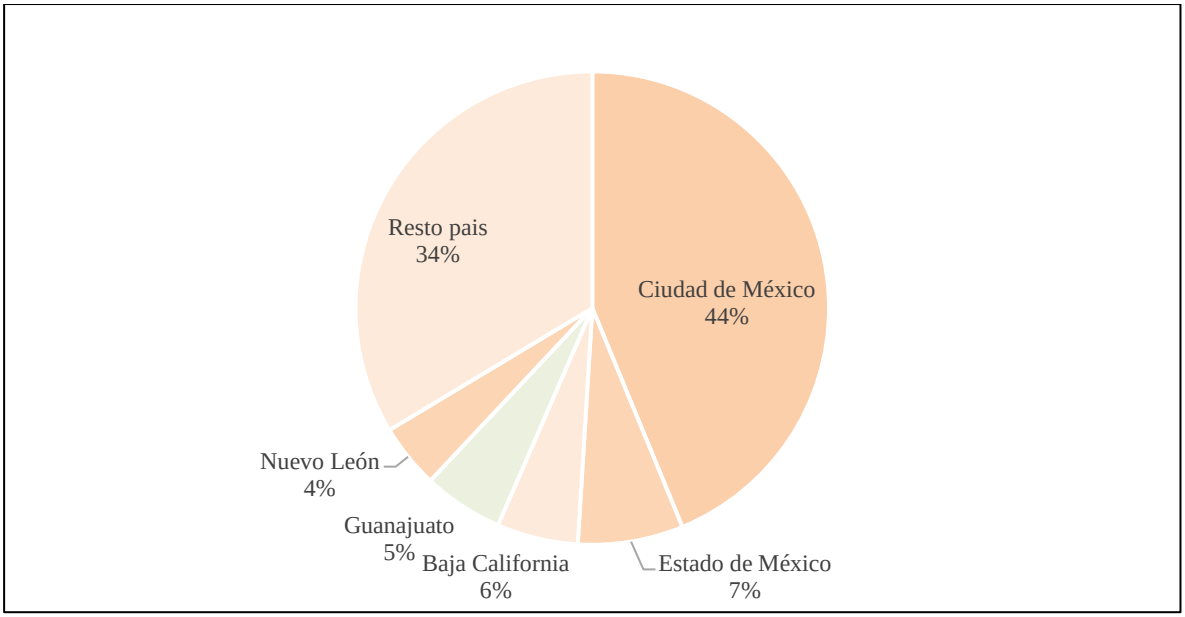
La figura 4 contiene el reporte de la SE al cierre de 2024, la IED alcanzó los 36,058 millones de dólares, de esta cifra, el 86% corresponde a reinversiones de utilidades, es decir, a las ganancias de los accionistas extranjeros que permanecen en el país y que no se envían al exterior, el 6% son nuevas inversiones, que radica en inversiones que realizan accionistas extranjeros para la creación de nuevas empresas, la incorporación de inversionistas o montos en una empresa y finalmente el otro 8% son cuentas entre compañías que se relaciona a préstamos, cobros y pagos entre empresas mexicanas y extranjeras del mismo grupo corporativo, (SE, 2025).

La figura 5, muestra para el 2024 la distribución porcentual de la IED que ingresa a cada una de las 5 entidades federativas consideradas como destinos preferidos de los capitales extranjeros, esta lista se encabeza por la Ciudad de México (CDMX); en el año 2024 la CDMX captó el 44% de la entrada de IED en la CDMX, cabe señalar que una parte importante de dicha inversión va dirigida al sector automotriz, específicamente a la empresa General Motors (GM), seguida de Banamex, Coca-Cola y Grupo México, la inversión en la CDMX enfatiza su enfoque en servicios financieros, comercio al por mayor y el sector de la construcción, siendo este último clave en el desarrollo urbano; el Estado de México captó el 7%, Baja California el 6%, Guanajuato el 5%, Nuevo León el 4% y el restante 34% de distribuyó en el resto del país, (SE, 2025).

Figura 5.

IED distribuida por entidad federativa en México, para el año 2024.

(Unidad de medida: porcentaje de presencia en IED)



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría de Economía (SE, 2025).

México es un centro de manufactura especializada con una necesidad creciente de capital para el desarrollo de sus industrias. El 54.3 % de la IED, que equivale a $19,407.3 miles de millones de dólares (mmdd), corresponde al sector manufacturero, seguido del sector económico enfocado a servicios financieros y de seguros, el cual es de 25.4% del total de la IED con un valor de $5,429.9 mmdd, después se encuentra el sector de minería con un 9.3% de participación equivalente a $3,323.8 y posterior encontramos a sectores con porcentajes inferiores al 7%, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Participación de los sectores económicos en México

(Unidad de medida: miles de millones de dólares)

Sector económico	Valor (mmdd)	Participación
Industrias manufactureras	$ 19,407.3	54.3%
Servicios financieros y de seguros	$5,492.9	15.4%
Minería	$3,323.8	9.3%
Transportes, correos y almacenamiento	$2,437.4	6.8%
Comercio	$2,401.4	6.7%
Alojamiento temporal	$2,244.3	6.3%

Resto (Agropecuario, construcción, electricidad y agua; y servicios: inmobiliarios y de alquiler, profesionales, esparcimiento, salud, de apoyo a los negocios, educativos	$430.4	1.2%

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría de Economía (SE, 2025).

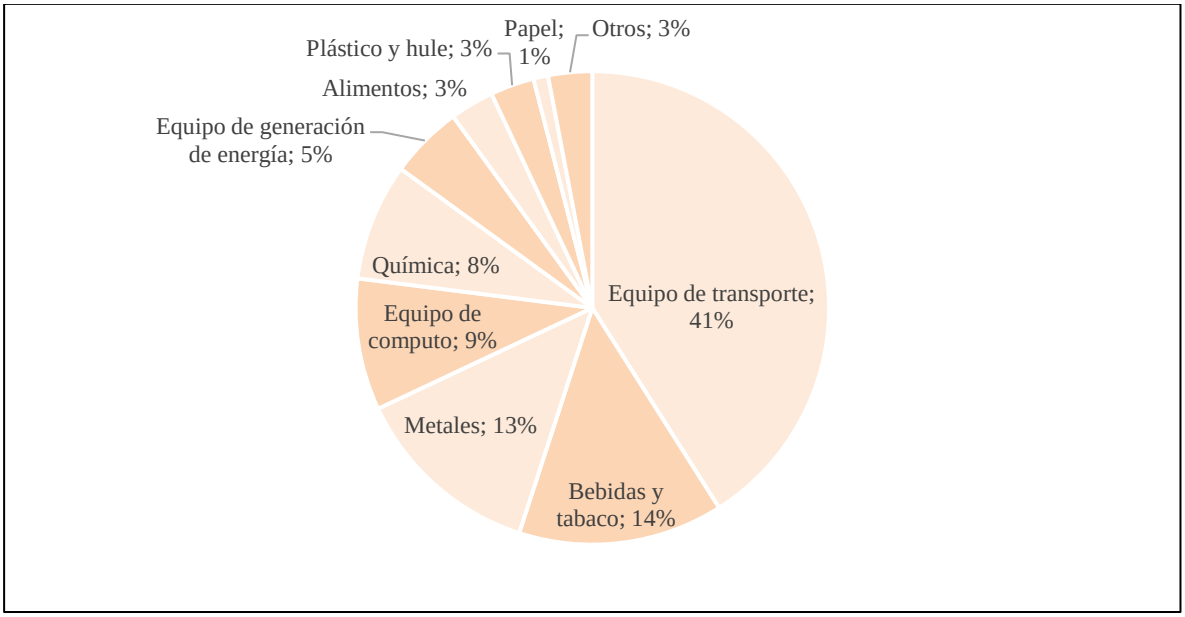
La figura 6 hace referencia a la distribución de la IED entre las diversas ramas del sector manufacturero, que es principal receptor de IED en México (50%); tal como se observa es la rama productora de equipo de transporte la más beneficiada, en el año 2024 recibió el 41% de participación, equivalente a $7,413.21 mmdd., este dato es un reflejo de la importancia del sector automotriz en la IED, ya que representa un 20.56% del total de IED recibida en el 2023.

La dinámica de la industria automotriz se ha posicionado a nivel nacional, como la principal generadora de divisas, con una balanza comercial superavitaria de 99 mmdd, de acuerdo a datos de la AMIA (2025). De igual manera, ha colocado a México como el 7mo. fabricante de vehículos a nivel mundial y número 1 como fabricante de vehículos en América Latina. Estos y otros resultados han sido base de una buena puesta en marcha de actividades y procesos en México, (Calderón, 2023); es necesario enfatizar, que el gobierno mexicano ha manifestado su disposición para ofrecer confianza para el arribo de inversiones y generar beneficios mutuos.

Figura 6.

Distribución de IED en sector manufacturero, para el año 2024.

(Unidad de medida: porcentaje de presencia de IED por sector)



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría de Economía (SE, 2025).

Resultados y Discusión

Beneficios del nearshoring en la industria automotriz

La naturaleza cíclica y coyuntural del fenómeno del nearshoring ha generado una dinámica especial en la formulación de expectativas en México. La perspectiva es prometedora, debido a que el país cuenta con varias ventajas naturales. Estas incluyen más de 3 mil kilómetros de frontera compartida con la economía más grande del mundo, un marco institucional de relaciones comerciales bilaterales a través de tratados, la reducción de costos de transporte y tiempos de entrega gracias a la proximidad geográfica, su liderazgo mundial en sectores metalmecánicos (especialmente en la industria automotriz), procesos manufactureros integrados con actividades similares en Estados Unidos, y una abundante mano de obra joven y calificada (Gaytán y Martínez, 2023).

En base a estadísticas recientes, el nearshoring en México ha representado una oportunidad de expansión, ya que, aproximadamente uno de cada tres dólares exportados del sector manufacturero proviene de sus procesos productivos. Además, en esta práctica sobresale como una importante fuente de empleo para 2.1 millones de personas y contribuye considerablemente a la entrada de divisas, reflejada en un superávit comercial de 84,893 millones de dólares (Calderón, 2023).

La relocalización de diversas empresas automotrices con poder adquisitivo millonario como KIA, Tesla y General Motors principalmente, llegan a lugares con óptimas condiciones de desarrollo, mano de obra, accesibilidad a servicios y ubicación geográfica, especialmente en la zona industrial del bajío y estados como Nuevo León y Coahuila, ya que la adaptación de estos espacios significa la facilitación de entrada a Estados Unidos, principal demandante de servicios automotrices a nivel mundial.

México forma parte del TLCAN desde su consolidación en 1994 y su actualización al T-MEC en 2018, de tal manera que ha funcionado como gran facilitador del nearshoring en México ya que ha logrado desarrollarse como una región competitiva gracias a este tratado comercial; el T-MEC, de acuerdo con Morales (2024), esta cooperación comercial alcanzó una participación récord de 15.9% en el total del comercio internacional de productos de Estados Unidos en el periodo de enero a septiembre de 2024, un aumento interanual de 6.5 por ciento.

Tabla 3.

Variación de unidades exportadas en México, para el año 2025.

(Unidad de medida: unidad de vehículos exportados anualmente)

Año	Unidades exportadas
2025	478,366 (enero-febrero)
2024	3,479,086
2023	3,300,876
2022	2,865,641
2021	2,706,980
2020	2,681,806
82019	3,388,305
2018	3,451,157
2017	3,253,859
2016	2,768,268
2015	2,758,896
2014	2,642,897

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, 2025) e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2025).

Algunas de las ventajas que brinda México al formar parte del T-MEC son que como primera instancia ofrece protecciones de propiedad intelectual con el objetivo de salvaguardar a las empresas, por otro lado, su costo laboral resulta ser bajo lo que brinda un área de oportunidad para aquellas empresas que desean relocalizarse en territorio mexicano, optimizando así sus costos en redes logísticas. La proximidad a la frontera estadounidense permite reducir tanto los tiempos de entrega como los costos asociados.

Refiriéndose a lo ocurrido en 2021, incluso bajo las secuelas de la pandemia, el BID refiere que para 2023, el nearshoring representó una importante área de oportunidades para América Latina, específicamente para México. En 2021, se crearon o beneficiaron 571,000 nuevas pequeñas y medianas unidades económicas en América Latina como subsidiarias de cadenas de valor relocalizadas, de las cuales aproximadamente 92,000 estaban en México. En el portafolio de inversiones por patrón de localización, México ocupa un papel preponderante, siendo la opción prioritaria para inversiones que ven en el mercado de Estados Unidos un destino prometedor para la exportación de bienes tanto intermedios como finales (Gaytán y Martínez, 2023).

Datos del Gobierno de México a través de su portal Data México, posicionaron a la nación mexicana en el 2022 como el 5° exportador mundial con $51, 390 millones de dólares y ocupando el 6.4% de participación global en exportaciones de vehículos ligeros, detrás de países como Alemania, Japón, Estados Unidos y Corea del sur. La tabla 3 contiene la variación de unidades exportadas desde México para el periodo 2014 – 2025, si bien la pandemia por COVID-19 propició una caída, la recuperación en términos de unidades fue relativamente rápida.

Como se puede observar en la figura 7, las exportaciones de vehículos de México han mostrado un crecimiento constante año tras año; no obstante, la crisis financiera de 2008 afectó negativamente las exportaciones en el año 2009, no obstante, para el año 2010 logro recuperase e incluso superar la cantidad exportada de vehículos del 2008 que fue de 1,661,619 y paso en 2010 a 1,859,512.

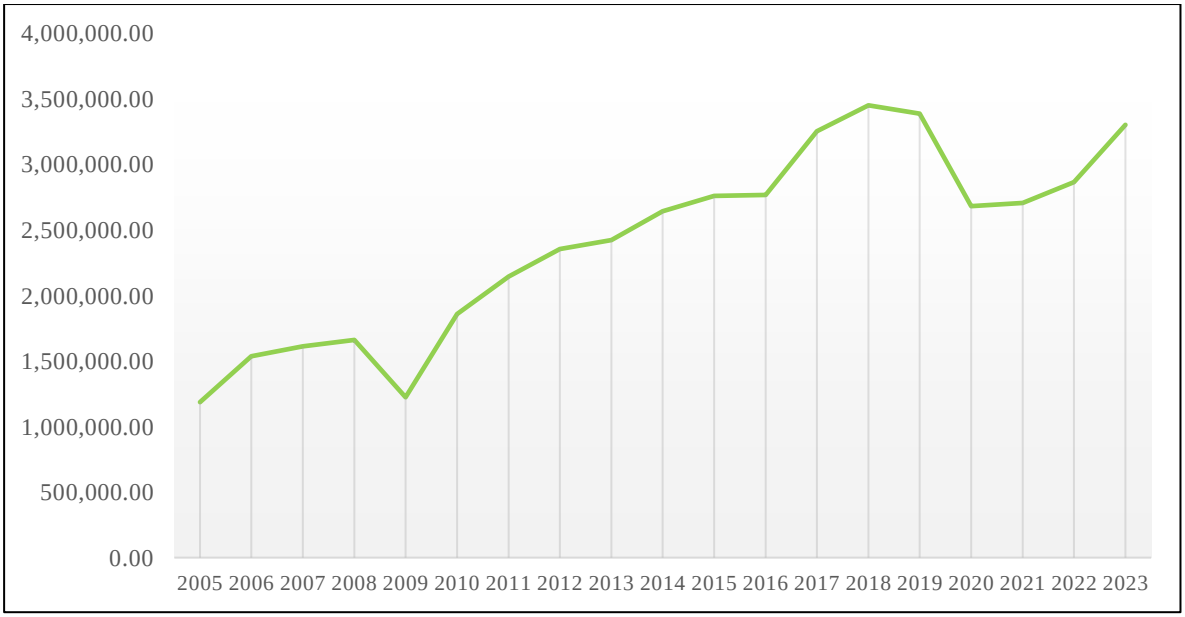
Misma situación sucedió en el 2020, año en que fue el inicio de la pandemia; en el 2019, México marcaba la cantidad de 3,388,305 unidades de vehículos exportados y para el año siguiente bajo fuertemente a 2,681,806, aproximadamente más de 700,000 unidades de diferencia. Afortunadamente a causa de estas crisis, México no ha perdido el control de dicho sector, ya que, después de ser afectados, según a los registros más recientes brindados por la AMIA, se encuentra que México ocupa el 1er lugar de América Latina como fabricante de vehículos y 7mo lugar mundialmente.

De aquí la importancia del sector automotriz para México ya que contribuye un 18% al Producto Interno Bruto (PIB) del sector manufacturero y un 3.6% al PIB nacional. Además, en el panorama laboral, según datos de la AMIA, la industria automotriz terminal capturó 120,538 empleados, mujeres y hombres; en el sector de autopartes, carrocerías y remolques, se registraron 8766,697 empleados, generando 979,235 empleos representan un 22% de participación en el empleo del sector manufacturero y que aproximadamente 3.5 millones de personas se benefician directamente.

Figura 7.

Variación de unidades exportadas en México, para el año 2023.

(Unidad de medida: unidad de vehículos exportados anualmente)



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, 2025).

La economía mexicana es altamente complementaria a la de sus principales socios comerciales, especialmente si se aprovecha la actual coyuntura internacional. De manera similar a cómo México desarrolló una industria automotriz muy competitiva junto con Canadá y Estados Unidos, los factores presentados a continuación, junto con políticas públicas adecuadas y un sólido estado de derecho, abren nuevas oportunidades de desarrollo para el país.

Consumidores y productores de todo el mundo se unieron a la segunda gran ola de globalización, construyendo un andamiaje de tratados comerciales que facilitaron el libre movimiento de bienes y servicios, mientras se reducían drásticamente los costos y tiempos de producción. Sin embargo, en los últimos años han mostrado la fragilidad de esta segunda ola de globalización y la necesidad de transformarla para dotarla de mayor resiliencia, transparencia y confiabilidad. En este contexto, al menos tres tendencias disruptivas subrayan la importancia del nearshoring y la oportunidad que este fenómeno representa para el futuro y las oportunidades de México (Ortiz y Marroquín, 2023).

Primeramente, está el distanciamiento entre China y Estados Unidos, en donde el rápido crecimiento económico de China no fue respondido de manera coordinada por México y sus socios norteamericanos. No se identificaron los eslabones débiles en sus cadenas de suministro, ni se equipó

a la mano de obra con las herramientas necesarias para competir con los trabajadores chinos, ni se fortalecieron la base productiva, la infraestructura y las capacidades de innovación. Como resultado, el comercio intrarregional se estancó y se generó una alta dependencia de insumos y mano de obra chinos. El segundo factor que impulsó el nearshoring fue la pandemia de COVID-19, que interrumpió abruptamente los ciclos de producción global, causando una escasez significativa de insumos básicos. La pandemia y el caos logístico generado por los cierres fronterizos provocaron largos períodos de espera y pérdidas millonarias para empresas de diversos sectores económicos. Por último, tenemos la invasión de Rusia a Ucrania, esta tendencia incrementó los precios de la energía y fertilizantes, además de amenazar la disponibilidad de minerales fundamentales para la industria electrónicas automotrices.

Esto lleva a que México tiene todo para aprovechar la ola de nearshoring, aunado a su conexión geográfica con la zona norte y el acceso preferencial a estos mercados gracias al acuerdo comercial existente y reformas aprobadas en el 2022 que favorecen a la relocalización en México, como lo son la Ley de Chips y Ciencia que destinará más de 52 000 millones de dólares para la investigación y la manufactura de semiconductores y la Ley para Reducir la Inflación (IRA) en donde americanos podrían beneficiarse de un incentivo para adquirir vehículos eléctricos fabricados en Norteamérica, lo que podría aumentar el atractivo de fabricar y ensamblar automóviles en México. Esta legislación es especialmente significativa en el marco del nearshoring, pues es la primera ocasión en que se reconoce de manera explícita la relevancia de México dentro de la política industrial de Estados Unidos.

Es evidente que la zona norte de América cuenta con una capacidad de infraestructura logística de suma importancia que contribuye de manera eficiente a la relación bilateral entre Estados Unidos y México lo que señala la relación distancia-tiempo que interconectan a ambas naciones permitiendo a las CGS una conexión más rápida y una reducción de costos favorable.

Conclusiones

Los resultados que han traído consigo el nearshoring a México, se han presentado de manera significativa, debido a que ha ido aumentando la importancia del mercado mexicano ante el panorama global. El aumento de la IED y la relocalización de empresas automotrices extranjeras se vieron con más densidad posterior a la crisis financiera de 2008, ya que, en ese entonces, se buscaba reubicar las operaciones de producción a un país que pudiera estar cerca del destino final de dichas empresas, como lo es México con Estados Unidos, este suceso se aceleró aún más por el conflicto comercial entre naciones, la pandemia de COVID-19 y diversos eventos que expusieron la vulnerabilidad de depender de proveedores lejanos.

Para México, ha logrado aprovechar ciertas disrupciones, en cuanto a la IED, se ha convertido en uno de los principales países que captan inversión, esto enfocado por el interés de establecer operaciones de producción a territorio nacional mexicano y ser utilizado como base para las exportaciones principalmente a Estados Unidos, por lo que se ha generado alza en los índices de generación de empleo en el sector automotriz.

Por otro lado, existen desafíos que México tiene que enfrentar tras la implementación de este fenómeno, la dependencia a los mercados extranjeros, desarrollo tecnológico, propiedad intelectual, son alguno de las limitantes que se presentan en el proceso; a pesar de que el nearshoring ha ido a la creciente, para el entorno nacional es necesario el refuerzo de políticas industriales, educativas, tecnológicas que ayuden a impulsar el desarrollo comercial y productivo del país y así contar con una integración propia efectiva a las cadenas globales de suministro. De esta forma, el futuro del nearshoring automotriz en México, se verá puntualizado por la capacidad que se tenga de la adaptación de los mercados globales cambiantes, en dónde se pueda ofrecer y promover innovación productiva, así asegurando una posición relevante en el mundo.

Referencias

Álvares, L., & Carrillo, J. (2014). Reestructuración productiva de Estados Unidos y México después de la crisis económica de 2008. ResearchGate, 109-132. https://www.researchgate.net/publication/271196492_El_auge_de_la_industria_automotriz_en_Mexico_en_el_Siglo_XXI_Reestructuracion_y_catching_up

AMIA (2025). *Importancia de la industria automotriz*. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. https://www.amia.com.mx/publicaciones/industria_automotriz/

BANCOMEXT. (2025). Ventaja comparativa (comparative advantage). BANCOMEXT. https://www.bancomext.com/glosario/ventaja-comparativacomparative-advantage-eco

Basurto, R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Economíaunam, 10*(30), 75-92.

Calderón, J. P. (2023). La industria automotriz más allá de la "relocalización", retos y oportunidades. *Pluralidad y Consenso*, *12*(55), 43-56. https://revistaibd.senado.gob.mx/historico/la-industria-automotriz-mas-alla-de-la-relocalizacion-retos-y-oportunidades/viewdocument/694

Carrillo, J. y De los Santos, S. (2022). *México: políticas industriales para el aprovechamiento del T-MEC y las políticas expansivas en los Estados Unidos*. CEPAL https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e8aba0a1-0db0-4cad-93a2-96bbd95d4e1d/content

Castro, A. y Demmler, M. (2021). Impacto de la crisis hipotecaria financiera del 2008 en la estructura de capital en las empresas públicas mexicanas. *Vinculategica Efan*, *7*(1). https://doi.org/10.29105/vtga7.1-168

Clavellina, J. L. (2023). Procesos de relocalización industrial, nearshoring e inversión extranjera directa en México. *Pluralidad y Consenso*, *12*(55). https://sitios.senado.gob.mx/ibdrev/historico/procesos-de-relocalizacion-industrial-nearshoring-e-inversion-extranjera-directa-en-mexico/viewdocument/696

Cluster Industrial. (2024). *No todo es China; empresas automotrices de la India buscan llegar a México*. Recuperado de https://clusterindustrial.com.mx/no-todo-es-china-empresas-automotrices-de-la-india-buscan-llegar-a-mexico/

Covarrubias, A. (2023). Un nuevo ciclo de producto industrial y un arranque de la transformación laboral: Construyendo enfoques analíticos para estudiar la transición automotriz a través de Norteamérica. *Revista Académica del CISAN-UNAM*, *18*(2), 1-32. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9237621

De la Luz, G., Daza, S., y González, J. Z. (2015). La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México. *Contaduría y Administración*, *60*, 128-146. https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.011

Franco, I. (2024, 14 febrero). Qué es la ventaja competitiva en Comercio Internacional | UniPiloto. Universidad Piloto de Colombia. https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/ventaja-comparativa-que-es#:~:text=Ventaja%20comparativa%20seg%C3%BAn%20David%20Ricardo&text=Establece%20que%20las%20naciones%20se,en%20comparaci%C3%B3n%20con%20otras%20naciones

Garrido, C. (2022). *México en la fábrica de América del Norte y el nearshoring*. CEPAL, https://hdl.handle.net/11362/48056

Gaytán, E. D. y Martínez, J. A. (2023). Potencial impacto multisectorial manufacturero del nearshoring en los estados de la frontera norte de México: un enfoque de insumo producto. *Contaduría y Administración*, *69*(3). https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5057

Ibarra, D. Z. (2016). Crítica a la Teoría Clásica del Comercio Internacional, un enfoque de equilibrio general entre país grande y país pequeño. *Economía Informa, 397*, 61-79. https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.03.004

IMCO. (2024). *Nearshoring: el impacto sobre la inversión extranjera directa*. IMCO. Instituto Mexicano Para la Competitividad. https://imco.org.mx/wpcontent/uploads/2023/05/NearshoringEstados_Documento_20230530.pdf

INEGI (2025). Reporte de resultados registro administrativo de la industria Automotriz de vehículos ligeros. INEGI https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/rm_raiavl/rm_raiavl2025_01.pdf

Jaramillo, A. y Jaramillo, M. (2016). Crisis financiera del 2008: efecto en las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores. Revista Mexicana de Economía y Finanzas. *Nueva Época / Mexican Journal of Economics and Finance, 11*(3), 67-83.

Krugman, P. (1979). "Increasing returns, monopolistic competition, and international trade". *Journal of International Economics.*

Miranda, A. (2007). La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y administración, (221)*, 209-246. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100010&lng=es&tlng=es.

Morales, A., Guillén, I. J. y Rendón, A. (2024). *Limitaciones para el desarrollo del nearshoring en México 2019-2023*. https://riico.net/index.php/riico/article/view/2276

Morales, R. (2024, 6 noviembre). México se despega de rivales en EU. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/empresas/mexico-alcanza-participacion-record-15-9-comercio-exterior-estados-unidos-20241105-732903.html#:~:text=M%C3%A9xico%20alcanz%C3%B3%20una%20participaci%C3%B3n%20r%C3%A9cord,martes%20la%20Oficina%20del%20Censo.

Ortiz, A. y Marroquín, D. (2023). Relocalización de las cadenas de suministro en México: atracción y repulsión. *Doscientos años de relaciones diplomáticas entre México y Estados Unidos: entre el acercamiento deseado y el distanciamiento inevitable,* 77-90. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9200555

Ortiz, R. y Perrotini, I. (2019). Asimetría y convergencia en política monetaria entre Canadá, Estados Unidos y México. *Economía: teoría y práctica, (51)*, 105-133. https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/512019/ortiz

Peña, N. y Gianfranco, G. (2023). El impacto del nearshoring en México desigualdades económicas y desafíos en la movilidad social. En *Derecho, economía y empresa: cuestiones prácticas actuales* (Vols. 401–410). Colex Reader. https://d2eb79appvasri.cloudfront.net/erp-colex/openaccess/libros/6734.pdf

Ricardo, D. (1817). *The principles of Political Economy Taxation*.

Rodríguez, R. E., Meza, L., y Castro, D. (2021). Impacto de la crisis económica del 2008 en el empleo y salarios de las industrias manufacturera y automotriz de la región sureste de Coahuila de Zaragoza. *Realidad, datos y espacio revista internacional de estadística y geografía*, *12*(1). https://rde.inegi.org.mx/index.php/2021/04/07/impacto-la-crisis-economica-del-2008-en-empleo-salarios-las-industrias-manufacturera-automotriz-la-region-sureste-coahuila-zaragoza/

Schatan, C. (2024). El nearshoring. En A. Oropeza García (Coord.), Nearshoring: *La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (152–154). UNAM. Recuperado de https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/15/7437/9.pdf

SE. (2025). Acerca de México. México. https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico?fdiTimeSelector=Year&fdiSelectorButton1=genericInvestment

Smith, A. (1776). *Investigación sobre la causa y la riqueza de las naciones*, traducción de alianza Editorial.

Tapia, P. (2024). *China aumenta 278% su inversión en México tras guerra comercial con EU*. Expansión. Recuperado de https://expansion.mx/economia/2024/05/20/china-aumenta-278-inversion-mexico-guerra-comercial-eu

Torres, O. (2024). Falta de patentes: el riesgo de que México desaproveche el nearshoring. Expansión. Recuperado de https://expansion.mx/economia/2024/10/28/falta-de-patentes-el-riesgo-de-que-mexico-desaproveche-el-nearshoring

UNCTAD. (2024). ONU Comercio y Desarrollo (UNCTAD). https://unctad.org/es

Westreicher, G. (2022, 24 noviembre). Teoría de la localización. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-localizacion.html

Estilos de liderazgo en una oficina fiscal de Ciudad Victoria, Tamaulipas

Leadership styles in a tax office in Ciudad Victoria, Tamaulipas

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1

Elías Adame Robles
Universidad La Salle Victoria
adame.elias@gmail.com

Cristian Alejandro Rubalcava de León
Universidad Autónoma de Tamaulipas
cristian.rubalcava@uat.edu.mx
(correspondencia)

Anais Estefanía González-Peña
Universidad La Salle Victoria
anais.gonzalez@ulsavictoria.edu.mx

Artículo de investigación

Recibido: 07/04/2025

Aceptado: 24/04/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

Resumen

El liderazgo es clave en las organizaciones, pues fomenta ambientes laborales sanos y objetivos compartidos. Existen diversos estilos analizarlos en el sector público es crucial. Este estudio cuantitativo, basado en encuestas Likert aplicadas a servidores públicos de una oficina fiscal en Victoria, Tamaulipas, reveló que el liderazgo autoritario es el más percibido. Los empleados señalaron que no se les permite sugerir ideas ni se reconoce su contribución, priorizándose órdenes directas y obediencia. Aunque este estilo garantiza control, contrasta con la necesidad de líderes más inclusivos, como propone la ONU en la Agenda 2030, que promueve equilibrar metas institucionales con el bienestar del equipo. Los resultados destacan la urgencia de migrar hacia modelos que combinen estructura con motivación, como el transformacional, para mejorar la productividad y satisfacción laboral. El estudio concluye que el sector público debe evolucionar hacia liderazgos que valoren a los empleados como actores clave, no solo como herramientas, asegurando así un desarrollo sostenible y humano.

Palabras clave: Autoritario; Burocrático; Democrático; Transaccional; Transformacional.

Abstract

Leadership is key in organizations, as it fosters healthy work environments and shared goals. There are various styles and analyzing them in the public sector is crucial. This quantitative study, based on Likert-based surveys administered to public servants at a tax office in Victoria, Tamaulipas, revealed that authoritarian leadership is the most widely perceived. Employees indicated that they are not allowed to suggest ideas or recognize their contributions, prioritizing direct orders and obedience. Although this style guarantees control, it contrasts with the need for more inclusive leaders, as proposed by the UN in the 2030 Agenda, which promotes balancing institutional goals with team well-being. The results highlight the urgent need to migrate toward models that combine structure with motivation, such as the transformational model, to improve productivity and job satisfaction. The study concludes that the public sector must evolve toward leadership that values employees as key stakeholders, not just tools, thus ensuring sustainable and human development.

Keywords: Authoritarian; Bureaucratic; Democratic; Transactional; Transformational

Introducción

En un inicio, se creía que una persona "líder" poseía cualidades innatas que le permitían actuar eficazmente ante diversas situaciones. Sin embargo, fue a comienzos del siglo XX cuando surgieron cuestionamientos sobre si el liderazgo es una condición con la que se nace o una capacidad que se desarrolla. A partir de ello, se abrió una nueva línea de investigación enfocada en comprender y analizar el entorno en el que las personas se desenvuelven, mediante el estudio de las situaciones a las que se enfrentan (Barrientos, 2021; Sánchez-González et al., 2022).

Dicha línea conocida como “liderazgo” y todo lo que implica ha despertado un interés constante a lo largo del tiempo. Con la aparición del capitalismo y el surgimiento de las primeras organizaciones industriales y comerciales, comenzó a estudiarse desde una perspectiva científica (Chinchay-Díaz y Chávarry, 2021; Ordoñez et al., 2017).

Autores como Sánchez y Barraza (2015) coinciden en que el liderazgo es actualmente una cualidad fundamental e indispensable dentro de las organizaciones, ya que contribuye a generar un entorno laboral saludable donde puedan desarrollarse eficientemente tanto las tareas administrativas como las gestiones asignadas por la institución. Por su parte, Bracho-Fuenmayor (2023) y Maxwell (2020) señalan que los líderes más efectivos no solo se enfocan en su propio crecimiento, sino que también se preocupan por el desarrollo personal y profesional de su equipo, brindándoles apoyo para alcanzar sus metas.

Según Zamora y Poriet (2006), los líderes del siglo XXI deben estar capacitados para

dirigir y atender a una amplia diversidad de trabajadores, muchos de los cuales cuentan con una preparación técnica especializada que les permite manejar distintos mecanismos y herramientas con eficacia. Sin embargo, este tipo de colaboradores no siempre muestran simpatía por su entorno laboral, lo que puede derivar en una baja motivación. En este contexto, la intervención del liderazgo se vuelve crucial para fomentar el compromiso y el buen desempeño. Así, puede entenderse al líder como aquella persona que es reconocida por un grupo como su guía o figura de autoridad.

En este sentido, la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2024), al ser una iniciativa de alcance global, enfatiza la importancia de que todos los sectores —incluido el sector público— se sumen activamente a sus objetivos. Particularmente, el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8, titulado "Trabajo decente y crecimiento económico", destaca la necesidad de garantizar que todo servidor público cuente con un empleo digno. Esto implica no solo la posibilidad de acceder a un trabajo productivo y con ingresos adecuados, sino también el acceso a protección social para su familia y, fundamentalmente, seguridad laboral.

Figura 1.

Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (Organización de las Naciones Unidas).

Nota: Potencializar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente mediante 17 objetivos. (Naciones Unidas, 2024)

En este contexto, en México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), en el año 2022 se registraron más de 130,000 denuncias en contra de servidores públicos. En la Tabla 1 se presentan las sanciones aplicadas a servidores públicos en todas las entidades del país, superando los 5,000 casos confirmados de conductas

sancionables, lo cual refuerza la necesidad de implementar liderazgos efectivos que fomenten la integridad y el compromiso en el servicio público.

La cifra refleja la necesidad urgente de fortalecer el liderazgo dentro del sector público. Por ello, resulta prioritario que la agenda pública profundice en el estudio y aplicación del liderazgo, entendido como una herramienta clave para mejorar el desempeño y la ética laboral. Autores como Koontz et al. (2019) definen el liderazgo como la habilidad o destreza para influir en las personas, de manera que realicen sus tareas voluntariamente, con entusiasmo, satisfacción y disposición, orientándose al cumplimiento eficaz de las metas asignadas.

Tabla 1.

Servidoras y servidores públicos sancionados durante el 2022.

Entidad Federativa	*Total*	*Amonestación Privada*	*Inhabilitación Temporal*	*Amonestación Pública*	*Suspensión del Empleo, Cargo o Comisión*	*Destitución*	*Sanción Económica*	*Otro Tipo de Sanción Administrativa*
NACIONAL	*6,336*	*3,301*	*1,272*	*1,162*	*422*	*99*	*46*	*34*
MEX	*3,411*	*2,323*	*331*	*670*	*63*	*24*	*0*	*0*
CDMX	*379*	*45*	*75*	*113*	*95*	*12*	*34*	*5*
OAX	*354*	*208*	*24*	*86*	*14*	*0*	*1*	*21*
AGS	*311*	*254*	*6*	*47*	*0*	*0*	*0*	*4*
ZAC	*264*	*0*	*257*	*0*	*6*	*0*	*1*	*0*
VER	*248*	*27*	*166*	*54*	*0*	*1*	*0*	*0*
TAB	*159*	*12*	*13*	*28*	*56*	*50*	*0*	*0*
TLAX	*123*	*0*	*123*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
HGO	*120*	*118*	*2*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
DGO	*110*	*34*	*13*	*11*	*52*	*0*	*0*	*0*
BC	*104*	*65*	*5*	*26*	*0*	*0*	*0*	*5*
JAL	*101*	*5*	*45*	*10*	*32*	*4*	*0*	*5*
MOR	*77*	*14*	*44*	*7*	*2*	*3*	*3*	*0*
CAMP	*76*	*55*	*3*	*12*	*6*	*0*	*0*	*0*
NL	*71*	*37*	*3*	*28*	*3*	*0*	*0*	*0*
NAY	*69*	*3*	*26*	*40*	*0*	*0*	*0*	*0*
SON	*58*	*10*	*10*	*1*	*0*	*0*	*0*	*11*

MICH	*4*	*10*	*28*	*3*	*0*	*0*	*5*	*1*	*7*
COAH	*4*	*24*	*0*	*0*	*16*	*1*	*0*	*3*	*4*
PUE	*4*	*0*	*11*	*1*	*31*	*0*	*0*	*0*	*3*
QRO	*3*	*16*	*15*	*4*	*2*	*0*	*1*	*0*	*8*
TAMP	*3*	*19*	*7*	*0*	*7*	*0*	*0*	*0*	*3*
GRO	*2*	*3*	*21*	*0*	*0*	*0*	*1*	*2*	*7*
GTO	*2*	*2*	*11*	*1*	*6*	*0*	*0*	*2*	*2*
CHIH	*1*	*4*	*1*	*3*	*5*	*0*	*0*	*1*	*4*
CHIS	*9*	*1*	*1*	*1*	*3*	*0*	*0*	*2*	
YUC	*6*	*0*	*4*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	
QROO	*6*	*8*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*	
BCS	*5*	*2*	*1*	*0*	*2*	*0*	*0*	*0*	
SLP	*3*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*0*	
SIN	*N*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*A*
COL	*N*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	*A*

Nota: INEGI, 2023.

Por su parte, Geraldo et al. (2020) señalan que estilos como el *laissez-faire* no son adecuados para el presente estudio, debido a su baja intervención jerárquica, alta flexibilidad y al otorgamiento de plena autonomía a los trabajadores. Estas características son poco comunes y funcionales dentro del sector público, especialmente en instituciones gubernamentales que requieren estructuras más controladas y procesos normativos definidos.

En consecuencia, surge una pregunta fundamental: ¿Cuál es el estilo de liderazgo mayormente percibido por los servidores públicos adscritos a la oficina fiscal de Victoria, Tamaulipas? Esta interrogante cobra relevancia considerando que, en muchas dependencias gubernamentales, los jefes desconocen el tipo de liderazgo que ejercen sobre sus equipos, mientras que los colaboradores no se sienten motivados ni identificados con la forma en que son dirigidos.

Por ello, el objetivo del presente estudio es identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la percepción de los servidores públicos de dicha oficina, con el fin de generar reflexiones que contribuyan a mejorar la gestión del capital humano dentro del sector público.

Revisión de Literatura

A lo largo del tiempo, autores como Cifuentes-Medina et al. (2020) han definido al líder como un individuo que se sitúa por encima de los demás, atribuyéndole esta capacidad como una característica innata, algo con lo que se nace. Esta concepción remite a los orígenes de

las civilizaciones, donde surgían figuras dotadas de un fuerte instinto de supervivencia y habilidades para guiar y proteger a su comunidad, consolidándose, así como líderes naturales dentro de las antiguas poblaciones.

Liderazgo Autoritario

Según Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008), el liderazgo autoritario se caracteriza por la emisión de órdenes y la supervisión estricta de su cumplimiento. Ambos coinciden en que, dentro de este estilo, el líder mantiene una relación unidireccional con su equipo, siendo la única persona encargada de otorgar premios y/o castigos según el desempeño de los empleados. Por otro lado, Feu et al. (2023) y Beltrán Llera y Bueno Álvarez (1997) señalan que este tipo de liderazgo se distingue por un control excesivo y rígido, donde la voluntad del líder prevalece como el único factor relevante.

La visión que Wang et al. (2019) y Pellegrini y Scandura (2008) mencionan se caracteriza por la forma en que el líder interactúa con su equipo, ejerciendo un control absoluto y una superioridad total, exigiendo subordinación, disciplina y sumisión completa. Los líderes autoritarios suelen emplear su autoridad, respaldada por las jerarquías organizacionales, para exigir una obediencia estricta de sus seguidores (de Hoogh et al., 2015; Pizzolitto et al., 2023). No obstante, para Karakitapoğlu-Aygün et al. (2021), estos líderes empujan a sus subordinados a cumplir objetivos estrictos, adhiriéndose rigurosamente a las reglas establecidas dentro de la organización.

Liderazgo Democrático

De acuerdo con Geraldo et al. (2020), el liderazgo democrático es completamente opuesto al liderazgo autoritario. En este estilo, el líder busca la participación de su equipo, solicitando opiniones y sugerencias para proyectar, planificar y ejecutar las tareas. Sánchez et al. (2022) y Crosby (2020) coinciden en que este tipo de liderazgo fomenta una mayor implicación de todos los miembros del grupo en la toma de decisiones.

Por otro lado, Kumar y Singh (2013) consideran que un líder democrático es aquel que enseña y guía a sus subordinados, otorgándoles cierta autonomía en su trabajo, aunque siempre manteniendo la decisión final. Este líder valora todas las perspectivas y aportaciones de su equipo, buscando generar un ambiente de bienestar tanto para los individuos como para la organización.

Boada (2017), Guerrero et al. (2021) y Sánchez et al. (2022) subrayan que un líder democrático debe ser capaz de enseñar a su equipo, compartiendo el conocimiento en lugar de concentrarlo solo en sí mismo. Además, debe poseer las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades, ser una persona carismática y emprendedora, tener una visión clara para alcanzar los objetivos organizacionales, asignar tareas de acuerdo con las

fortalezas individuales de los miembros de su equipo y, sobre todo, tener la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales.

Liderazgo Burocrático

Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008) observan similitudes entre el liderazgo burocrático y el autoritario, destacando que ambos se caracterizan por la imposición de acciones a seguir para alcanzar una meta sin permitir flexibilidad alguna. En este estilo, no se aceptan sugerencias ni aportaciones creativas por parte del equipo, lo que con frecuencia conduce a una falta de motivación y bajo rendimiento.

Respecto a este tipo de liderazgo, Ferrer et al. (2015) y Pérez (2012) coinciden en que su enfoque está más centrado en las normativas y reglamentos que en las personas o en las metas organizacionales. En este modelo, solo se considera la opinión del líder y sus superiores, sin tener en cuenta las aportaciones o ideas de los empleados, lo que a menudo genera conflictos y disminuye la productividad.

En cuanto al sector público, autores como Hinojosa et al. (2023) y Taguenca y Lugo (2021) afirman que el liderazgo burocrático está presente en diversas áreas gubernamentales, tanto a nivel local como regional. Este liderazgo se manifiesta a través de gobernantes, directores, alcaldes o jefes de área, quienes coordinan equipos para alcanzar un objetivo común, sin modificar los procedimientos establecidos.

Liderazgo Transaccional

De acuerdo con Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008), el liderazgo transaccional está estrechamente relacionado con el compromiso y las recompensas, ya que el líder se compromete a proporcionar beneficios o incentivos a los individuos cuando cumplen satisfactoriamente con sus tareas. Por su parte, Arokiasamy et al. (2015) y Solís y Alcaraz (2023) sostienen que, dentro de este estilo, las personas son motivadas por sus intereses personales en relación con sus responsabilidades y metas, recibiendo recompensas o castigos según el desempeño.

En este contexto, Germano (2010) identifica ciertas similitudes entre el liderazgo transaccional y el carismático, destacando que ambos estilos logran mejorar la eficiencia del personal en el desempeño de sus labores. Sin embargo, García-García (2020) señala una diferencia clave, indicando que el liderazgo carismático no depende de premiar o castigar, sino que se basa en la habilidad del líder para guiar a su equipo hacia las metas, utilizando su carisma y su trato humano.

Liderazgo Transformacional

Rafique et al. (2022) sostienen que el liderazgo transformacional fomenta una mayor empatía de los empleados hacia la empresa, lo que resulta en un mejor desempeño y mayor compromiso. Además, facilita el intercambio de herramientas y conocimientos entre los empleados, creando un ambiente armonioso que impacta positivamente su entorno.

Por su parte, Salcedo (2018) y Tirado y Heredia (2022) indican que este estilo de liderazgo permite alinear los intereses personales de los individuos con los de la organización, destacando el carisma necesario para que los grupos sigan al líder, la motivación que se utiliza para inspirar al personal a dar lo mejor de sí en sus labores, la capacidad del líder para personificar un modelo laboral ejemplar, y su habilidad para resolver problemas o conflictos sin afectar la productividad o el rendimiento. Autores como Al-Husseini et al. (2019) y Greimel et al. (2023) coinciden en que el liderazgo transformacional es un factor crucial dentro de las organizaciones, ya que puede influir positivamente en la implementación de nuevos sistemas y mejoras tanto en los procesos como en el desarrollo del personal.

Materiales y Métodos

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación del presente estudio tiene un enfoque cuantitativo porque sigue un patrón cuantitativo y es probatorio, las etapas llevan un orden que no se puede alterar, además se recolecta información para ser analizada. Su alcance es de tipo descriptivo ya que consideran el suceso estudiado y como se conforma, evalúan y miden conceptos y se definen las variables, igualmente es un diseño transversal, ya que se recopila datos en un solo momento dentro de un tiempo específico.

La unidad de análisis de este estudio está conformada por el personal que labora en las oficinas fiscales ubicadas en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Esta oficina cuenta con aproximadamente 60 servidores públicos. Se logró obtener información equivalente al 33% de la población, debido a la necesidad de solicitar permisos y a la rotación de personal, lo que impidió alcanzar la totalidad de la muestra. Los datos fueron recolectados durante el primer bimestre del año 2025. Las encuestas fueron respondidas de manera breve, pero con total transparencia en los lugares de trabajo. Posteriormente, los resultados fueron codificados en el software SPSS ver. 26 para su análisis.

El instrumento utilizado en esta investigación, mostrado en la Tabla 2, se basa en un modelo propuesto por Geraldo et al. (2020). Es un instrumento de medición que utiliza escalas Likert y consiste en una encuesta física con diversas preguntas relacionadas con las funciones realizadas por los líderes, si los empleados sienten que son apoyados o cuidados, e incluso si existen repercusiones cuando no se alcanzan los objetivos. Toda esta información puede observarse en la tabla informativa adjunta.

Tabla 2.

Instrumento de investigación.

Variable	Ítem	Referencia
Liderazgo Autoritario	El líder determina todas las actividades a realizar.	Wang et al. (2019) y Pellegrini y Scandura (2008)
	El líder determina las actividades de cada persona.	
	El líder revisa y evalúa todas las actividades.	
	El líder da libertad a la hora de las actividades.	
Liderazgo Democrático	El líder promociona el trabajo en equipo.	Boada (2017), Guerrero et al. (2021) y Sánchez et al. (2022)
	El líder reconoce el buen desempeño del personal.	
	Las acciones punitivas (castigos) son el último recurso del Líder.	
	El líder busca siempre una solución antes de un conflicto.	
	El líder evalúa eventualmente el desempeño del personal.	
Liderazgo Burocrático	El líder se impone estrictamente.	Ferrer (2015) y Pérez (2012)
	El poder del líder reside en su posición, más que en su autoridad personal.	
	En mi equipo de trabajo, las personas asienten por su capacidad de seguir las reglas.	
Liderazgo Transaccional	El líder brinda ayuda a cambio de sus esfuerzos.	Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008)
	El líder interfiere hasta que los problemas se agravan.	
	El líder está ausente cuando se le necesita.	
	El líder pasa tiempo enseñando y capacitando.	
Liderazgo Transformacional	El líder tarda en brindar asistencia con problema urgentes.	Salcedo (2018) y Tirado y Heredia (2022),
	El líder ayuda al personal a desarrollar sus fortalezas.	
	El líder sugiere diferentes formas para completar las tareas.	
	El líder expresa confianza en que se cumplen las tareas y objetivos.	

Nota: Elaboración propia.

Para abordar la pregunta de investigación, se procedió al análisis de la información mediante el cálculo de la puntuación media de las respuestas, las cuales se basaron en escalas Likert. En este sentido, se calculó la media de cada constructo. Además, se evaluaron las asimetrías y curtosis de cada elemento, considerando un rango de +/-3, ya que, aunque las escalas Likert no cumplen estrictamente con los supuestos de normalidad, la literatura sugiere revisar aquellos elementos que puedan generar ruido estadístico (Hair et al., 2014). Posteriormente, se establecieron intervalos para cuatro categorías: pésimo, malo, bueno y excelente, utilizando los siguientes rangos de puntuación: 1 a 2, 2.1 a 3, 3.1 a 4, y mayores a 4.

Resultados

De la aplicación del cuestionario, se obtuvieron 20 encuestas válidas, las cuales superaron los criterios de asimetría y curtosis, lo que garantiza la normalidad de los datos. La tasa de respuesta fue del 25% de la población objetivo, con una distribución demográfica de 8 hombres (40%) y 12 mujeres (60%). La edad de los participantes se segmentó de la siguiente manera: 30% entre 18 y 30 años, 30% entre 31 y 40 años, 30% entre 41 y 50 años, y 10% mayores de 50 años.

Los puntajes individuales fueron categorizados conforme a los criterios previamente establecidos. Tal como se muestra en la tabla 3, los resultados revelan un predominio del liderazgo autoritario en la muestra analizada. En contraste, el liderazgo transaccional fue percibido como poco eficiente por los integrantes de la oficina fiscal, lo que sugiere una preferencia por estructuras jerárquicas rígidas frente a modelos basados en recompensas o intercambios.

Tabla 3.
Respuestas obtenidas

Categoría	Liderazgo Autoritario	Liderazgo Democrático	Liderazgo Burocrático	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Pésimo	3	3	4	5	1
Mala	4	7	7	10	7
Buena	10	3	7	4	10
Excelente	3	7	2	1	2
Total	20	20	20	20	20

Nota: Elaboración propia a partir de resultados.

Los datos muestran que el liderazgo autoritario es el mejor evaluado, con la mayoría de los participantes calificándolo como "bueno" o "excelente". Esto indica que, para el grupo de trabajadores de la oficina fiscal evaluado, un líder que tome decisiones rápidas y mantenga el control es altamente valorado. En contraste, el liderazgo transaccional, basado

en premios y castigos, fue el peor calificado, lo que sugiere que el grupo no se motiva fácilmente a través de recompensas externas.

El liderazgo transformacional, que inspira y motiva, recibió buenas calificaciones, aunque no superó al liderazgo autoritario. Esto implica que, aunque los empleados aprecian sentirse inspirados, aún prefieren una estructura clara de mando. El liderazgo democrático generó opiniones divididas: mientras que la mitad valoró la participación en la toma de decisiones, la otra mitad lo consideró poco efectivo. Finalmente, el liderazgo burocrático, caracterizado por una estricta adherencia a reglas y procedimientos, fue mal evaluado, lo que indica que el equipo no se siente cómodo trabajando bajo tanta rigidez.

Discusión.

Al revisar los resultados, se observa que el liderazgo burocrático, estilo que autores como Hinojosa et al. (2023) defienden como fundamental en la gobernanza de instituciones públicas, muestra percepciones divididas, inclinándose ligeramente hacia la negatividad. En este contexto, los estilos de liderazgo autoritario y democrático parecen ser los predominantes. No obstante, dado que la finalidad del estudio es identificar el estilo de liderazgo percibido por los servidores públicos, los resultados obtenidos indican que el estilo de liderazgo autoritario es el mejor calificado por los individuos encuestados.

Farh y Cheng (2000) señalan que un líder de carácter autoritario se caracteriza por ejercer un estricto control sobre sus subordinados, sin otorgarles poder sobre sus propias acciones. Este tipo de líder tiende a rechazar cualquier sugerencia o idea que no provenga de él, evitando compartir éxitos que no sean atribuibles a su persona. En casos donde los objetivos no se alcanzan debido a su deficiencia en el liderazgo, suelen repartir la culpa y asumir una postura de gran confianza y dignidad, sin reconocer errores y con dificultad para admitir fallos. Además, exigen el máximo rendimiento, castigando severamente el bajo desempeño.

Una posible explicación para los resultados obtenidos podría estar relacionada con la falta de equidad de género, ya que una proporción significativa de respuestas provino del género femenino, lo que podría haber influido en la percepción general. Actualmente, la equidad de género es un tema relevante tanto en el sector privado como en el público. Según autores como Arteaga (2002), el liderazgo masculino se caracteriza por el control y el poder, mientras que el liderazgo femenino se centra más en la participación y el humanismo. Por lo tanto, es crucial realizar un análisis profundo de las características y contextos de cada estilo de liderazgo para determinar cuál es el más adecuado para implementar en las diferentes instituciones del sector público.

Conclusión.

El objetivo de este estudio fue determinar el estilo de liderazgo con mayor percepción por parte de los servidores públicos en la oficina fiscal de Victoria, Tamaulipas. Este objetivo fue alcanzado satisfactoriamente mediante el uso de una técnica cuantitativa que permitió recabar información directa de los servidores públicos sobre su percepción de los líderes de la oficina. Los resultados obtenidos son significativos, ya que revelan la predominancia del liderazgo autoritario, lo que podría estar relacionado con la alta cantidad de quejas y denuncias que recibe dicha oficina.

En este contexto, resulta crucial implementar estrategias que promuevan la comprensión de que el liderazgo puede adoptar diversas formas, las cuales favorezcan un mejor desempeño en el ámbito público. Entre estas formas, el liderazgo burocrático se destaca como un estilo más adecuado para las dependencias gubernamentales. Asimismo, es fundamental fomentar la equidad de género en el ámbito del liderazgo, impulsando acciones que contribuyan al bienestar público y a una gestión más inclusiva y efectiva.

Por último, el estudio presenta algunas limitaciones, tales como la tasa de respuesta, la selección de una oficina específica y la idoneidad de la muestra. Por lo tanto, como línea de investigación futura, se recomienda incorporar métodos cualitativos que permitan una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. De acuerdo con la Agenda 2030 de la ONU, es imperativo que todos los actores involucrados trabajen para el bienestar de la sociedad, lo cual exige un cambio en las prácticas del sector público, con el fin de generar un impacto positivo en la comunidad.

Referencias.

Al-Husseini, S., Beltagi, I. E., & Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, *24*(5), 670-693. https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381.

Arokiasamy, A. G. K. b. Abdullah y A. Ismail, "Correlation between Cultural Perceptions, Leadership Style and ICT Usage by School Principals in Malaysia", Procedia Soc Behav Sci, vol.176, pp. 319-332, feb.2015, doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.478.

Arteaga, R., (2002). Liderazgo para los procesos de desarrollo: la variable de género. *Universitas. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 2,* 103- 126.

Barrientos, R. (2021). El temperamento sí importa: Características psicológicas necesarias para liderar escuelas. *Revista Educación y Sociedad, 2*(3), 48-57. https://doi.org/10.53940/reys.v2i3.60.

Beltrán Llera, J. y J. A. Bueno Álvarez (1997). *Psicología de la educación*. Alfao-mega.

Boada, I. E. (2017). Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital. Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador. http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10019.

Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. Revista De Ciencias Sociales, XXIX(3), 517-530.

Chinchay Díaz, W., y Chávarry Ysla, P. (2021). Liderazgo en el sector público. Revista Venezolana De Gerencia, 26(Número Especial 5), 650-662. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41.

Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., y González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama, 14*(26), 78-93. https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482.

Crosby, G. (2020). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57 (3), 398-401. https://doi.org/10.1177%2F0021886320979810.

De Hoogh AHB, Greer LL, den Hartog DN (2015) Diabolical dictators or capable commanders? an investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. Leadersh Q 26:687–701. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001.

Farh, JL., Cheng, BS. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: Li, J.T., Tsui, A.S., Weldon, E. (eds) Management and Organizations in the Chinese Context. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5.

Feu, S., Blázquez Manzano, A., & Gutiérrez Caballero, J. M. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte,* 23(1), 234-247.

García-García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, *5*(3), 850-864. https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387.

Geraldo Campos, L. A. ., Mera Sánchez, A. R. ., & Rocha Perez, E. . (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, *10*(4), 156–174. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501.

Guerrero, M. A., Manosalvas, C., Salvador, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino, A. A., Silva, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234 - 265. https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657.

Germano, M. A. (2010). Leadership Style and Organizational Impact. *Library Worklife: HR E-News: ALA-Allied Professional Association*, (junio). Retrieved from http://ala-apa.org/newsletter/2010/06/08/hr-practice/.

Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal Of Innovation & Knowledge*, *8*(2), 100351. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351.

Hair, J., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7. Ed.). Pearson.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México DF. Mc Graw Hill Education.

Hinojosa-Mamani, J., Mamani-Gamarra, J., Tintaya-Cari, C., Gómez-Bailón, P., & Pancca-Parillo, V. (2023). Liderazgo político y gestión administrativa en el municipio de Crucero, Perú. Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno, 3(3), 20-32. https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.03.002.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023). Censo Nacional de Gobiernos Estatales (CNGE). Comunicado de Prensa.
Karakitapoğlu-Aygün Z, Gumusluoglu L, Erturk A, Scandura TA (2021) Two to Tango? A cross-cultural investigation of the leader-follower agreement on authoritarian leadership. J Bus Res 128:473–485. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.034.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). Administración una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill.

Kumar, J., & Singh, K. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *International Journal of Management & Information Technology, 2*(3), 54-57. https://doi.org/10.24297/ijmit.v3i2.1367.

Ferrer, H., Terrones, U., Condori, I., Sánchez, A., & Salazar, J. (2015). Liderazgo burocrático. *Revista De Investigación Valor Agregado*, *1*(1). https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.850.

Maxwell, J. C. (2020). The leader's greatest return: Attracting, developing, and multiplying leaders. Harper Collins Leadership.

Naciones Unidas (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of Management, 34(3), 566–593.

Ordoñez, M. L., Botello, B., y Moreno, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista Espacios*. *38*(61), 11-23. https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p11.pdf.

Pérez, G. (setiembre de 2012). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos*. "Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2011 - 2012". tesis, UTPL, Guayaquil.

Pizzolitto, E., Verna, I. & Venditti, M. Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Manag Rev Q* **73**, 841–871 (2023). https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y.

Rafique, M.A., Y. Hou, M.A.Z. Chudhery, M. Waheed, T. Zia, F. Chan (2022) Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing

Salcedo, A. (2018). Liderazgo transformacional. ¿Qué es y como medirlo? ESIC Editorial.

Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, *25*, 1–39. Retrieved from http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931.

Sánchez-González, J., Renta-Davids, A.I., & Tierno-García, J.M. (2022). Autopercepción del liderazgo docente. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 10 (1), 84-109.http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2022.9597.

Sánchez, R. & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, *11*(4), 161-170.

Sánchez, J., Rivas, R., Echaiz, C. e Hidalgo, I. (2022). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía. *Journal of the Academy,* (6), 66-88. https://doi.org/10.47058/joa6.5

Solís, M. M., & Alcaraz, J. L. G. (2023). Impacto del liderazgo transaccional en el rendimiento operativo. *Cultura Científica y Tecnológica*, *20*(2). https://doi.org/10.20983/culcyt.2023.2.2e.1.

Taguenca, J. A., & Lugo, B. (2021). La incidencia de la participación ciudadana en la eficiencia: El caso del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en Hidalgo. Gestión y Política Pública, 30(1), 101. https://doi.org/10.29265/gypp.v30i1.807.

Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. Revista Conrado, 18(85), 246-251.

Wang, Z., Liu, Y. & Liu, S. Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Front. Bus. Res. China* **13**, 19 (2019). https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x.

Zamora, A., & Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo el siglo XXI. Revista Faces, XVII (1).

El rol de las PMO en la sostenibilidad y la RSE: Hacia una gestión eficiente

The Role of PMOs in Sustainability and CSR: Towards Efficient Management

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1

Zaira Priscila Martínez Rodríguez
Universidad Americana de Europa
Alumna de Doctorado en Proyectos
zairapriscila96@gmail.com

Fabiola Colmenero Fonseca
Universidad Americana de Europa
Departamento de Formación
fabiola.colmenero@aulagrupo.es
(Correspondencia)

Artículo de investigación

Recibido: 24/03/2025

Aceptado: 07/04/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

Resumen

Las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) desempeñan un papel estratégico en la integración de la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la gestión de proyectos, facilitando la transición hacia modelos organizativos más sostenibles. Este estudio, con un enfoque cualitativo y exploratorio basado en revisión documental y análisis de casos, examina la implementación de metodologías como Green Project Management (GPM) y Sustainable PMO (PMOGI) en diversas industrias. A través de la revisión de literatura, el análisis de casos empresariales y entrevistas con expertos, se identificaron beneficios clave, como la mejora en eficiencia operativa, reducción de costos, optimización de recursos y fortalecimiento de la reputación corporativa. También se evidenciaron barreras organizacionales, como la falta de capacitación y la resistencia al cambio, que dificultan la adopción de prácticas sostenibles. Los hallazgos confirman que el uso de tecnología y métricas de sostenibilidad permite un monitoreo más preciso del impacto

ambiental y social de los proyectos, posicionando a las PMO como catalizadores de la transformación empresarial. Se concluye que la adopción de herramientas tecnológicas y una cultura organizacional alineada con criterios ESG (Environmental, Social and Governance) garantiza una gestión eficiente y sostenible de los proyectos. Estas metodologías permiten una toma de decisiones estratégicas basada en métricas de sostenibilidad.
Palabras clave: Competitividad empresarial, Economía circular, Oficina de gestión de proyectos (PMO), Responsabilidad social corporativa, Sostenibilidad empresarial.

Abstract

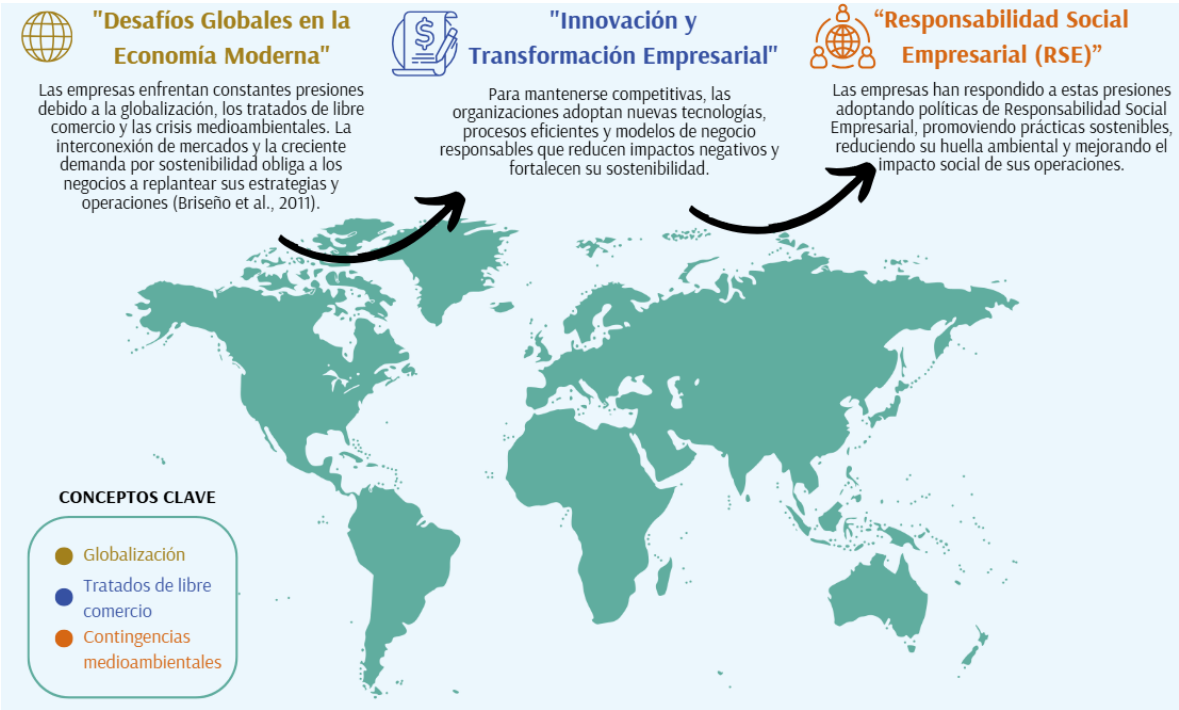
Project Management Offices (PMOs) play a strategic role in integrating sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR) into project management, facilitating the transition toward more sustainable organizational models. This study, employing a qualitative and exploratory approach based on documentary review and case analysis, examines the implementation of methodologies such as Green Project Management (GPM) and Sustainable PMO (PMOGI) across various industries. Through a literature review, business case analysis, and expert interviews, key benefits were identified, including improved operational efficiency, cost reduction, resource optimization, and enhanced corporate reputation. Organizational barriers, such as lack of training and resistance to change, were also highlighted as challenges to adopting sustainable practices. The findings confirm that leveraging technology and sustainability metrics enables more precise monitoring of the environmental and social impact of projects, positioning PMOs as catalysts for business transformation. The study concludes that adopting technological tools and fostering an organizational culture aligned with ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria ensures efficient and sustainable project management. These methodologies facilitate strategic decision-making based on sustainability metrics.
Keywords: Business competitiveness, Circular economy, Corporate social responsibility, Project management office (PMO), Sustainable business.

Introducción

Las empresas a nivel global enfrentan crecientes presiones económicas, metodológicas y estratégicas para operar de manera sostenible y socialmente responsable. Estas presiones, relacionadas con la globalización, los tratados de libre comercio y las contingencias medioambientales, continúan desafiando a las organizaciones a integrar estos principios en la gestión de proyectos. Según Briseño et al. (2011), las empresas actualmente enfrentan crecientes presiones debido a la globalización, los tratados de libre comercio y las contingencias medioambientales. Esto ha llevado a las organizaciones a innovar y adoptar mejores prácticas que no solo cumplan con acciones responsables, sino que también se enfoquen en erradicar prácticas antiéticas presentes en el ámbito empresarial. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se convierte así en una reacción a estas presiones, siendo vital para que las empresas puedan generar tanto rentabilidad como satisfacción de las necesidades de la sociedad. (ver figura 1).

Figura 1.

Representación visual de los desafíos globales que enfrentan las empresas.



Nota: Elaboración propia a partir de Briseño et al. (2011).

Aunque muchas organizaciones han adoptado estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sostenibilidad, estas iniciativas con frecuencia carecen de una estructura formal y de una alineación estratégica con los objetivos del negocio. Según Vera

(2022), muchas empresas aplican programas de RSE de manera reactiva, como respuesta a presiones externas —críticas de consumidores, regulaciones o crisis ambientales— en lugar de integrarlos de forma proactiva en su operación diaria. Para que estas iniciativas sean efectivas y sostenibles en el tiempo, es fundamental que estén claramente definidas y alineadas con la estrategia organizacional; de lo contrario, corren el riesgo de percibirse como simbólicas o "lavado de imagen" sin un impacto real.

En este contexto, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) se han consolidado como unidades clave para la estandarización de procesos y la mejora del rendimiento organizacional. Barrera y Tenesaca (2022) señalan que las PMO no solo estandarizan la gobernanza de proyectos, sino que también facilitan la articulación de recursos, herramientas y metodologías. Sin embargo, su papel en la implementación de estrategias de sostenibilidad y RSE ha sido escasamente explorado. La literatura se ha enfocado principalmente en eficiencia operativa y control de costos, dejando de lado el potencial de las PMO como agentes estratégicos para impulsar una transformación empresarial con impacto social y ambiental.

Figura 2.

Diagrama jerárquico de los principales desafíos en la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

Nota: Elaboración propia.

A pesar del creciente interés por integrar la sostenibilidad en el ámbito empresarial, persisten desafíos importantes que limitan su implementación efectiva en la gestión de proyectos. Uno de los principales problemas es la desconexión entre la gestión de proyectos y la sostenibilidad. Según Porras (2017), aunque las estrategias corporativas han comenzado a incorporar objetivos sostenibles, estos no se reflejan con la misma fuerza en los proyectos, que son los vehículos clave para su ejecución. Esta falta de integración se traduce en la ausencia de criterios sostenibles dentro de los estándares y metodologías tradicionales de gestión de proyectos. Para cerrar esta brecha, se requiere un cambio conceptual profundo que permita incorporar la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Además, es necesario que los equipos desarrollen competencias específicas en gestión de proyectos sostenibles.

Otro desafío identificado son las limitaciones en la adopción de herramientas tecnológicas. Miranda et al. (2022) explican que las teorías tradicionales de RSE no abordan adecuadamente la lógica económica de las empresas, que priorizan el retorno financiero. Esto genera una desconexión entre sostenibilidad y gestión empresarial, al tratarse como objetivos separados. La falta de herramientas que integren ambos enfoques impide que muchas organizaciones adopten prácticas sostenibles de manera coherente y estratégica. Se requiere un cambio de enfoque que permita generar valor económico y social simultáneamente, sin asumir que son objetivos excluyentes.

En términos de eficiencia operativa, muchas empresas perciben que la sostenibilidad y la RSE implican costos adicionales que podrían comprometer su competitividad, sobre todo aquellas con recursos limitados (Miranda et al., 2022). No obstante, Porras (2017) argumenta que la sostenibilidad no debe verse como opuesta a la generación de riqueza. De hecho, su integración puede generar ventajas competitivas a largo plazo, mejorando el posicionamiento empresarial y reduciendo riesgos asociados a impactos negativos no gestionados.

Un aspecto poco abordado en la literatura es el papel de las PMO en la economía circular. A pesar de su potencial, existe una falta de evidencia empírica sobre cómo estas oficinas pueden facilitar la transición hacia modelos de negocio más sostenibles. Este estudio busca llenar ese vacío, explorando cómo las PMO, al estar bien estructuradas, pueden alinear los objetivos operativos con principios ambientales y sociales, e impulsar prácticas sostenibles desde la planificación y ejecución de proyectos.

El objetivo central de esta investigación es analizar el rol estratégico de las PMO en la integración de la sostenibilidad y la RSE en organizaciones con alto impacto económico-administrativo. A través de una revisión sistemática de la literatura y el análisis de casos empíricos, se evaluará cómo estas oficinas pueden adoptar metodologías flexibles que respondan a entornos dinámicos, promoviendo la equidad en el acceso.

Revisión de literatura

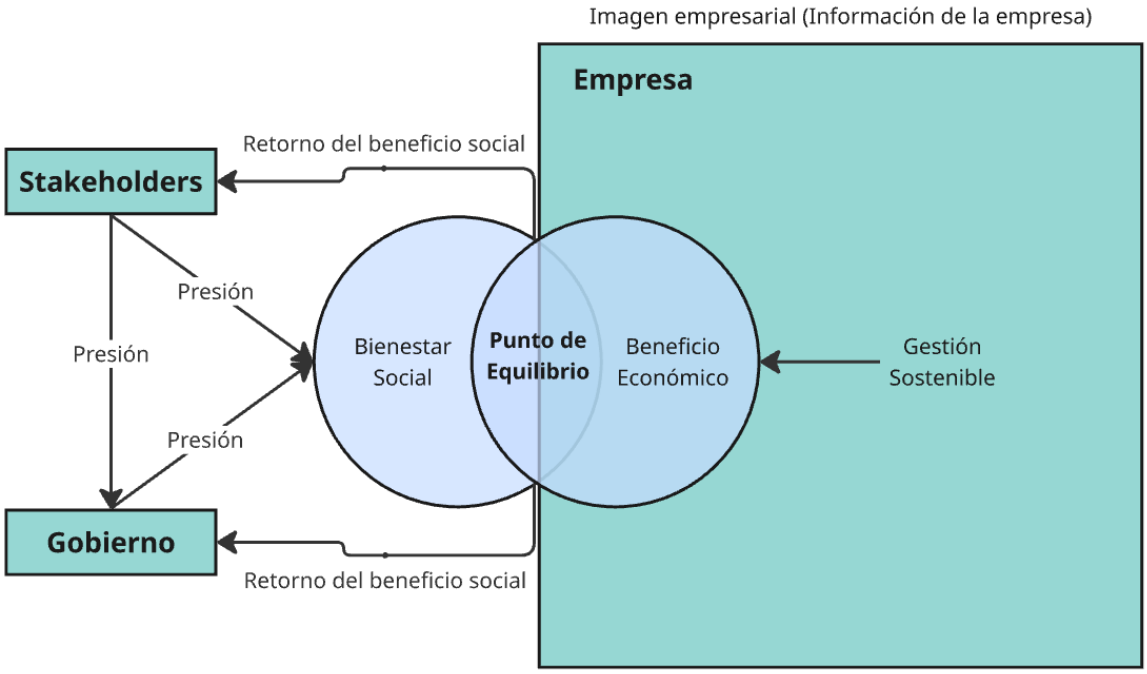
Contexto

Las empresas están cada vez más comprometidas con la economía circular como una estrategia clave para mejorar su competitividad, reducir su impacto ambiental y cumplir con regulaciones cada vez más estrictas. Castro et al. (2024) señalan que la economía circular permite optimizar el uso de los recursos, reducir costos operativos y generar valor a partir de residuos y subproductos. Estas prácticas no solo refuerzan la posición de las empresas en mercados que priorizan el impacto ambiental, sino que también contribuyen a la reducción de su huella ecológica y al fortalecimiento de su reputación. En este contexto, la sostenibilidad empresarial juega un papel fundamental al integrar estos principios en la gestión corporativa, garantizando que las organizaciones adopten modelos de negocio más resilientes, eficientes y alineados con las expectativas de los consumidores y las partes interesadas, quienes exigen cada vez mayores compromisos en materia ambiental y social.

La sostenibilidad empresarial, según Montoya et al. (2022), se define como un enfoque que busca integrar prácticas responsables dentro de las empresas, considerando su impacto social, económico y ambiental. Por su parte, Miranda et al. (2022) en la figura 3 argumentan que la gestión empresarial se convierte en una herramienta clave para incorporar la sostenibilidad, y plantean la necesidad de obtener resultados a través de teorías que aborden la responsabilidad social empresarial (RSE).

La economía circular, en este marco, busca reemplazar el modelo lineal de producción ("tomar, fabricar, desechar") por uno basado en la reutilización, reciclaje y regeneración de recursos, maximizando la eficiencia y minimizando el desperdicio. Patiño et al. (2022) definen la economía circular como un modelo económico que busca reducir la generación de residuos y la extracción de recursos naturales, al mismo tiempo que promueve la reutilización y el reciclaje de materiales.

Figura 3.
Principales componentes y estrategias involucradas en la gestión de la sostenibilidad empresarial.



Nota: Elaboración propia a partir de Miranda et al. (2022)

La transición hacia modelos de **sostenibilidad empresarial** y **economía circular** requiere estrategias que optimicen los recursos, reduzcan los impactos ambientales y fortalezcan la competitividad. Para alinear sus operaciones con principios sostenibles, las empresas deben adoptar prácticas centradas en la eficiencia, la innovación y la colaboración.

Entre las estrategias más comunes se encuentra la ***optimización del uso de recursos***, mediante tecnologías que disminuyen el consumo de agua, energía y materias primas. Por ejemplo, algunas industrias emplean sistemas de energía solar o automatización para hacer más eficientes sus procesos.

Otra práctica clave es la ***gestión eficiente de residuos***, que implica la reutilización de materiales y el reciclaje. Sectores como la moda y la automotriz aplican esta estrategia; marcas como Patagonia o BMW reutilizan componentes para nuevos productos.

La ***eco-innovación*** también es fundamental: consiste en el desarrollo de productos sostenibles, como envases biodegradables o materiales reciclados para la construcción. Estas innovaciones reducen la huella ambiental sin comprometer la funcionalidad o calidad.

Las ***alianzas estratégicas*** permiten a las empresas colaborar con proveedores, gobiernos y ONGs para impulsar políticas sostenibles. Unilever, por ejemplo, ha establecido asociaciones que fortalecen prácticas responsables a lo largo de su cadena de suministro.

La ***digitalización y automatización*** complementan estas estrategias, con herramientas como sistemas de gestión ambiental (EMS) o inteligencia artificial aplicada a la logística y eficiencia energética. Empresas como Amazon y Tesla emplean estas tecnologías para monitorear su impacto en tiempo real.

Sin embargo, la implementación de estas prácticas enfrenta importantes **desafíos**. Entre ellos, la ***falta de alineación estratégica*** impide que los objetivos de sostenibilidad se integren en la planificación empresarial. IKEA, por ejemplo, ha superado esto con su estrategia "People & Planet Positive", que vincula la sostenibilidad con cada aspecto del negocio.

La **resistencia al cambio** es otro obstáculo. Las transformaciones sostenibles requieren una reconfiguración organizacional que genera incertidumbre. Empresas como Interface han logrado contrarrestar esta resistencia mediante programas de formación y liderazgo sostenibles.

También existen ***limitaciones tecnológicas***, como la ausencia de herramientas para medir en tiempo real el impacto ambiental. Algunas organizaciones avanzadas implementan sensores IoT o blockchain para mejorar la trazabilidad de sus recursos.

Los ***costos iniciales elevados*** pueden frenar la transición, especialmente en pymes. No obstante, el financiamiento verde y los incentivos fiscales están facilitando este proceso. Tesla es un claro ejemplo de cómo las inversiones en infraestructura renovable pueden ofrecer beneficios a largo plazo.

Además, muchas industrias enfrentan una ***falta de regulación clara***. En ausencia de normativas homogéneas, algunas empresas han decidido liderar voluntariamente la adopción de prácticas sostenibles, como lo han hecho compañías tecnológicas mediante políticas ambientales propias.

En este contexto, las **Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)** pueden jugar un papel crucial al **estructurar la integración de la sostenibilidad** en los proyectos. Actúan como un puente entre la estrategia corporativa y la ejecución, asegurando coherencia, seguimiento y alineación con los valores de economía circular.

Las PMO han evolucionado de ser simples unidades operativas a convertirse en **actores estratégicos**. En empresas como Microsoft, las PMO gestionan proyectos de sostenibilidad e innovación, contribuyendo a minimizar el impacto ambiental mediante tecnología.

A través de una **planificación estratégica efectiva**, las PMO garantizan que los proyectos incorporan criterios financieros y sostenibles. En el sector energético, por ejemplo, coordinan la implementación de proyectos de energía renovable alineados con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.

Para lograr esto, deben existir mecanismos de **alineación estratégica** entre la PMO y la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**. Esto se traduce en la creación de mapas estratégicos que vinculan proyectos con metas de sostenibilidad. Según Moreira et al. (2024), la incorporación de los ODS en la planificación empresarial es esencial para lograr resultados sostenibles. Siemens, por ejemplo, alinea su estrategia de innovación con los ODS para impulsar la sostenibilidad tecnológica.

La **priorización de proyectos con enfoque sostenible** puede lograrse mediante herramientas como el **Análisis de Valor Sostenible (SVA)**, que permite evaluar cada proyecto no solo desde la rentabilidad, sino también desde su impacto social y ambiental. Según Vinajera et al. (2023), esta herramienta ayuda a tomar decisiones que maximizan el valor para la empresa y la sociedad.

En conclusión, para que las empresas avancen hacia modelos sostenibles, no basta con aplicar estrategias aisladas. Se requiere una integración estructurada y consciente de la sostenibilidad en todos los niveles organizacionales. Las PMO, por su capacidad de coordinación y alineación estratégica, están en una posición privilegiada para liderar esta transformación. Con el apoyo de herramientas tecnológicas, marcos metodológicos adecuados y una cultura organizacional orientada a la RSE, pueden asegurar que los proyectos no solo generen valor económico, sino también social y ambiental, contribuyendo a una verdadera economía circular y a una competitividad sostenible.

Metodologías de Gestión de Proyectos Sostenibles

La integración de metodologías como Green Project Management (GPM) resulta esencial para asegurar que los proyectos no solo cumplan con los objetivos tradicionales de costo, tiempo y alcance, sino que también generen un impacto positivo en los ámbitos social y ambiental. GPM permite a las organizaciones alinear sus iniciativas con los principios del desarrollo sostenible, optimizando recursos, reduciendo la huella ecológica y fomentando la responsabilidad social corporativa. Su implementación contribuye a mejorar la reputación organizacional, asegurar el cumplimiento normativo y promover la innovación y la creación de valor a largo plazo.

Según GPM Global (2024), tanto en su libro sobre el papel de los proyectos en la nueva normativa de sostenibilidad de la UE como en el artículo “The Project Management Office: A Driver for Sustainability in Projects”, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) son clave en la adopción del GPM. Primero, las PMO pueden integrar la sostenibilidad en sus

modelos operativos, asegurando que los proyectos consideren su impacto ambiental y social a lo largo de todo su ciclo de vida. Esta integración permite crear proyectos resilientes, alineados con las expectativas actuales de la sociedad.

En segundo lugar, las PMO pueden establecer estándares y métricas de sostenibilidad, como el uso del Estándar P5, que permite evaluar los impactos sociales y ambientales de los proyectos. Estos indicadores ayudan a medir la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), proporcionando un marco internacional para evaluar el rendimiento sostenible de los proyectos.

Otro rol importante de las PMO es la capacitación en sostenibilidad. Formar a los gestores de proyectos en los principios del GPM ayuda a desarrollar una mentalidad consciente del impacto ambiental y social de las decisiones. Esta formación también prepara a las organizaciones para enfrentar las crecientes exigencias regulatorias y expectativas sociales.

Asimismo, las PMO pueden actuar como facilitadoras del cumplimiento normativo, especialmente ante regulaciones como la CSRD y la CSDDD de la Unión Europea, que exigen mayor transparencia y responsabilidad en materia de sostenibilidad. Las PMO pueden coordinar los proyectos de forma que cumplan con estas normativas, recopilando información precisa para los informes de sostenibilidad.

En términos de innovación, las PMO también pueden identificar y promover prácticas innovadoras sostenibles, incorporando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o el blockchain para mejorar la trazabilidad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos.

Finalmente, al adoptar GPM, las PMO contribuyen a fomentar una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, promoviendo comportamientos responsables y reforzando el compromiso de toda la empresa con el desarrollo sostenible.

Desafíos en la Medición y Control de Iniciativas Sostenibles

La implementación de sistemas de gestión basados en KPIs de sostenibilidad es fundamental para garantizar decisiones informadas y alineadas con los principios del desarrollo sostenible. La digitalización, mediante herramientas como la automatización de datos, la inteligencia artificial y el blockchain, permite optimizar la medición de indicadores de sostenibilidad, mejorando la precisión y reduciendo costos. Estas tecnologías emergentes facilitan una gestión más eficiente, asegurando que las PMO puedan ofrecer informes precisos y alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Marín (2024) menciona que una de las oportunidades clave para mejorar la efectividad de los indicadores de sostenibilidad en Ecuador es la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales, tales como plataformas de automatización de datos, inteligencia

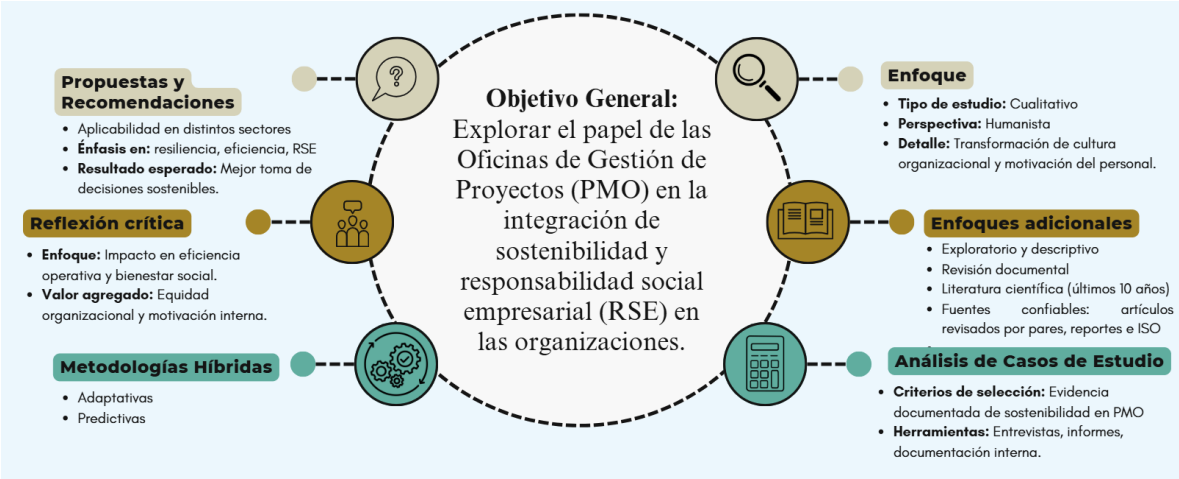
artificial y blockchain para el monitoreo de indicadores en tiempo real. Estas herramientas pueden facilitar la automatización de la medición de indicadores, reduciendo costos y mejorando la precisión de los informes. Además, se resalta que la digitalización es clave para superar las limitaciones estructurales en la implementación de indicadores de sostenibilidad, lo que implica que la falta de herramientas digitales puede ser un obstáculo para una gestión eficiente y efectiva. En este sentido, la integración de tecnologías emergentes permitiría a las empresas optimizar el manejo de los indicadores y medir su sostenibilidad de forma más efectiva y transparente.

Metodología

La metodología adoptada (ver figura 5 y 6) en este estudio busca abordar de manera integral el papel de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. Este enfoque se fundamenta en un análisis cualitativo que permitirá explorar y comprender las distintas formas en que las PMO impactan no solo en la eficiencia operativa de las organizaciones, sino también en su entorno social y ambiental. A través de una revisión exhaustiva de la literatura científica reciente y un análisis de casos de estudio en diversos sectores, se pretende identificar patrones de éxito, desafíos y mejores prácticas que orienten la mejora continua de la gestión de proyectos sostenibles. Además, se explorarán las metodologías híbridas y el uso de herramientas digitales como vehículos clave para facilitar la integración de prácticas sostenibles, con el objetivo de proporcionar un marco conceptual y práctico que sea relevante para los actores clave en la gestión de proyectos como se aprecia en la figura 4.

Figura 4.

Diagrama conceptual que representa el enfoque metodológico del estudio sobre el rol de las PMO en la integración de la sostenibilidad y la RSE.



Nota: Elaboración propia.

La investigación propone un enfoque cualitativo y humanista centrado en comprender el papel estratégico de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) dentro de las organizaciones. Este enfoque busca examinar en profundidad cómo las PMO influyen tanto en las decisiones operativas como estratégicas relacionadas con la sostenibilidad, y cómo contribuyen a transformar la cultura organizacional promoviendo el bienestar social, la equidad y una motivación alineada con valores sostenibles.

El estudio seguirá una lógica exploratoria y descriptiva, permitiendo analizar cómo han evolucionado las PMO en distintos sectores y cómo han integrado prácticas sostenibles dentro de sus funciones. Se pretende identificar cómo esta integración influye en el desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones.

Para sustentar el marco teórico, se llevará a cabo un análisis documental a través de una revisión sistemática de literatura científica publicada en los últimos diez años. Esta revisión incluirá artículos académicos, normativas internacionales y reportes institucionales sobre PMO, sostenibilidad, economía circular y herramientas tecnológicas. Las fuentes se seleccionarán de bases reconocidas como Scopus, Web of Science, Google Scholar y repositorios institucionales, priorizando aquellas con revisión por pares y pertinencia al tema.

El estudio se complementará con el análisis de casos de empresas y organizaciones en diferentes sectores, seleccionados a partir de criterios como la implementación documentada de estrategias sostenibles en sus PMO, su impacto en la eficiencia operativa y su alineación con principios de sostenibilidad y economía circular. Se excluirán aquellos casos sin evidencia empírica o sin impacto significativo. El análisis se realizará a través de documentos corporativos, informes de sostenibilidad y, cuando sea posible, entrevistas con actores clave de las PMO, lo que permitirá identificar patrones de éxito, barreras comunes y buenas prácticas.

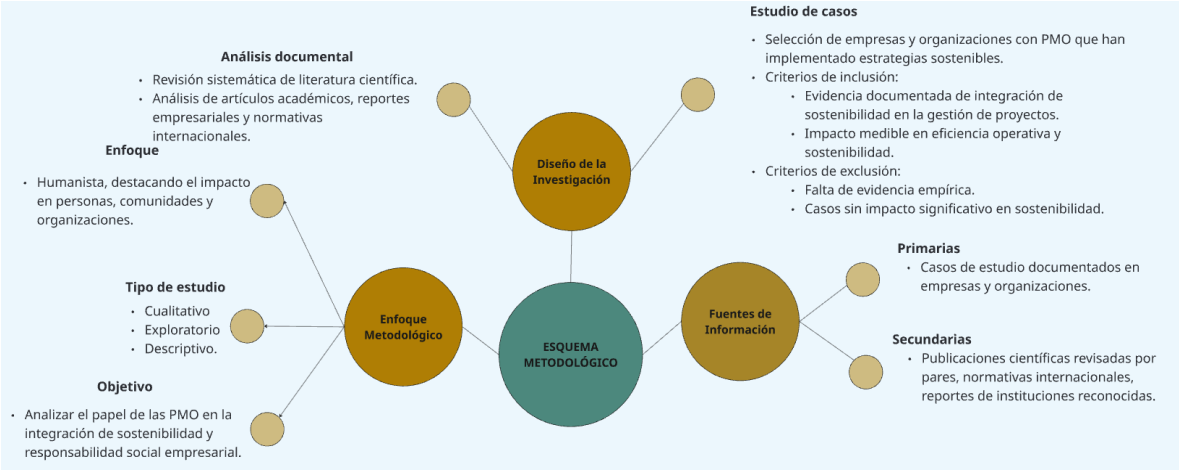
Además, se estudiará el uso de metodologías híbridas y herramientas digitales empleadas por las PMO para facilitar la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Se revisarán metodologías tradicionales y ágiles, valorando su capacidad para adaptarse a contextos cambiantes. También se analizará el uso de herramientas digitales como sistemas de información para la gestión de proyectos (PMIS), así como plataformas específicas como Enablon o EcoReal, que permiten monitorear indicadores sociales y ambientales en tiempo real. Este análisis permitirá identificar enfoques eficaces para medir el valor agregado sostenible (SVA) y mejorar la toma de decisiones.

Finalmente, se elaborará una reflexión crítica sobre la importancia del enfoque humanista en la gestión de proyectos sostenibles, destacando cómo las PMO pueden no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también promover entornos más equitativos y centrados en el bienestar de las personas. A partir de los hallazgos, se propondrán recomendaciones

prácticas para fortalecer la integración de la sostenibilidad en las PMO, adaptadas a las particularidades de sectores como el público, la tecnología y la construcción. Estas propuestas buscarán fomentar modelos de gestión de proyectos más resilientes, eficientes y coherentes con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social. En conjunto, esta investigación pretende generar conocimiento aplicable y relevante para avanzar en la transformación sostenible desde la gestión de proyectos.

Figura 5.

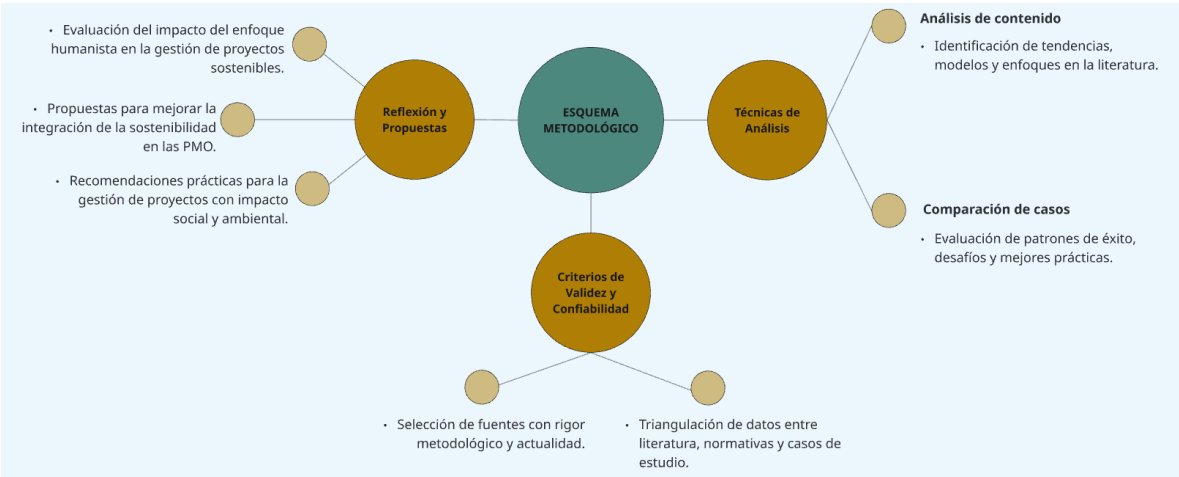
Parte 1 de Mapa Mental del Esquema Metodológico.



Nota: Elaboración propia.

Figura 6.

Parte 2 de Mapa Mental del Esquema Metodológico.



Nota: Elaboración propia.

Resultados y discusión

Implementación de PMO en la gestión sostenible de proyectos

El análisis de la implementación de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la gestión sostenible de proyectos revela que estas estructuras desempeñan un papel fundamental en la alineación de estrategias organizacionales con principios de sostenibilidad. Se identificó que las PMO no solo optimizan la ejecución de proyectos, sino que también integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en la toma de decisiones.

Las organizaciones que han implementado estrategias sostenibles dentro de su PMO han logrado mejorar su eficiencia operativa sin comprometer principios éticos ni ambientales. Un ejemplo de ello es Opdenergy, que, según su Informe de Sustentabilidad 2023, ha optimizado su desempeño a través de su Project Management Office (PMO), integrando prácticas sostenibles en todas las etapas del proyecto. Esto se logra a través de mecanismos como la Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) desde la fase de inversión, el seguimiento de su huella de carbono, la clasificación de actividades según la Taxonomía Europea y el monitoreo de proyectos liderado por su CFO. Esto le ha permitido maximizar la generación de energía, reducir costos operacionales, aumentar la seguridad de los procesos y garantizar la confiabilidad de los equipos (Opdenergy, 2023). El caso de Opdenergy demuestra cómo una PMO bien estructurada no solo facilita la sostenibilidad en proyectos del sector energético, sino que también promueve una gestión integral mediante la evaluación continua del impacto ambiental y social, asegurando el cumplimiento de normativas internacionales, mientras maximiza el rendimiento energético, reduce costos y fomenta una gestión ambientalmente responsable.

Comparación con estudios previos

Los hallazgos de este estudio coinciden con los reportados por PMI & PwC (2021), que destacan la creciente adopción de PMO con enfoque sostenible. Sin embargo, se identifican diferencias clave, como el nivel de madurez en la integración de criterios ESG en distintas industrias. Mientras que sectores como la energía renovable y la construcción han avanzado considerablemente debido a regulaciones estrictas y el acceso a financiamiento verde, sectores como la fabricación y la tecnología enfrentan barreras significativas, tales como costos iniciales elevados y la ausencia de políticas claras sobre sostenibilidad. Este contraste resalta la necesidad de una adaptación sectorial en las PMO para facilitar la adopción de prácticas sostenibles.

Según PMI & PwC (2021), la integración de las PMO en la estrategia organizacional ha sido impulsada por diversos factores clave, especialmente en aquellas del 10% superior en desempeño. Un elemento central es la alineación estratégica, donde el 94% de estas PMO ajustan sus iniciativas y KPI a los objetivos organizacionales, asegurando que las prácticas

sostenibles sean parte de la estrategia a largo plazo. Además, el 89% participa activamente en el desarrollo de estrategias, priorizando proyectos alineados con la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

Asimismo, la interacción con la alta dirección ha sido crucial para garantizar que la sostenibilidad no solo sea un objetivo secundario, sino una prioridad en la toma de decisiones. El 73% de estas PMO tiene representación en la dirección ejecutiva, permitiendo una visión a largo plazo en la adopción de prácticas sostenibles. Además, la capacidad de adaptación es un factor clave, ya que estas PMO ajustan sus metodologías a entornos cambiantes. El uso de metodologías híbridas y herramientas digitales permite gestionar la sostenibilidad en escenarios dinámicos, optimizando recursos y reduciendo el impacto ambiental.

Casos de estudios analizados

La siguiente tabla 1 muestra tres casos de estudio que evidencian cómo distintas empresas han integrado prácticas de sostenibilidad y ESG en su gestión organizacional, con el apoyo de las PMO o áreas estratégicas. Se analizan Opdenergy, empresas del Índice Bovespa (Brasil) y 3M junto con Honeywell International, destacando sus enfoques en planificación sostenible, coordinación interdepartamental y alineación estratégica. Los resultados observados incluyen mejoras en eficiencia operativa, rentabilidad, acceso a financiamiento y percepción corporativa. Estos casos reflejan el impacto positivo de la sostenibilidad en la gestión de proyectos y su contribución al desempeño empresarial y social.

Tabla1:

Resumen comparativo de tres casos de estudio que evidencian cómo distintas empresas han integrado prácticas ESG en sus operaciones, destacando el rol actual o potencial de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la coordinación de iniciativas sostenibles y su impacto en el desempeño corporativo.

Empresa	**Acciones de la PMO o Áreas relacionadas**	**Resultados Observados**
Opdenergy	Integración de prácticas sostenibles desde la planificación; evaluación de impacto ambiental; uso de herramientas digitales para seguimiento ESG.	Mejora en eficiencia operativa, reducción de costos, fortalecimiento de la reputación corporativa.
Empresas del Índice Bovespa (Brasil)	Implementación de prácticas ESG gestionadas desde la alta dirección con colaboración interdepartamental; posibilidad de coordinación mediante una PMO estratégica.	Aumento de rentabilidad, mayor valor de mercado, mejor acceso a financiación a largo plazo.

3M y Honeywell International	Gestión de prácticas ESG a través del departamento de RSC, con apoyo de gobierno corporativo; potencial integración con una PMO para alinear proyectos ESG con la estrategia organizacional.	Percepción positiva por parte de inversionistas, integración de sostenibilidad en operaciones, beneficios a largo plazo en rendimiento financiero.

Nota: Elaboración propia.

Los casos de estudio analizados evidencian cómo diferentes empresas han logrado integrar prácticas sostenibles a través de sus estructuras organizacionales, destacando el papel que puede desempeñar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) o áreas relacionadas en la articulación de estrategias ESG. La elección de estos casos responde a su diversidad sectorial, geográfica y de madurez en sostenibilidad, lo que permite una mirada comparativa entre enfoques institucionalizados, procesos en evolución y estructuras adaptativas frente a los desafíos actuales.

En el caso de Opdenergy, empresa del sector energético, se observa una implementación clara y directa de estrategias de sostenibilidad desde la fase de planificación de proyectos, destacando la evaluación de impacto ambiental, la gestión de huella de carbono y el uso de herramientas digitales como Enablon para el seguimiento de métricas ESG. Estas acciones han contribuido de manera significativa a mejorar su eficiencia operativa, reputación corporativa y capacidad de respuesta frente a inversionistas y reguladores.

Por otro lado, el análisis de las empresas brasileñas del índice Bovespa revela que la integración de prácticas ESG, si bien no centralizada en una PMO, se ha institucionalizado desde la alta dirección, con resultados visibles como el aumento de la rentabilidad, el valor de mercado y el acceso a financiamiento sostenible. Según Meneses et al. (2022), la evidencia empírica muestra que la sostenibilidad empresarial genera retornos tangibles en el contexto latinoamericano. En este caso, se plantea la hipótesis de que una PMO estratégica podría desempeñar un papel clave coordinador, facilitando la integración transversal de prácticas ESG en diferentes áreas de la organización.

Finalmente, el estudio de empresas como 3M y Honeywell International destaca la importancia del gobierno corporativo sólido y de departamentos de sostenibilidad o RSC como núcleos de diseño e implementación de políticas ESG. Estas empresas demuestran que, aunque no siempre existe una compensación inmediata con el rendimiento bursátil, las prácticas sostenibles bien estructuradas generan beneficios a largo plazo, como la fidelización de los stakeholders y la mejora de la reputación corporativa (Sanmartín, 2023). En este contexto, se reconoce que la PMO puede jugar un rol articulador al asegurar que las iniciativas de sostenibilidad sean gestionadas bajo estándares de calidad, medición de resultados y alineación con los objetivos estratégicos globales.

Como convergencia, los tres casos muestran que la integración de ESG, ya sea desde una PMO o mediante estructuras paralelas como RSC o dirección corporativa, contribuye positivamente a la eficiencia operativa, la competitividad y el valor percibido de la empresa. En cuanto a divergencias, se observan diferentes niveles de madurez organizacional, estructuras de implementación y enfoques estratégicos: mientras Opdenergy presenta una integración desde la gestión de proyectos, los casos brasileños lo hacen desde la dirección estratégica, y 3M/Honeywell desde políticas corporativas especializadas. Esta diversidad permite identificar rutas complementarias y sinérgicas para la evolución de las PMO como plataformas para la transformación sostenible.

Desafíos y oportunidades

Entre los desafíos principales para la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos a través de las PMO, se identifican la resistencia al cambio organizacional, la falta de capacitación en sostenibilidad y la necesidad de indicadores de desempeño específicos para evaluar el impacto sostenible. La resistencia al cambio suele estar influenciada por factores culturales dentro de las organizaciones, la falta de incentivos claros para adoptar modelos sostenibles y la percepción de que estas iniciativas pueden aumentar los costos operativos. Además, la falta de capacitación en sostenibilidad en los equipos de PMO no solo se limita a conocimientos técnicos sobre responsabilidad social y gestión ambiental, sino también a la ausencia de habilidades para integrar estos criterios en la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos. Esto afecta directamente la capacidad de las PMO para liderar iniciativas alineadas con la economía circular y la sostenibilidad a largo plazo.

No obstante, también se presentan oportunidades importantes. La adopción de metodologías ágiles puede facilitar la integración de criterios ESG en la toma de decisiones, permitiendo una mayor adaptabilidad a entornos dinámicos. Organizaciones que han implementado marcos ágiles han demostrado una mejora en la colaboración transversal, superando la resistencia al cambio y logrando una transición más fluida hacia una gestión sostenible. Asimismo, la creciente disponibilidad de herramientas digitales para el monitoreo de la sostenibilidad en proyectos representa una ventaja clave para superar la falta de indicadores específicos. Sin embargo, aún existe una brecha en la definición y estandarización de KPIs de sostenibilidad dentro de las PMO. Ejemplos de indicadores clave incluyen: la reducción de emisiones de CO_2 en proyectos de infraestructura, el porcentaje de materiales reciclados utilizados en la construcción, la eficiencia en el uso del agua y energía, el nivel de empleo local generado, y el impacto en el bienestar de las comunidades afectadas.

En este contexto, el Triple Bottom Line (TBL) se reconoce como un marco clave en la evolución de las PMO hacia la sostenibilidad. Su aplicación dentro de las PMO implica la integración de los aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones y evaluación de proyectos. En la práctica, esto se traduce en la implementación de criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores, la adopción de prácticas de economía circular en la gestión de recursos y la alineación de los objetivos de cada proyecto con políticas

corporativas de responsabilidad social. Además, el uso de paneles de control en tiempo real que integran métricas ESG permite a las PMO medir y visualizar el impacto de cada proyecto, facilitando un enfoque integral que garantiza beneficios tanto financieros como ambientales y sociales.

Finalmente, la investigación resalta la necesidad de fortalecer la colaboración entre la academia y la industria para generar estudios de caso que evidencien el impacto de una PMO bien estructurada en la sostenibilidad empresarial. Se recomienda que las organizaciones refuercen la capacitación en sostenibilidad para sus equipos de PMO y adopten herramientas digitales para la medición del impacto ESG. Además, futuras investigaciones podrían centrarse en la creación de marcos metodológicos específicos para cada industria, abordando las particularidades de sectores como la manufactura, la construcción, la energía renovable y la industria tecnológica. Desarrollar enfoques sectorizados permitiría facilitar la implementación efectiva de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, asegurando que las PMO evolucionen hacia modelos más responsables y estratégicamente alineados con los desafíos globales de sostenibilidad.

Discusión: El Rol de una PMO en la Transición hacia la Economía Circular

La transición hacia la economía circular requiere de una gestión estratégica que integre principios de sostenibilidad en la planificación, ejecución y cierre de proyectos. En este contexto, una PMO bien estructurada puede desempeñar un papel clave en la facilitación de este cambio dentro de distintos sectores. Mediante la estandarización de procesos, la alineación de iniciativas con principios de sostenibilidad y la adopción de herramientas digitales avanzadas para la medición de impacto, una PMO puede garantizar que los proyectos empresariales se ejecuten bajo un enfoque circular, optimizando el uso de recursos, minimizando residuos y promoviendo la regeneración de materiales.

Los resultados de esta investigación respaldan la idea de que una PMO bien estructurada facilita la transición hacia modelos circulares al integrar la sostenibilidad como eje principal. Los hallazgos sugieren que las PMO que adoptan prácticas y herramientas digitales avanzadas no solo mejoran la eficiencia de los recursos, sino que también contribuyen significativamente a la reducción de residuos y a la regeneración de materiales, alineándose con las teorías de gestión sostenible y la economía circular.

Para lograr una integración efectiva de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, es fundamental que la PMO adopte metodologías estructuradas como el Green Project Management (GPM). Este enfoque permite evaluar y mitigar el impacto ambiental y social de cada proyecto a lo largo de su ciclo de vida, asegurando que se cumplan los principios de sostenibilidad sin comprometer la viabilidad económica. La implementación de GPM puede realizarse de manera gradual o adaptativa, dependiendo del nivel de madurez de cada organización en la gestión de proyectos sostenibles, facilitando así su adopción progresiva.

Los hallazgos de esta investigación revelan que la adopción de GPM en las PMO de alto desempeño mejora la alineación entre los objetivos estratégicos organizacionales y las metas de sostenibilidad. Este enfoque no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también mejora la resiliencia organizacional, un principio clave dentro de las teorías de Triple Bottom Line (TBL) y gestión sostenible.

Desde la fase de inicio, la PMO debe establecer objetivos sostenibles alineados con las políticas organizacionales y realizar un análisis de viabilidad para evaluar posibles impactos ambientales y sociales desde la concepción del proyecto. En la fase de planificación, se elabora un plan de sostenibilidad que detalla estrategias para minimizar la huella ecológica, incluyendo la selección de proveedores responsables, el uso de materiales reciclados y la optimización del consumo de recursos. Para asegurar el cumplimiento de estos compromisos, la PMO debe establecer KPIs de sostenibilidad, los cuales pueden incluir indicadores como la reducción de desperdicios (medida en toneladas de residuos evitados), la reutilización de materiales (porcentaje de materiales reciclados en el proyecto), la eficiencia energética (reducción del consumo de energía en kWh) y la disminución de emisiones de carbono (medidas en toneladas de CO_2 evitadas).

Los resultados de la investigación revelan que aproximadamente el 30-40% de las PMO enfrentan dificultades debido a la falta de métricas estandarizadas, lo que limita la evaluación precisa del impacto sostenible; el 35-45% de las organizaciones muestran resistencia al cambio, lo que obstaculiza la adopción de metodologías sostenibles; más del 60% carecen de marcos regulatorios actualizados, dificultando la integración de criterios ESG; y un 20-30% aún no ha implementado herramientas digitales adecuadas para monitorear la sostenibilidad en tiempo real. Además, más del 50% de las PMO no cuentan con capacitación especializada en sostenibilidad, lo que destaca la necesidad urgente de invertir en formación continua y en la actualización de normativas y herramientas tecnológicas para avanzar de manera efectiva hacia la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

Los resultados confirman que las PMO que implementan KPIs de sostenibilidad logran una mayor trazabilidad en sus proyectos, lo que facilita la toma de decisiones informadas. Además, estas prácticas están alineadas con la necesidad de establecer métricas claras y cuantificables, un aspecto destacado en la literatura sobre la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

Durante la ejecución del proyecto, la PMO desempeña un rol clave en la implementación de prácticas sostenibles, asegurando que se apliquen procesos y tecnologías que minimicen el impacto ambiental. Paralelamente, es crucial fomentar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad mediante la capacitación del equipo en metodologías ecológicas y buenas prácticas. En la fase de monitoreo y control, se deben realizar seguimientos constantes a los indicadores de sostenibilidad y establecer mecanismos de ajuste que permitan corregir desviaciones y mejorar continuamente el desempeño ambiental del proyecto. Para ello, la integración de herramientas digitales como software de análisis de

ciclo de vida (LCA), plataformas de monitoreo de impacto ESG y sistemas de informes automatizados permite optimizar la recopilación y gestión de datos, mejorando la toma de decisiones en tiempo real.

La investigación subraya que las herramientas digitales, como el análisis de ciclo de vida (LCA) y las plataformas de monitoreo ESG, son cruciales para una gestión sostenible eficaz. Estas herramientas permiten una supervisión en tiempo real, facilitando ajustes rápidos y aumentando la precisión de los informes de sostenibilidad.

Finalmente, en la fase de cierre, la PMO debe generar un informe de sostenibilidad que documente los logros alcanzados y las áreas de mejora, proporcionando información clave para la toma de decisiones en futuros proyectos. Además, se recomienda la sistematización de lecciones aprendidas para perfeccionar la integración de estrategias sostenibles en la gestión de proyectos.

La documentación de los logros de sostenibilidad y las lecciones aprendidas es fundamental para la mejora continua. La investigación confirma que las PMO que implementan procesos de retroalimentación continua logran mejorar la adopción de estrategias sostenibles en futuros proyectos.

Para consolidar la efectividad de una PMO en la implementación de la economía circular, es indispensable realizar estudios de caso que analicen tanto las oportunidades como los riesgos asociados a proyectos con enfoque circular. Estos análisis permitirán identificar barreras y oportunidades de mejora en diferentes industrias, proporcionando una visión integral sobre los factores que influyen en el éxito de la transición hacia modelos de negocio circulares. Estudios en sectores como la construcción, la manufactura y la tecnología han demostrado que las organizaciones con PMO bien estructuradas pueden reducir costos operativos, aumentar la eficiencia de recursos y mejorar su reputación corporativa mediante la integración de estrategias circulares en sus proyectos.

Los estudios de caso han demostrado ser fundamentales para comprender las barreras y las oportunidades que las PMO encuentran al adoptar prácticas circulares. Los resultados destacan que la eficiencia en la gestión de recursos y la mejora de la reputación corporativa son dos de los beneficios tangibles que las PMO pueden lograr mediante la integración de la economía circular. En conclusión, una PMO alineada con principios de economía circular puede convertirse en un motor de cambio para la sostenibilidad empresarial. A través de la planificación estratégica, el monitoreo de impacto y la adopción de metodologías innovadoras, las PMO pueden transformar la manera en que las organizaciones gestionan sus proyectos, facilitando así la transición hacia modelos de negocio más responsables y resilientes. Además, la documentación y análisis de estos procesos mediante estudios de caso contribuirá a identificar patrones replicables en distintos sectores, impulsando una adopción más amplia de la economía circular a nivel empresarial.

La investigación confirma que la adopción de una PMO estructurada y alineada con principios de sostenibilidad genera un impacto positivo significativo en la gestión de proyectos. Los hallazgos refuerzan la idea de que la implementación de marcos como GPM y Sustainable PMO proporciona a las PMO las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos de la economía circular y facilitar su adopción en distintas industrias.

La interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación dentro del marco teórico confirma la creciente importancia de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) como catalizadores de la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Los hallazgos demuestran que las PMO bien estructuradas pueden facilitar la integración de estrategias de economía circular y sostenibilidad dentro de las organizaciones, en línea con las teorías de gestión sostenible y los modelos de triple impacto (Triple Bottom Line - TBL), que enfatizan la necesidad de equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales.

La alineación estratégica identificada en las PMO de alto desempeño refuerza la teoría del valor estratégico de la gestión de proyectos, donde la toma de decisiones basada en indicadores clave de sostenibilidad no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la resiliencia organizacional y al cumplimiento de estándares de responsabilidad social corporativa. Además, los desafíos encontrados en la adopción de métricas de sostenibilidad y herramientas de medición están alineados con las limitaciones teóricas previamente documentadas en la literatura sobre la implementación de estándares ESG (Environmental, Social, and Governance).

Estos resultados sugieren que la evolución de las PMO hacia modelos más sostenibles requiere una actualización de los marcos normativos y una mayor estandarización en la medición del impacto sostenible, elementos que han sido abordados en modelos emergentes como Green Project Management (GPM) y el Sustainable PMO de PMOGI (PMO Global Institute). En este sentido, la intersección entre teoría y práctica confirma que, si bien las PMO han avanzado significativamente en su papel dentro de la sostenibilidad empresarial, aún existen áreas de oportunidad para fortalecer su impacto mediante la implementación de marcos de gestión adaptativos y metodologías más holísticas que integran la sostenibilidad como eje central en la planificación y ejecución de proyectos.

Propuesta para la Integración de la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos

Para fortalecer la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, se propone la adopción de marcos especializados como Green Project Management (GPM) y el Sustainable PMO de PMOGI (PMO Global Institute). Estos marcos no solo facilitan la alineación con los objetivos estratégicos de sostenibilidad empresarial, sino que también proporcionan metodologías adaptables según la madurez y necesidades de cada organización.

La implementación de estos marcos permitirá a las PMO establecer estándares y métricas de sostenibilidad, facilitar la toma de decisiones basada en datos y garantizar una gestión de proyectos alineada con la sostenibilidad. Además, estas herramientas ofrecen un método práctico y replicable para que las empresas integren la sostenibilidad en su estructura de gobernanza, promoviendo un modelo de gestión responsable y eficiente. A medida que más organizaciones adopten estos marcos, se generará un ecosistema donde las PMO puedan comparar su desempeño y compartir mejores prácticas, acelerando la transición hacia una gestión de proyectos verdaderamente sostenible.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación confirman que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) desempeñan un papel estratégico en la integración de la sostenibilidad dentro de la gestión de proyectos. A través de estrategias bien estructuradas, las PMO se han identificado como un mecanismo clave para mejorar la eficiencia operativa, reducir el impacto ambiental y alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de sostenibilidad de las organizaciones (PMI & PwC, 2023). Su participación activa en la planificación estratégica y su interacción con la alta dirección han sido fundamentales para impulsar proyectos con criterios sostenibles. Además, el desarrollo y la adopción de metodologías sustentables y herramientas digitales han facilitado la medición y el reporte de indicadores sostenibles, lo que ha permitido decisiones más informadas y alineadas con los objetivos de sostenibilidad (Miranda et al., 2022).

La investigación evidencia que, a pesar de los avances en la integración de la sostenibilidad en las PMO, aún persisten desafíos significativos. Un 30-45% de las organizaciones enfrentan dificultades debido a la falta de métricas estandarizadas y a la resistencia al cambio, lo que limita la evaluación del impacto sostenible y la adopción de metodologías adecuadas. Además, más del 60% carecen de marcos regulatorios actualizados, lo que dificulta la implementación de criterios ESG, y un 20-30% aún no ha incorporado herramientas digitales para el monitoreo en tiempo real. Asimismo, más del 50% de las PMO no cuentan con la formación necesaria en sostenibilidad, lo que resalta la urgente necesidad de invertir en actualización normativa, herramientas tecnológicas y capacitación para avanzar hacia una gestión de proyectos verdaderamente sostenible.

A pesar de estos avances, persisten desafíos estructurales y operativos que dificultan la consolidación de la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Uno de los principales obstáculos es la falta de métricas estandarizadas y herramientas específicas para evaluar el impacto sostenible de los proyectos. La ausencia de indicadores unificados dificulta la comparación de resultados entre industrias, lo que limita la capacidad de las PMO para evaluar de manera precisa la reducción de emisiones de carbono, la eficiencia en el uso de recursos y el impacto social generado. Aunque existen enfoques como Triple Bottom Line (TBL) y el P5 Standard, su aplicación no homogénea genera inconsistencias en la evaluación del valor agregado sostenible (SVA), lo que complica la medición precisa del impacto. Para

abordar esta brecha, es fundamental que las organizaciones adopten herramientas digitales de monitoreo en tiempo real, las cuales pueden mejorar significativamente la recopilación de datos y la toma de decisiones basadas en métricas de sostenibilidad.

Otro desafío importante es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, lo cual dificulta la adopción de metodologías y herramientas sostenibles. Factores como la cultura organizacional, la falta de incentivos claros y la percepción de que la sostenibilidad conlleva altos costos contribuyen a esta resistencia. En este sentido, la implementación de estrategias de gestión del cambio es clave para facilitar la transición. La capacitación continua en metodologías de gestión de proyectos sostenibles, el fortalecimiento del liderazgo transformacional y la introducción de incentivos organizacionales pueden ser medidas efectivas para fomentar una cultura empresarial orientada a la sostenibilidad. Además, la integración gradual de criterios ESG en la evaluación de proyectos permitirá que las empresas avancen en la adopción de prácticas sostenibles sin generar disrupciones operativas significativas.

Otro aspecto que requiere atención es la desactualización de estándares y normativas en sostenibilidad dentro de la gestión de proyectos. Aunque existen marcos regulatorios y certificaciones, muchas organizaciones carecen de una estructura clara para integrar estos principios en sus procesos de planificación y ejecución de proyectos. La actualización de normativas y la creación de directrices específicas para las PMO pueden contribuir a una mayor alineación entre la gestión de proyectos y los objetivos de sostenibilidad. En este sentido, es recomendable que los gobiernos y organismos reguladores promuevan incentivos para la adopción de criterios ESG en la gestión de proyectos, generando un entorno normativo que facilite la implementación de prácticas sostenibles (Moreira et al., 2024).

Para garantizar una transición efectiva hacia modelos de gestión sostenibles, es fundamental que las organizaciones inviertan en la formación de sus equipos. Programas como Sustentable PMO de PMOGI, que proporcionan un marco metodológico diseñado específicamente para la integración de criterios ESG en la gestión de proyectos, pueden ser una herramienta clave para las empresas que buscan mejorar su desempeño sostenible. La adopción de metodologías especializadas no solo facilitará la medición precisa de la sostenibilidad, sino que también ayudará a fomentar una cultura organizacional que respete y promueva los principios del desarrollo sostenible.

En términos de futuras investigaciones, es recomendable explorar la creación de indicadores estandarizados de sostenibilidad para la gestión de proyectos y evaluar el impacto de la digitalización en la optimización del desempeño sostenible de las PMO (Marín, 2024). Además, sería valioso realizar estudios comparativos entre industrias para identificar las mejores prácticas en la integración de sostenibilidad dentro de la gestión de proyectos. Sectores como la construcción, la manufactura, la energía renovable y la tecnología podrían beneficiarse de marcos metodológicos específicos que permitan una implementación más efectiva de criterios ESG. También se recomienda fomentar la

colaboración entre la academia y la industria para generar evidencia empírica sobre la integración de sostenibilidad en las PMO, mediante estudios de caso y análisis de impacto.

Desde una perspectiva práctica, la implementación de marcos estructurados que alineen la gestión de proyectos con los objetivos de sostenibilidad permitirá a las empresas mejorar su eficiencia y competitividad en el mercado. Las organizaciones que integren estrategias sostenibles de manera proactiva no solo estarán mejor preparadas para enfrentar regulaciones ambientales más estrictas, sino que también podrán generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En este contexto de transformación global, la adopción de herramientas innovadoras y la capacitación en metodologías sostenibles serán elementos clave para asegurar que las PMO evolucionen hacia modelos de gestión más resilientes y responsables.

Referencias:

Barrera, H. O., & Tenesaca, G. P. (2022). Ventaja competitiva mediante la implementación de una oficina de gestión de proyectos - PMO. Evidencia en Ecuador. *RELIGACION. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(34), e210982. https://doi.org/10.46652/rgn.v7i34.982

Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y Administración*, 233, 73-83. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39515424005

Castro Cedeño, D. P., García Quimis, J. J., Cevallos Mieles, A. P., Mera Loor, D. J., & Murillo de la Cruz, C. E. (2024). Economía circular como estrategia para la competitividad empresarial. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 567-577. Recuperado de https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index

GPM Global. (2024). The role of projects and project management in the EU's corporate sustainability reporting directive and corporate sustainability due diligence directive reporting. Recuperado de https://www.gpmglobal.org

GPM Global. (2024). The project management office: A driver for sustainability in projects. Recuperado de https://www.gpmglobal.org

Marín Niño, C. (2024). Indicadores de sostenibilidad y su impacto financiero y social en empresas ecuatorianas: Revisión teórica. *Criterio Libre*, 9(6), 1-18. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6-1.2965

Miranda Pegueros, M., López Castro, E. M., & Vega Zarate, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 150-164. https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136

Meneses Cerón, L. Á., Orozco Álvarez, J. E., Muñoz Zúñiga, D. F., & Pareja, A. (2022). Las prácticas ESG y su efecto en el desempeño financiero corporativo: Análisis empírico en el mercado de valores brasileño. *Dictamen Libre, 31*, 93-117. Universidad Libre. https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.31.10195

Montoya Morales, A. J., García Londoño, M. L., & Vélez Ramírez, R. A. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: Una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. https://doi.org/10.15332/22484914

Moreira Cañarte, C. Y., Alvarez Chamorro, N. N., Chicaiza Tenorio, M. R., Choez Castro, J. E., Delgado Casquete, D. S., Maza Campoverde, P. A., & Robles Lopez, G. M. (2024). El rol de la planificación estratégica en el desarrollo sostenible. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 687-692. Recuperado de https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index

Opdenergy. (2023). Informe de sostenibilidad 2023. Recuperado de https://www.opdenergy.com

Patiño Patiño, S. E., Chiriboga Mendoza, M., & Muñoz Menéndez, M. B. (2022). Economía circular y efectos sostenibles: Artículo de revisión bibliográfica. *COGNIS: Revista Científica De Saberes Y Transdisciplinariedad*, 3(5), 10–18. Recuperado de https://sicru.org.bo/index.php/cognis/article/view/14

PMO Global Institute. (2024). Oficina de Gestión de Proyectos Sostenibles (PMO). Recuperado de https://pmoglobalinstitute.org/sustainable-pmo-and-sustainable-pmo-framework-sustainpmo/

Porras Barajas, N. (2017). Una mirada a la sostenibilidad en la gestión de proyectos. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 328-344. Recuperado de https://www.daena-journal.org/

Project Management Institute, & PwC. (2023). The evolution of PMOs: Delivering value through xMOs. *Project Management Institute*. Recuperado de https://www.pmi.org

Project Management Institute, & Capgemini Government Solutions. (2018). The next generation PMO. *Capgemini Government Solutions*. Recuperado de https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/disruptive-technologies/the-next-generation-pmo

Project Management Institute, & PwC. (2022). Madurez de la oficina de gestión de proyectos: Lecciones del nivel superior global. *Thought Leadership Series*. Recuperado de https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630

Sanmartín González, P. (2023). El rating ESG: Relación con la rentabilidad y análisis del mismo. *Universidad Pontificia.* Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/69305/3/TFGSanmartinGonzalezPablo.pdf

Vinajera Zamora, A., Cespón Castro, R., & Marrero Delgado, F. (2023). Determinación del valor agregado sostenible de los procesos en la cadena de suministro. *Revista UIS Ingenierías*, 22(1), 35-48. https://doi.org/10.18273/revuin.v22n1-2023004

Influencia digital en la gastronomía: Una escala multidimensional del impacto de los foodies en el comportamiento del consumidor

Digital influence in gastronomy: A multidimensional scale of foodie impact on consumer behavior

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1

Carla Sofía Isas Decanini
Universidad La Salle Victoria
20190300@ulsavictoria.edu.mx

Dominique Baqueiro Vigueras
Universidad La Salle Victoria
20190336@ulsavictoria.edu.mx

Enrique Ismael Meléndez Ruiz
Universidad La Salle Victoria
enrique.melendez@ulsavictoria.edu.mx
(Correspondencia)

Anais Estefanía González-Peña
Universidad La Salle Victoria
anaisgonzalez.2214@ulsavictoria.edu.mx

Artículo de investigación

Recibido: 04/04/2025

Aceptado: 24/04/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

Resumen

En la era digital actual, el marketing de influencers ha emergido como una de las formas más efectivas y económicas de publicidad. Los influencers, personas con una notable presencia en redes sociales, influyen directamente en las decisiones de los consumidores, especialmente en sectores como la moda, belleza y gastronomía. En 2023, México experimentó un notable crecimiento del 87% en el uso de influencers, consolidándose como uno de los países con más creadores de contenido en Latinoamérica. Este fenómeno se debe al creciente uso de redes sociales, que permiten llegar de manera directa y personalizada a audiencias segmentadas. En particular, el sector gastronómico ha aprovechado esta tendencia, donde los "foodies" (aficionados a la gastronomía) desempeñan un papel clave al compartir experiencias culinarias, impactando en las decisiones de los consumidores.

El marketing de influencers en el ámbito restaurantero ha demostrado ser efectivo para aumentar la visibilidad y reputación de los establecimientos, estimulando la intención de compra. Sin embargo, su éxito depende de factores como la experiencia del influencer, la

relación con su público y la autenticidad del contenido. Por ello, es crucial que las estrategias de marketing se adapten a las necesidades específicas de la audiencia para maximizar su efectividad.

Palabras Clave: Marketing de influencers, Consumidores, foodies, estrategias de marketing.

Abstract

In today's digital age, influencer marketing has emerged as one of the most effective and economical forms of advertising. Influencers, people with a notable presence in social networks, directly influence consumer decisions, especially in sectors such as fashion, beauty and gastronomy. In 2023, Mexico experienced a remarkable growth of 87% in the use of influencers, consolidating its position as one of the countries with the most content creators in Latin America. This phenomenon is due to the growing use of social networks, which allow reaching segmented audiences in a direct and personalized way. In particular, the gastronomic sector has taken advantage of this trend, where foodies play a key role in sharing culinary experiences, impacting consumer decisions.

Influencer marketing in the restaurant industry has proven to be effective in increasing the visibility and reputation of establishments, stimulating purchase intent. However, its success depends on factors such as the influencer's experience, the relationship with their audience and the authenticity of the content. Therefore, it is crucial that marketing strategies are tailored to the specific needs of the audience to maximize their effectiveness.

Keywords: Influencer marketing, consumers, foodies, marketing strategies.

Introducción

Actualmente, en la era digital, existen varias formas de realizar publicidad, siendo una de las más eficientes y económicas el uso de influencers, por lo que el marketing digital ha encontrado en estos una de sus herramientas más efectivas, gracias a su capacidad para conectar con las audiencias de forma auténtica y a un coste relativamente bajo (De la Torre y Mendoza, 2024). Estas figuras, definidas por la Real Academia Española (2024) como personas con habilidad para influir en otros a través de las redes sociales, han revolucionado los procesos de decisión de compra al moldear percepciones, actitudes y preferencias de los consumidores (Joshi et al., 2023; Bastrygina y Lim, 2023). El creciente acceso a dispositivos móviles en América Latina, que pasó del 72% en 2023 y se proyecta alcanzar el 78% para 2030, ha acelerado esta tendencia (Borgeaud, 2024; Influencity, 2020), siendo especialmente notable en México, donde el sector experimentó un crecimiento del 87% el año pasado y actualmente cuenta con 3.3 millones de creadores de contenido, posicionándose como el segundo país latinoamericano con mayor presencia de influencers (NC, 2024).

La efectividad de esta estrategia radica en la confianza que generan estos creadores entre sus seguidores, hasta el punto de que el 63% de los consumidores afirma tener mayor

predisposición a adquirir productos recomendados por influencers en quienes confían (Burchill, 2024). Este fenómeno ha sido adoptado por diversos sectores, desde moda hasta tecnología, adaptándose a los intereses específicos de cada público objetivo (Influencity, 2024). En el ámbito gastronómico, los llamados foodies - término acuñado para describir a aquellos apasionados por las tendencias culinarias (Merriam-Webster, s.f.) - han demostrado ser particularmente influyentes. A través de sus recomendaciones sobre establecimientos y experiencias gastronómicas, establecen una conexión emocional con audiencias, especialmente con la generación millennial, que valora especialmente este tipo de contenidos (Bar Talent Lab, 2024; De la Torre, 2024). La naturaleza visual y experiencial de la gastronomía, combinada con la credibilidad que proyectan estos influencers, convierte a este enfoque en una alternativa especialmente efectiva y económica comparada con los métodos tradicionales de publicidad (De la Torre y Mendoza, 2024; Memon, 2024).

El sector restaurantero en México actualmente presenta un crecimiento exponencial, al igual que en el resto del mundo. Para ello, dicho sector está aprovechando el potencial de los influencers para acceder a un público meticulosamente segmentado: personas que muestran un gran interés por las delicias culinarias y las experiencias gastronómicas en lugares específicos (Martínez, 2023).

Operando a través de las redes sociales, los influencers llegan a audiencias muy amplias, influyendo considerablemente en la percepción de los consumidores, productos y servicios (Martínez, 2023). En el ámbito gastronómico mexicano, el marketing de influencers desempeña un papel de gran importancia, sirviendo como un instrumento para aumentar la visibilidad, amplificar la reputación de los establecimientos gastronómicos y, en última instancia, catalizar la intención de los consumidores de participar en sus ofertas (Martínez, 2023). Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es analizar el impacto de los influencers en la selección del consumidor en el sector restaurantero. Para esto, el estudio comprenderá una revisión de literatura que fundamenta el tema abordado, la metodología utilizada para analizar los resultados, el contraste de los mismos con estudios en contextos similares y las conclusiones que resaltan los hallazgos más predominantes.

Revisión de literatura

Marketing de influencers

El marketing de influencers se ha consolidado como una estrategia efectiva para que las marcas establezcan conexiones con su audiencia a través de figuras relevantes en redes sociales (Tafesse, 2021). Sin embargo, pese al creciente interés académico en este campo, aún existen vacíos en el conocimiento sobre cómo las estrategias de contenido y engagement de los influencers impactan en el comportamiento de sus seguidores. Diversas investigaciones han abordado esta brecha analizando métricas clave como número de seguidores, frecuencia de publicación y nichos temáticos, explorando su influencia -individual y combinada- en la interacción de la audiencia en Instagram (Tafesse, 2021).

Estos hallazgos enriquecen la literatura al esclarecer el rol de los elementos estratégicos en el engagement de los seguidores.

Adicionalmente, el Influencer Marketing Benchmark Report 2024 (Influencer Marketing Hub, 2024), que recoge las perspectivas de más de 3,000 profesionales del sector, ofrece una visión integral del estado actual del marketing de influencers y sus proyecciones de evolución a corto y mediano plazo.).

La teoría del comportamiento planificado

La Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) (Ajzen, 1991; Kan y Fabrigar, 2017) proporciona un marco robusto para analizar la formación de intenciones y conductas, postulando que estas últimas se derivan de tres factores clave: (1) actitudes hacia la conducta (evaluación individual de una acción como positiva o negativa), (2) normas subjetivas (presión social percibida) y (3) control conductual percibido (autopercepción de capacidad para ejecutarla). Esta teoría ha sido ampliamente aplicada en estudios de marketing digital, donde las intenciones de compra online actúan como predictores críticos del comportamiento real (Pillai, 2022; Venkatesh et al., 2012).

En este contexto, Pillai et al. (2022) integra la TCP con el Modelo de Probabilidad de Elaboración (Petty y Cacioppo, 1986) para examinar cómo elementos del entorno digital — como el atractivo visual, la usabilidad de la plataforma, la presencia social y la conectividad— moldean las actitudes del consumidor y su intención de compra. Este enfoque dual revela que, más allá de los factores psicológicos individuales (TCP), los estímulos contextuales en línea (ej.: diseño persuasivo) moderan significativamente la relación actitud-intención (Zhao et al., 2024).

Comportamiento de compra (Purchase Behaviour)

La irrupción de las redes sociales ha transformado sustancialmente los patrones de consumo de información y noticias en la sociedad contemporánea (Liu, 2024). Este cambio de paradigma también ha reconfigurado el comportamiento del consumidor digital, como señala Peña-García et al. (2020) en su análisis transcultural sobre intención y comportamiento de compra en línea. Estudios recientes sostienen que la intención de compra — entendida como la predisposición psicológica hacia una acción específica (Ajzen, 1991; Venkatesh et al., 2012) — es un predictor crítico del comportamiento efectivo en entornos digitales (Dwivedi y Kushwaha, 2023). Sin embargo, persiste un debate académico sobre los factores específicos que catalizan esta transición de la intención a la acción, particularmente en contextos interculturales (Hofstede et al., 2010).

Credibilidad

La credibilidad mediática es un concepto de la ciencia de la comunicación que no ha perdido relevancia para la investigación en comunicación en las últimas décadas debido a los constantes cambios en el entorno mediático (Coutinho et al., 2023).

En el estudio realizado por Brito busco explorar el impacto del uso de la narrativa de los líderes de opinión o influencers mediante la evaluación de la credibilidad de los influencers midiendo la intención de compra. En contraste, la investigación de Belanche et al. (2021) aborda las consecuencias del marketing de los influencers sobre su credibilidad explorando cómo las acciones promocionales afectan a las actitudes y respuestas conductuales de sus seguidores hacia el influencer.

Metodología

Este trabajo es de naturaleza correlacional y descriptiva. De este modo, también se considera un estudio cuantitativo con un alcance no experimental y transversal ya que la recolección de datos se llevó a cabo durante un momento dado. El cuestionario aplicado fue desarrollado a base de la literatura consultada y mediante una revisión por expertos en el campo, lo cual permitió el desarrollo de una herramienta con 21 ítems con escalas Likert de cinco puntos (donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 representa totalmente de acuerdo) para medir las variables propuestas: Experiencia (EXP, 4 ítems), Fiabilidad (FP, 4 ítems), Similitud con el influencer (SM, 3 ítems), Actitud hacia el influencer (ATT, 5 ítems) e Intención de compra (IC, 5 ítems), así como 7 preguntas generales para obtener la información demográfica de la muestra recolectada, referentes a la edad, sexo, ingresos, hábitos en Internet sobre contenido de influencers. Los ítems y sus operacionalizaciones se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1.

Ítems del instrumento propuesto.

Variable		Ítems
Experiencia	EXP1	Creo que los influencers que sigo en redes sociales saben mucho
	EXP2	Creo que los influencers que sigo en redes sociales son competentes para hacer afirmaciones sobre cosas en las que son buenos
	EXP3	Considero que los influencers que sigo en redes sociales son expertos en su área
	EXP4	Considero que los influencers que sigo tienen suficiente experiencia para hacer afirmaciones sobre su área
Fiabilidad	FP1	Creo que los influencers que sigo en redes sociales son honestos
	FP2	Considero que los influencers que sigo en redes sociales son dignos de confianza
	FP3	Considero que los influencers que sigo en redes sociales son sinceros
	FP4	Considero que los influencers que sigo en redes sociales son serios

Similitud con el influencer	SM1	Los influencers que sigo en redes sociales y yo tenemos mucho en común
	SM2	Los influencers que sigo en redes sociales y yo nos parecemos mucho
	SM3	Me identifico fácilmente con los influencers que sigo
Actitud hacia el influencer	ATT1	Considero que las recomendaciones de los influencers que sigo sobre comida o restaurantes son útiles
	ATT2	Me gusta el contenido que comparten los influencers que sigo sobre comida o restaurantes.
	ATT3	Los influencers que sigo tienen buen gusto en sus recomendaciones sobre comida o restaurantes.
	ATT4	Confío en las opiniones de los influencers que sigo sobre comida o restaurantes.
	ATT5	Los influencers que sigo son auténticos en sus publicaciones sobre comida o restaurantes.
Intención de compra	IC1	Es probable que visite un restaurante recomendado por los influencers que sigo.
	IC2	Consideraría probar un platillo que los influencers que sigo han elogiado.
	IC3	Planeo seguir las sugerencias de los influencers que sigo en mis próximas salidas a comer.
	IC4	Me siento motivado a comprar productos promocionados por los influencers que sigo.
	IC5	Tengo la intención de asistir a eventos gastronómicos que los influencers que sigo recomiendan.

Nota: Elaboración a partir de Alcántara-Pilar et al. (2024), Cuevas y Lim (2022), Zhao et al. (2024).

Análisis de Resultados

El estudio empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández et al., 2014), con una muestra final de 105 participantes seleccionados de un universo de 470 individuos. La mayoría de los encuestados fueron mujeres (78.1%), con una distribución etaria concentrada en los grupos de 18-24 años (36.2%) y mayores de 45 años (38.1%). En cuanto a ingresos, casi la mitad (47.6%) reportó percibir más de 15,000 MXN mensuales.

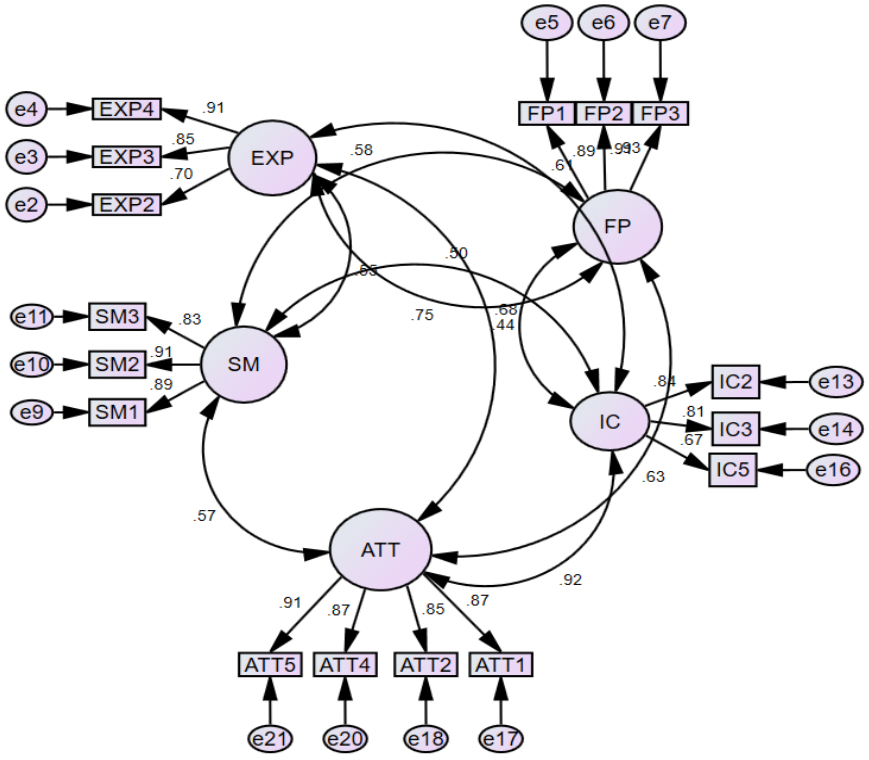
Ahora bien, el análisis de resultados se llevó a cabo en dos etapas, la primera siendo un análisis factorial exploratorio (AFE) y después un análisis factorial confirmatorio (AFC) para obtener la validez teórica de los constructos inferidos (Gil et al., 2000). El AFE sirvió para verificar la estructura dimensional y validez de la escala propuesta (Lloret-Segura et al., 2014). Para esto se utilizó el software SPSS mediante el método de extracción por ejes principales y la rotación Promax, ya que esto produce resultados más certeros y reproducibles al tener ítems que están correlacionados entre sí.

Al concluir con el AFE y haber obtenido la estructura dimensional de los constructos, se llevó a cabo el AFC para demostrar la validez teórica de estas deducciones, es decir, se validó la información derivada del AFE (Gil et al., 2000). Para esto, además de validar los constructos obtenidos del cuestionario aplicado, se aplicó la técnica del modelado por ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) con el paquete estadístico AMOS (Arbuckle y Wothke, 1999), aplicando un análisis de covarianza a una muestra con 3 a 10 indicadores por cada constructo, para identificar que el modelo significativamente reproduce los puntajes utilizados para medir los subdimensiones del modelo de emprendimiento digital.

Los resultados obtenidos del AFC indican que las escalas del modelo propuesto para medir el emprendimiento digital son válidas, ya que satisfactoriamente representan los constructos establecidos por la literatura (ver figura 1). Para verificar que los resultados sean estadísticamente precisos, se analizó la prueba de invarianza estadística, empezando con la consistencia interna de los indicadores, después la validez convergente y discriminante, y finalmente, el ajuste del modelo. Asimismo, cabe aclarar que, durante el análisis del AFC, los indicadores EXP1, FP4, IC1, IC4, y ATT3 fueron eliminados, al no cumplir con las directrices que serán mencionadas a continuación.

Figura 1.

Resultados del análisis factorial confirmatorio del modelo de emprendimiento digital. Nota: Elaboración propia.



Nota: Elaboración propia.

Para validar el modelo, primero se analizó la validez de los indicadores y constructos, al evaluar la carga factorial de los ítems utilizados, confirmando que tengan valores superiores a 0.500. Ahora bien, en cuanto a la fiabilidad compuesta (CR), para esto se consideró un umbral de aceptación mínimo de 0.700 (Hu y Bentler, 1998), además de asegurarse que cada constructo cuente con un AVE (Promedio de la varianza explicada, por sus siglas en inglés), con un valor mínimo de 0.500, y como se puede observar en la tabla 2, todos los criterios son aceptados.

Tabla 2.

Validez a nivel indicador y constructo del modelo propuesto.

Variable	Indicador	Carga	AVE	CR
Intención	IC2	0.843	0.605	0.820
	IC3	0.809		
	IC5	0.671		
Experiencias	EXP2	0.704	0.686	0.866
	EXP3	0.854		
	EXP4	0.913		
Similitud con el influencer	SM1	0.890	0.773	0.911
	SM2	0.912		
	SM3	0.833		
Actitud	ATT1	0.871	0.765	0.929
	ATT2	0.846		
	ATT4	0.874		
	ATT5	0.906		
Fiabilidad	FP1	0.890	0.828	0.935
	FP2	0.912		
	FP3	0.927		

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, también fue relevante evaluar la validez discriminante a través del análisis de la matriz HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*) para asegurase que los constructos estudiados solo estén midiendo su propio fenómeno (Henseler et al., 2015). Como se puede observar en la tabla 3, los constructos alcanzan los criterios previamente establecidos, ya que los indicadores de la matriz HTMT presentan valores inferiores a 0.90.

Tabla 3.

Validez discriminante (criterio HTMT).

	EXP	FP	SM	IC	ATT
EXP	--				
FP	0.773	--			

SM	0.591	0.593	--		
IC	0.650	0.449	0.530	--	
ATT	0.710	0.628	0.580	0.890	--

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, para evaluar la bondad de ajuste del modelo, utilizando dos índices absolutos (chi-cuadrado relativo [x^2/gl]) y el residual de la raíz cuadrada estandarizada (SRMR, por sus siglas en inglés), y dos índices relativos índice del ajuste comparativo (CFI, por sus siglas en inglés) y la raíz cuadrada de aproximación del error (RMSEA, por sus siglas en inglés) (Hu y Bentler, 1998). Como se puede observar en la tabla 4, todos los índices cuentan con un criterio satisfactorio, lo cual indica que la información cuenta con una bondad de ajuste apropiada y no mide más información de lo que el modelo trata de estimar.

Tabla 4.

Ajuste del modelo.

Indicador	Resultado	Umbral de aceptación	Interpretación
x^2	136.288	-	--
gl	94.00	-	--
x^2/gl	1.450	Entre 1 y 3	Excelente
CFI	0.970	> 0.95	Excelente
SRMR	0.049	< 0.08	Excelente
RMSEA	0.066	< 0.06	Aceptable
Pclose	0.146	> 0.05	Excelente

Nota: Elaboración propia.

Discusiones

El objetivo del estudio fue explorar el impacto de los influencers en el comportamiento de los consumidores en el sector restaurantero. Se empleó el AFC para confirmar la relación de las variables observadas con sus correspondientes constructos latentes que, en este caso, corresponde a los diferentes factores que influyen en el comportamiento de los consumidores: Experiencia, Fiabilidad, Similitud con el Influencer, Actitud hacia el influencer e Intención de compra. Estos resultados coinciden con el modelo de Torres et al. (2019), quienes confirmaron que la credibilidad del influencer (compuesta por expertise, confiabilidad y atractivo) explica el 52% de la varianza en intención de compra en diversos tipos de servicios (entretenimiento, videojuegos, artículos de belleza y modas).

Las principales conclusiones del estudio indican que los influencers desempeñan un papel importante en la toma de decisiones de los consumidores a la hora de salir a comer fuera. El modelo confirmó que varios factores, como la credibilidad percibida, influyen mucho en la confianza del consumidor y en la percepción de la marca. Estos factores, a su vez, influyeron

en la probabilidad de que los consumidores visitaran o probaran nuevos restaurantes recomendados por influencers. Este hallazgo replica los resultados de Abidin (2016), quien identificó que la autenticidad percibida de los influencers —especialmente en contenido no patrocinado— aumenta la confianza en un 34% respecto a campañas tradicionales

Además, el análisis reveló que el impacto de los influencers no es uniforme en todos los grupos demográficos de consumidores. Los consumidores más jóvenes, sobre todo los de entre 18 y 24 años, son más propensos a dejarse influir por los contenidos de las redes sociales relacionados con recomendaciones de restaurantes. Por otro lado, los grupos de mayor edad mostraron menos sensibilidad a los contenidos de los influencers, lo que sugiere que las estrategias de marketing dirigidas a diferentes grupos de edad pueden necesitar considerar diferentes niveles de compromiso de los influencers. Esta brecha generacional concuerda con el estudio de Leung et al. (2022), donde usuarios de 18-24 años mostraron una actitud un 27% más positiva hacia influencers de comida que aquellos mayores de 35 años.

Curiosamente, el estudio también puso de relieve que los consumidores no perciben a todos los influencers por igual. Los influencers famosos con muchos seguidores no siempre generan la misma confianza o percepción de autenticidad que los microinfluencers, que suelen tener un público local y comprometido. Los datos indican que la fiabilidad y la cercanía del influencer son predictores significativos de la intención de compra del consumidor en el sector de la restauración. Esto se puede respaldar con estudios recientes como el de Jin et al. (2019), cuyo mayor hallazgo es que demuestra que los microinfluencers en el sector alimenticio obtienen tasas de engagement un 15% mayor que el de macroinfluencers.

Además, el estudio reveló que los restaurantes que utilizan el marketing de influencers con mensajes claros y cercanos tienen más probabilidades de observar cambios positivos en el comportamiento de los consumidores, en comparación con las que se basan en contenidos promocionales genéricos. Esto se alinea con la investigación de De Veirman et al. (2019), donde contenido auténtico de influencers logró 3.2 veces más engagement que posts promocionales tradicionales en el sector de restaurante.

Conclusiones

Los resultados de este estudio aportan información valiosa sobre cómo los influencers afectan en el comportamiento de los consumidores en el sector restaurantero. El uso del AFC permitió explorar a profundidad los factores que influyen en las decisiones de los consumidores, confirmando que los influencers tienen un impacto medible, pero su eficacia depende de factores como la experiencia y similitud al influencer, el público objetivo y la intención de compra.

Para los restaurantes, lo más importante es que el marketing de influencers sea estratégico y se adapte a la audiencia. En lugar de confiar únicamente en el apoyo de famosos, los restaurantes pueden tener más éxito si colaboran con influencers locales que ofrezcan

contenido genuino y personalizado que resuene con su público. Además, centrarse en elementos que generen confianza, como la transparencia sobre la oferta del restaurante y la autenticidad, podría aumentar aún más la eficacia de las colaboraciones con influencers.

En términos de implicaciones prácticas, las estrategias de marketing de restaurantes deberían incorporar un segmento detallado de la audiencia para garantizar que se elige el tipo correcto de influencer para el grupo objetivo adecuado. Futuros estudios podrían explorar cómo los diferentes tipos de marketing de influencers (por ejemplo, contenidos patrocinados frente a apoyos orgánicos) varían en su eficacia dentro de la industria de la restauración, y cómo estas estrategias evolucionan a medida que las plataformas digitales y el comportamiento de los consumidores siguen cambiando.

Las limitaciones del estudio dado al tamaño de la muestra afectan la representatividad y generalización de los resultados. Esto dificulta la realización de análisis estadísticos robustos y puede no capturar fluctuaciones estacionales o cambios a largo plazo en el comportamiento del consumidor. En consecuencia, se limita la obtención de conclusiones definitivas sobre la efectividad de las campañas de influencers y se complica la identificación de qué tipos de influencers tienen un impacto significativo en las ventas y la reputación de los restaurantes.

Futuras líneas de investigación podrían centrarse en ampliar la muestra para lograr una visión más representativa. También sería relevante estudiar los efectos a largo plazo de las campañas, en el impacto inmediato en las ventas, evaluando la lealtad del cliente y la reputación de la marca. Otro aspecto importante sería analizar cómo las diferentes audiencias responden a los contenidos de los influencers, segmentando por características demográficas y comportamentales para ajustar mejor las estrategias. Además, sería valioso comparar el impacto de las campañas de influencers con otras formas de marketing digital, como la publicidad pagada, en términos de retorno de inversión. Finalmente, el desarrollo de herramientas más precisas para medir la efectividad de estas campañas, considerando métricas de engagement y conversión, permitiría obtener conclusiones más robustas y aplicables.

Referencias

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Al Maalouf, N. J., Sayegh, E., Makhoul, W. y Sarkis, N. (2025). Consumers' attitudes and purchase intentions toward food ordering via online platforms. Journal of Retailing and Consumer Services, 82. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104151

Alcántara-Pilar, J. M., Rodriguez-López, M. E., Kalinić, Z., y Liébana-Cabanillas, F. (2024). From likes to loyalty: Exploring the impact of influencer credibility on purchase intentions in TikTok. *Journal of Retailing and Consumer Services, 78*.

Arbuckle, J. L., and Wothke, W. (1999). Amos 4.0 user's guide. Marketing Department, SPSS Incorporated.

Bastrygina, T., y Lim, W. M. (2023). Foundations of consumer engagement with social media influencers. *International Journal of Web Based Communities.*

Bart Talent Bar (2024). *Qué es un foodies y cómo atraerlo a tu establecimiento*, Bar Talent Lab. https://www.bartalentlab.com/bartalentnews/foodies-tendencia

Belanche, D., Casaló, L.V., Flavián, M. y Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Building influencers' credibility on Instagram: Effects on followers' attitudes and behavioral responses toward the influencer. Journal of Retailing and Consumer Services, 61. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102585

Borgeaud, A. (2024). *Mobile subscriber penetration rate in Latin America 2023 vs. 2030.* Statista. https://www.statista.com/statistics/218531/latin-american-mobile-subscriber-penetration/

Brito Rhor, M. D., Chachalo Carvajal, G.P. y Murray Álvarez, M.G. (2021). Marketing de influencia: análisis de credibilidad e intención de compra impartidas por un líder de opinión. Signo y Pensamiento, 40(78), 1-21. https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp40-78.miac

Burchill, A. (2024). Influencer marketing statistics to know in 2024, *Dash.* https://www.dash.app/blog/influencer-marketing-statistics

Cavender, E. (2022). For Gen Z, TikTok is more than entertainment. It's a search engine. *Mashable.* https://mashable.com/article/gen-z-tiktok-search-engine-google

Coutinho, M.F., Dias, A.L. y Pereira, L. F. (2023). Credibility of Social Media Influencers: Impact on Purchase Intention. Human Technology, 19(2), 220-237.

Cuevas, L., y Lim, H. (2022). Latina Millennial Mothers' Experience of Reshaping Motherhood Ideals: The Role of Fashion Mommy Influencers. In *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings* 78(1).

De Veirman, M., Cauberghe, V., y Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand

attitude. *International journal of advertising,* 36(5), 798-828. https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035.

De la Torre S., M. D. y Mendoza R., M. F. (2024). *Efecto de influencers foodies en la intención de compra de los consumidores millennials a través de las redes sociales en la ciudad de Guayaquil.* [Tesis de bachiller]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Dwivedi, A., y Kushwaha, S. (2023). Decoding the Social Media Effect: Understanding its Influence on Consumer Purchase Intentions. *Journal of Communication and Management*, *2*(03), 198-203.

Gil, J. A. P., Moscoso, S. C., and Rodríguez, R. M. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. Psicothema, 12(Su2), 442-446. https://www.redalyc.org/pdf/727/72797102.pdf

González, C. V., Prendes-Espinosa, M. P., y Solano-Fernández. (2022). Instrumento de análisis de la competencia de emprendimiento digital en educación superior. RELIEVE - Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa, 1-19. doi:https://doi.org/10.30827/relieve.v28i1.22831

Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the academy of marketing science, 43(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hu, L.., and Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. Psychological Methods, 3(4), 424–453. https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424

Influencer Marketing Hub. (2024). *The State of Influencer MArketing 2024: Benchmark Report.* https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/

Influencity (2020). *El mayor estudio de influencers en Latinoamérica.* https://influencity.com/es/recursos/estudios/el-mayor-estudio-de-influencers-de-latinoamerica#:~:text=Cifras%20a%20destacar&text=La%20poblaci%C3%B3n%20de%20la%20regi%C3%B3n,62%2C2%25%20eran%20mujeres.

Influencity (2024). *Influencer Marketing Market: Best Performing Sectors & Industries.* https://influencity.com/blog/en/in-which-sectors-does-influencer-marketing-achieve-the-best-results

Jin, S.V., Muqaddam, A. and Ryu, E. (2019). Instafamous and social media influencer marketing", Marketing Intelligence & Planning, 37(5), 567-579. https://doi.org/10.1108/MIP-09-2018-0375

Joshi, Y., Lim, W. M., Jagani, K., y Kumar, S. (2023). Social media influencer marketing: Foundations, trends, and ways forward. Electronic Commerce Research. https://doi.org/10.1007/s10660-023-09719-z

Kan, M. P. H., y Fabrigar, L. R. (2017). Theory of Planned Behavior. En V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1191-1

Leung, F. F., Gu, F. F., Li, Y., Zhang, J. Z., y Palmatier, R. W. (2022). Influencer marketing effectiveness. *Journal of marketing*, 86(6), 93-115.

Liu, X., y Zheng, X. (2024). The persuasive power of social media influencers in brand credibility and purchase intention. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 15. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02512-1

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología/annals of psychology*, *30*(3), 1151-1169.

Martínez G., D. (2023). Effects on people's purchase intention caused by influencers marketing in the restaurant industry. [Trabajo de grado]. Universidad del Rosario.

Memon, M. (2024). 15 benefits of influencer marketing to boost ecommerce sales, *Dash*. https://www.dash.app/blog/influencer-marketing-benefits#:~:text=71%25%20of%20people%20are%20more,quality%20than%20other%20campaign%20types

Merriam-Webster. (s. f.). Foodie. En Merriam-Webster.com dictionary. Recuperado el 13 de diciembre de 2024, de https://www.merriam-webster.com/dictionary/foodie

NC. (2024). *El influencer marketing tuvo un crecimiento del 87% en México (IAB).* Programmatic México. https://www.programmaticmexico.com/otras-noticias/el-influencer-marketing-tuvo-un-crecimiento-del-87-en-mxico-iab

Peña-García, N., Gil-Saura, I., Rodríguez-Orejuela, A. y Siqueira-Junior, J.R. (2020). Purchase intention and purchase behavior online: A cross-cultural approach, Heliyon, 6(6). https://doi.org/10.17632/wy4cw82jpz.1

Petty, R. E., y Cacioppo, J. T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology.*

Pillai, S. G., Kim, W. G., Haldorai, K., y Kim, H.S., (2022). Online food delivery services and consumers' purchase intention: Integration of theory of planned behaviour, theory of perceived risk, and the elaboration likelihood model. International Journal of Hospitality Management. Volumen 105. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103275

Real Academia Española. (2024). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). https://dle.rae.es

Román-García, M. d., y González, C. C. (2022). La competencia de emprendimiento digital en función del género: El proyecto Em digital. Revista científica de educación y comunicación, 1-13. doi:https://doi.org/10.25267/Hachetetepe.2022.i24.1205

Romero, M. A., y Milone, M. (2016). El Emprendimiento en España: Intención Emprendedora, Motivaciones y Obstáculos. GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad, 95-109. doi:https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.05

Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., y Bule, L. (2022). The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 669–685. doi:https://doi.org/10.3390/jtaer17020035

Salunke, P. and Jain, V. (2022), "Instagram Marketing (2015–2021): A Review of Past Trends, Implications, and Future Research", Rana, S., Sakshi and Singh, J. (Ed.) Exploring the Latest Trends in Management Literature (Review of Management Literature, Vol. 1), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 129-146. https://doi.org/10.1108/S2754-586520220000001007

Sánchez-Limón, M. L., Sánchez, T. Y., López, T. V., y Montes, d. O. (2019). Emprendimiento en la educación media superior: Estudio comparativo entre Baja California y Tamaulipas. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 122-137.

Sharma, S. y Verma, H. (2018). Social Media Marketing: Evolution and Change. 10.1007/978-981-10-5323-8_2.

Tafesse, W. y Yood, B. P., (2021). Followers' engagement with instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. Journal of Retailing and Consumer Services. (58). https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102303

Torres, P., Augusto, M., y Matos, M. (2019). Antecedents and outcomes of digital influencer endorsement: An exploratory study. *Psychology & Marketing*, *36*(12), 1267-1276. https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/114567/1/B17.pdf

Venkatesh, V., Thong, J. Y., y Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 157-178.

Yoon, G. N., y Rezabala, E. Y. (2023). El emprendimiento y su fortalecimiento con la utilización de contextos virtuales. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria, 714-725. doi:https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i5.798

Zhao, X., Xu, Z., Ding, F., y Li, Z. (2024). The influencers' attributes and customer purchase intention: The mediating role of customer attitude toward brand. *SAGE open*, *14*(2), 21582440241250122.

Economía circular y su relación con la sustentabilidad

Circular economy and its relation to sustainability

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1

Angélica Patricia Figueroa Solís
Colver
angelica.figueroa@colver.info
(Correspondencia)

Comunicado breve

Recibido: 21/02/2025

Aceptado: 21/03/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

Resumen

El objetivo es analizar el papel que tiene la economía circular con la sustentabilidad. En la metodología se realizó un abordaje descriptivo, con carácter cualitativo. Se llevó a cabo una revisión sistematizada de la literatura con relación a la "economía circular *AND* sustentabilidad".
Los resultados indican que es necesario y pertinente transitar hacia un modelo sustentable y dejar atrás el tradicional. Producir, usar, consumir y desechar sin cuidar del medio ambiente no ayuda al planeta. Se necesitan acciones que minimicen los impactos ambientales. La economía circular es una alternativa para aminorar el daño ambiental y propiciar un desarrollo sustentable.
Palabras clave. Medio ambiente, reciclar, residuos, sustentabilidad.

Abstract

The objective is to analyze the role of the circular economy in sustainability. The methodology used was a descriptive approach with a qualitative character. A systematized review of the literature on "circular economy AND sustainability" was carried out.
The results indicate that moving towards a sustainable model and leaving behind the traditional one is necessary and pertinent. Producing, using, consuming and discarding without caring for the environment does not help the planet. Actions are needed to minimize environmental impacts. The circular economy is an alternative to reduce environmental damage and promote sustainable development.
Keywords: Environment, recycling, waste, sustainability.

Introducción

La Revolución Industrial es un parteaguas en el modelo de producción. La maquinaria tomó un protagonismo fundamental, generando una automatización en la producción de bienes a gran escala. Elementos como el crecimiento económico y el crecimiento demográfico fueron de los principales conceptos enmarcados dentro del progreso. La obsolescencia programada, junto a una vida corta en los productos, fueron particularidades de este esquema de producción (Hernández Rejón & Treviño Hernández, 2023; SEMARNAT, 2024).

Las grandes organizaciones y los países desarrollados comenzaron la producción en masa, cuya principal característica estaba basada en una economía lineal, es decir, un procedimiento basado en extraer, producir, usar y tirar (Fraire et al., 2023).
Los años 60, son un momento crítico sobre el que se plantea la gestión responsable de los residuos sólidos y los agentes contaminantes que estos provocan en el medio ambiente (Blomsma & Brennan, 2017). Sin embargo, es a partir de los años 70 donde la sociedad empieza a manifestarse por el uso, el manejo, la extracción excesiva de los recursos naturales, el aumento en la contaminación y un mayor deterioro ambiental; esto, como resultado de las actividades antropogénicas a lo largo del tiempo (De Miguel et al., 2021).

Estas afectaciones e impactos socioambientales en la actualidad son más evidentes en los diversos territorios. En la ciudad se puede observar el aumento de residuos sólidos urbanos, así como un uso excesivo de combustibles fósiles, los cuales generan tóxicos en el medio ambiente que influyen en la calidad de vida de la población, pues provocan daños en la salud y alteran la naturaleza (Lang & Mokrani, 2012; Rótolo et al., 2022).

Estos daños al medio ambiente y la gestión de los recursos naturales han sido tema de preocupación y debate a nivel internacional. Diversos países en el mundo, organizaciones no gubernamentales (ONG), así como la sociedad en general, desean contribuir con acciones para lograr cambios que impacten sobre los territorios; los cuales involucran a la naturaleza y a la humanidad (Almeida-Guzmán & Díaz-Guevara, 2020). Esto, por las afectaciones que implican a largo plazo los diversos agentes contaminantes y sus impactos en los territorios.

La producción lineal debe considerar los límites planetarios y modificar la producción hacia un modelo cíclico; necesita transformarse y cambiar a uno que transite hacia la economía circular (en adelante, EC) (López Cervantes et al., 2024). Trascender a sistemas de producción y sistemas económicos sustentables, a través de prácticas que abonen al uso, innovación y reciclaje de productos que prioricen una alternativa a las problemáticas del medio ambiente y sus afectaciones para las siguientes generaciones (Rodríguez-González et al., 2022). El acelerado crecimiento poblacional esperado para el 2050 va a generar una mayor demanda de recursos naturales, provocando consecuencias a nivel global (López Cervantes et al., 2024).

La EC sirve de apoyo para lograr un desarrollo sustentable en el territorio (Rondón Toro et al., 2022). Pues uno de sus objetivos es disminuir la cantidad de desechos y alargar la vida de los diversos materiales para evitar afectar al medio ambiente (De Miguel et al., 2021). Es un enfoque que se basa en generar el menor impacto en la naturaleza, propiciar el uso de energías limpias, procurando cambios en los hábitos, las acciones y el consumo de la población (Rótolo et al., 2022).

Desarrollo

¿Qué es la economía circular?

Las diversas problemáticas socioambientales requieren de acciones puntuales en las que se aprovechen los diversos materiales utilizados en la producción. La EC nace como estrategia a largo plazo, cuya finalidad es cuidar del medio ambiente, así como reducir la extracción y el uso desmedido de los recursos naturales (SEMARNAT, 2024). La EC invita a reciclar, reutilizar y remanufacturar a través de la gestión y el uso adecuado de todos los recursos que se generan y producen, tanto en las empresas como en los hogares (Blomsma & Brennan, 2017).

La EC cuenta con ejes fundamentales, dentro de los que destacan el preservar y mejorar el capital natural, así como optimizar los rendimientos en los recursos (Fraire et al., 2023). Usar y darle una segunda vida o reutilizar los materiales ayuda y contribuye a generar una menor cantidad de residuos, lo que favorece al cuidado del medio ambiente (Knäble et al., 2022).

En 1990, los autores Pearce y Turner son quienes empiezan a hablar del término de EC. A través del cual se puede lograr una circularidad como lo hace la naturaleza, pero esto trasladándolo a los residuos y materiales que son usados y después desechados por la sociedad (Ugalde Hernández, 2021). La EC se fundamenta en reducir, reutilizar, recuperar, reciclar y rechazar; es también conocida con el nombre de “modelo 5r´s” (Melo Delgado et al., 2022).

El Parlamento Europeo (PE) define a la economía circular como un modelo de producción y consumo, cuya finalidad es reutilizar, reparar y reciclar los productos, es decir, alargar el ciclo de vida y generar un valor adicional (PE, 2023).
La EC es importante para la humanidad y el planeta, porque genera resiliencia a lo largo del tiempo (Arroyo Morocho, 2018). La responsabilidad social empresarial que promueven las organizaciones es elemental para lograr cambios a favor del planeta y la humanidad (Figueroa Solís, 2024b).

Algunos de los beneficios que las empresas tienen al trabajar bajo el esquema de la EC son:

- ✓ Se reducen residuos.
- ✓ Se reutilizan o reciclan materiales.
- ✓ Se disminuyen costos de producción, mano de obra, energía, y materiales.
- ✓ Se proyecta una imagen favorable de la empresa ante la sociedad al preocuparse por el medio ambiente y la humanidad.
- ✓ Se fomenta la innovación empresarial.
- ✓ Se genera un diferenciador en el mercado.
- ✓ Se reducen los agentes contaminantes y los gases de efecto invernadero.
- ✓ Se ayuda a mitigar el cambio climático.
- ✓ El modelo de producción tradicional se transforma a uno sustentable (De Miguel et al., 2021; EMF, 2024).

En el caso de la sociedad, se ha observado que en las últimas décadas han externado una preocupación latente por la explotación y el daño al medio ambiente. Las tendencias, de acuerdo con diversas investigaciones, demuestran que las conductas de los consumidores se ven encaminadas hacia un consumo responsable, una alimentación saludable y prácticas hacia una economía circular (Figueroa Solís, 2024a).

Dando como resultado un mayor grado de consciencia sobre el impacto que genera el consumo desmedido de productos, el aumento de los contaminantes sobre el medio ambiente, las afectaciones a la salud y las consecuencias que genera el cambio climático en los territorios. Se plantean nuevas maneras de ayudar al planeta, a través de acciones sustentables que promuevan un consumo responsable, ver *figura 1*.

Figura 1. El modelo de economía circular.

Nota: Parlamento Europeo (2023, p. 3).

El modelo de EC tiene como finalidad reducir los residuos e impactar lo menos posible en el medio ambiente. Reciclar, reutilizar y dar una segunda vida a los productos ayuda al planeta y a la humanidad. El cambio de hábitos y de acciones, que promueven un consumo responsable, un manejo y una correcta disposición final de los residuos, conlleva generar sustentabilidad en los territorios, pues es insostenible continuar con un consumo irracional sobre la naturaleza (SEMARNAT, 2024).

¿Cómo la economía circular puede ayudar a lograr la sustentabilidad?

Ante la preocupación por el cuidado, la preservación y la extracción masiva de recursos naturales, organismos internacionales unen esfuerzos. Los países y diversas ONG establecen tratados y acuerdos, cuya finalidad es exhortar a una gestión y cuidado del medio ambiente. Acciones y estrategias con las cuales se desea lograr la sustentabilidad (De Miguel et al., 2021).

Los recursos naturales con los que cuenta el planeta son finitos. La población aumentará para los siguientes años; por lo tanto, las estrategias y acciones que ayuden al planeta y a la sociedad deben ser una prioridad (Arroyo Morocho, 2018).

En 1972, el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) publicó el informe *"Los límites del crecimiento",* en el cual se aborda la problemática del crecimiento poblacional frente a los recursos limitados del planeta (Ugalde Hernández, 2021). Lo que representa un llamado al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales. De seguir con ese mismo nivel de crecimiento, el planeta tendrá como resultado graves problemas socioambientales (MMA, 2018). Se manifiesta la preocupación por sobrepasar los límites que tiene el planeta y las consecuencias de seguir bajo este esquema.

En 1987, a través del Informe sobre el medio ambiente a cargo de Gro Harlem Brundtland, el cual es también conocido como *"Nuestro futuro común",* se expone la preocupación por mantener y conservar los recursos con los que cuenta el planeta y la responsabilidad de preservarlos para las futuras generaciones. De tal forma que pueda existir una equidad entre las diferentes generaciones a través de un desarrollo sustentable (Knäble et al., 2022; ONU, 1987).

Pero ¿por qué es importante para las empresas hacer uso de la economía circular para lograr la sustentabilidad?

- El uso, gestión y reciclado de los residuos minimizan los impactos negativos al medio ambiente, al reducir los agentes contaminantes.
- Se les da una segunda o tercera vida a los productos que terminarían en la basura y que, por lo tanto, producirían más desechos.

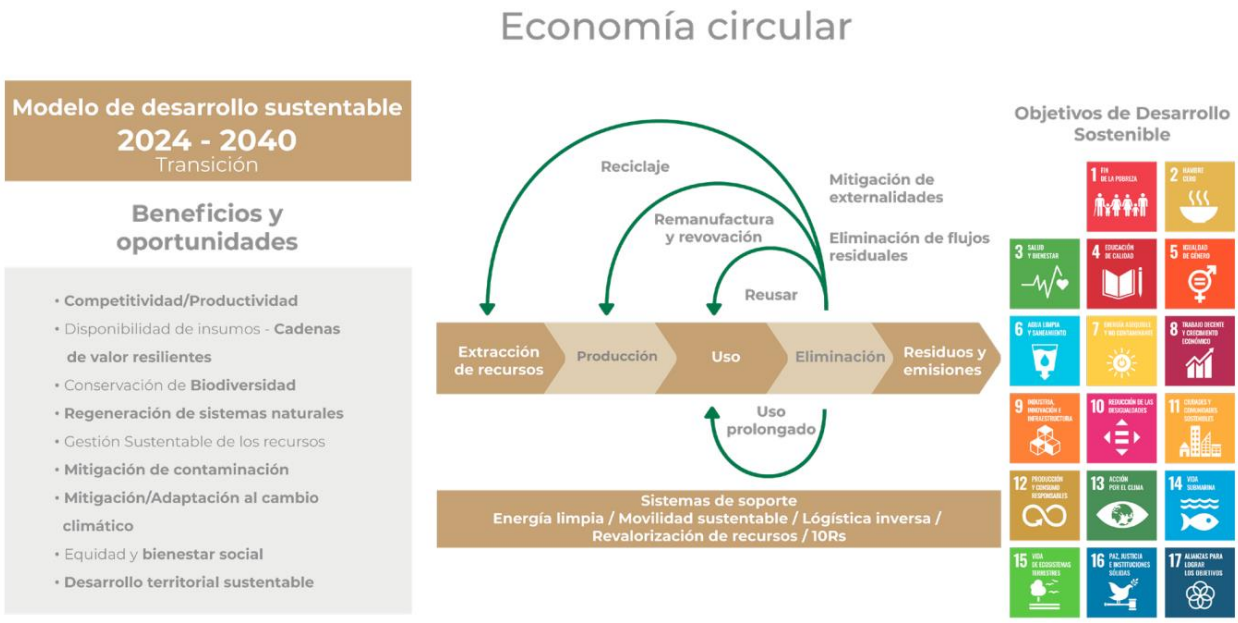
- Se reduce la presión ambiental (De Miguel et al., 2021).
- La empresa genera ventaja competitiva frente a la competencia al ofrecer productos con valor ecológico logrando sustentabilidad (Rodríguez-González et al., 2022).

Para lograr un modelo sustentable, el sistema de producción debe ser cíclico, y abarcar los ejes económico, social y ambiental (Arroyo Morocho, 2018). La EC es una herramienta que ayuda a la humanidad para el cuidado del planeta (Rondón Toro et al., 2022). Por lo tanto, puede servir para lograr la sustentabilidad y la equidad social (Knäble et al., 2022; López Cervantes et al., 2024).

Desde el 2015 que fueron creados los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con los cuales se pretende que al llegar el 2030 exista un bienestar social, el cual mejore las condiciones en el mundo y provea una mayor igualdad. Los ODS tienen la finalidad de generar un desarrollo y crecimiento sostenible, basado en no dejar a nadie atrás, generando solidaridad y compromiso por la humanidad y el planeta (NU, 2019, 2023).

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales proyecta los beneficios que tiene el transitar hacia la EC (Figura 2), el impacto socioambiental y la incidencia sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura 2.
Modelo de desarrollo sustentable. Economía circular.



Nota: SEMARNAT (2024, p. 20).

La EC y la sustentabilidad están inmersamente relacionadas entre sí, pues ambas parten de generar una interacción entre los ejes social, ambiental y económico, a fin de generar una sinergia social (Álvarez Vizcarra, 2023). Sin embargo, se necesita de la participación de los actores clave, que son fundamentales en el cumplimiento de las soluciones ambientales, con políticas públicas, propuestas y acciones (Rótolo et al., 2022). La incidencia de los actores clave es importante, pues poseen información, experiencia e influyen sobre el entorno y la comunidad (Tavares-Martínez & Fitch-Osuna, 2019).

El futuro y la calidad de vida dependen del medio ambiente; es responsabilidad de la humanidad, procurar el cuidado y mantenimiento de la naturaleza (Lang & Mokrani, 2012). Los valores y el comportamiento de la sociedad son fundamentales para lograr cambios significativos en la implementación de nuevos modelos de consumo (Souza Piao et al., 2023).

Para Blomsma & Brennan (2017), existe una relación entre el bienestar de la humanidad y el medio ambiente, pues ambos están relacionados entre sí. Los desafíos en el mundo requieren trabajo en conjunto de manera holística e integral en la que participen los actores clave, bajo principios de cooperación, cuya finalidad sea hacer frente a los problemas socioambientales en el que impere el bien común (NU, 2019).

Conclusiones

El aumento de la contaminación (agua, suelo, aire), el calentamiento global, el cambio climático, aunado a la fragmentación, alteración y disminución de los recursos naturales, hacen necesarias estrategias que ayuden a solucionar las diversas problemáticas socioambientales.

La preservación de los recursos naturales y el bienestar de la humanidad dependen de las acciones generadas en el cuidado y la conservación del territorio. Es necesario que los residuos sólidos generados por las empresas y los hogares tengan una correcta y adecuada disposición. El cuidado, manejo, reciclaje y reutilización de los diversos materiales puede ayudar a solucionar problemas en el medio ambiente. Las empresas y la sociedad tienen el reto de generar estrategias que les permitan realizar cambios en los modelos de producción, en la cadena de suministros, en el reciclado desde casa o simplemente con pequeñas acciones que van desde hacer un consumo responsable.

El consumo responsable de la sociedad y de las empresas es el principio del camino hacia la sustentabilidad. La conservación del planeta hoy depende de los esfuerzos y las voluntades tanto de los particulares como de las instituciones gubernamentales.

Generar estrategias, tácticas y métricas también requiere de una evaluación constante. Las acciones que se ejecuten hoy tendrán un impacto positivo en el mañana. Por lo tanto, es

una prioridad la responsabilidad moral sobre el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales. Los cambios y resultados de transitar hacia una EC basada en la sustentabilidad, así como el cumplimiento de los objetivos, serán agradecidos por las siguientes generaciones. Pues al hacer uso, manejo, disposición y gestión de los materiales que son usados y después desechados, evita que se conviertan en basura. Estas actividades ayudan al planeta y a la humanidad, pues al cuidar del medio ambiente se garantiza un bienestar para la población. Una pequeña acción a favor de la naturaleza es la diferencia; garantiza que exista un mejor futuro para la humanidad y un planeta saludable.

Y recordar que es tarea de todos y todas comenzar desde casa con el cuidado y la conservación del medio ambiente. Un cambio de hábitos, actitudes y acciones para reducir, reciclar y reutilizar será la diferencia para un mundo mejor.

Agradecimiento

Se agradece a CONAHCYT la beca otorgada para el Doctorado en Desarrollo Regional Sustentable y a El Colegio de Veracruz, como Institución de Educación Superior e Investigación Científica.

Referencias

Almeida-Guzmán, M., & Díaz-Guevara, C. (2020). Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, *8*, 35–57. https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.10

Álvarez Vizcarra, G. (2023). Economía circular en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible, una oportunidad para la sinergia social. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, *25*(3), 868–889. https://doi.org/10.36390/telos253.19

Arroyo Morocho, F. R. (2018). La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo. *INNOVA Research Journal*, *3*(12), 78–98. https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.786

Blomsma, F., & Brennan, G. (2017). The Emergence of Circular Economy: A New Framing Around Prolonging Resource Productivity. *Journal of Industrial Ecology*, *21*(3), 603–614. https://doi.org/10.1111/jiec.12603

De Miguel, C., Martínez, K., Pereira, M., & Kohout, M. (2021). *Economía circular en América Latina y el Caribe Oportunidad para una recuperación transformadora*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

EMF, (Ellen MacArthur Foundation). (2024). *¿Cómo crea valor la economía circular?* Foundation, Ellen MacArthur. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/como-crea-valor-la-economia-circular

Figueroa Solís, A. P. (2024a). Estudio bibliométrico: sustentabilidad, marketing y su contexto en el mundo 1999-2024. *Universita Ciencia*, *12*(34), 19–36. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.12795939

Figueroa Solís, A. P. (2024b). Sustentabilidad, responsabilidad social empresarial y marketing sustentable como estrategia de valor para las empresas. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, *7*(2), 53–70.

Fraire, M., Moine, M. B., Tamagno, M. V., & Peralta, S. (2023). De la economía lineal a la economía circular. Caracterización y beneficios del modelo circular. Paralelismo con el modelo lineal. *Territorios Productivos*, *1*, 8–26.

Hernández Rejón, E. M., & Treviño Hernández, R. (2023). Sustentabilidad, economía y sociedad en Tamaulipas. Análisis en la Zona Metropolitana de Tampico, México. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, *39*(100), 94–111. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7637462

Knäble, D., de Quevedo Puente, E., Pérez-Cornejo, C., & Baumgärtler, T. (2022). The impact of the circular economy on sustainable development: A European panel data approach. *Sustainable Production and Consumption*, *34*, 233–243. https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.09.016

Lang, M., & Mokrani, D. (2012). *Más allá del desarrollo* (Segunda Ed). Abya Yala.

López Cervantes, P., Fernandez Xicotencatl, R. I., McCoy Cador, C., & Scott Kinney, I. (2024). Circular economy and food safety: A focus on ONE health. *Applied Food Research*, *4*(2), 100509. https://doi.org/10.1016/j.afres.2024.100509

Melo Delgado, C., Castillo Matis, G., & García Noguera, L. J. C. (2022). De la economía lineal a la economía circular, transformaciones en el manejo de los residuos sólidos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 52–82. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2516

MMA, (Ministerio del Medio Ambiente). (2018). Educación ambiental. In *Ministerio del Medio Ambiente* (Primera Ed). Ministerio del Medio Ambiente.

NU, (Naciones Unidas). (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Spanish.pdf

NU, (Naciones Unidas). (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023. Edición Especial. Por un plan de rescate para las personas y el planeta*. Naciones Unidas. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf

ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Nuestro Futuro común.* Organización de las Naciones Unidas.

PE, (Parlamento Europeo). (2023). *Economía circular: definición, importancia y beneficios*. Palamento Europeo. https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2023/5/story/20151201STO05603/20151201STO05603_es.pdf

Rodríguez-González, R. M., Maldonado-Guzmán, G., Madrid-Guijarro, A., & Garza-Reyes, J. A. (2022). Does circular economy affect financial performance? The mediating role of sustainable supply chain management in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, *379*, 134670. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134670

Rondón Toro, E., Lobo, A., & Gallardo Izquierdo, A. (2022). Circularity indicator for municipal solid waste treatment plants. *Journal of Cleaner Production*, *380*, 134807. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134807

Rótolo, G. C., Vassillo, C., Rodriguez, A. A., Magnano, L., Milo Vaccaro, M., Civit, B. M., Covacevich, M. S., Arena, A. P., & Ulgiati, S. (2022). Perception and awareness of circular economy options within sectors related to agriculture in Argentina. *Journal of Cleaner Production*, *373*, 133805. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133805

SEMARNAT, (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales). (2024). *Bases para la Elaboración de un Diagnóstico de la Estrategia Nacional de Economía Circular en México* (SEMARNAT, Ed.). Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). https://dsiappsdev.semarnat.gob.mx/datos/portal/publicaciones/2024/BASES_ELABORACION_DIAGNOSTICO_PARA_ENEC.pdf

Souza Piao, R., de Vincenzi, T. B., da Silva, A. L. F., de Oliveira, M. C. C., Vazquez-Brust, D., & Monteiro Carvalho, M. (2023). How is the circular economy embracing social inclusion? *Journal of Cleaner Production*, *411*, 137340. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137340

Tavares-Martínez, R. A., & Fitch-Osuna, J. M. (2019). Planificación comunitaria en barrios socialmente vulnerables. Identificación de los actores sociales en una comunidad. *Revista de Arquitectura*, *21*(2). https://doi.org/10.14718/RevArq.2019.21.2.2258

Ugalde Hernández, O. (2021). Evolución histórica-epistemológica de la Economía Circular: ¿Hacia un nuevo paradigma del desarrollo? *Economía y Sociedad*, *26*(59), 1–13. https://doi.org/10.15359/eys.26-59.5