



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

Decisiones de relocalización en la cadena de suministro: factores clave y análisis del caso de Decathlon

Autor: Paula Malo de Molina Abad

Director: Manuel Francisco Morales

MADRID | junio 2026

Índice	
Resumen	4
Abstract	5
Índice de Acrónimos	6
1.1 Contextualización de la globalización económica	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Estructura del trabajo.....	9
2. Marco Teórico	10
2.1 Evolución en la percepción del valor del producto	10
2.1.1 Concepto del valor del producto.....	10
2.1.2 Diferentes tipos de valores asignados y nuevos factores determinantes .	10
2.2 Orígenes de la globalización económica y creación de las cadenas globales de valor	14
2.2.1 Políticas neoliberales y apertura económica	14
2.2.2 La deslocalización como consecuencia de la globalización	16
2.2.3 La formación y funcionamiento de las CGV	21
2.3 Riesgos y vulnerabilidades de las CGV	22
2.3.1 Impacto de las crisis y conflictos recientes	22
2.3.2 Dependencia internacional.....	24
2.4 La relocalización como respuesta.....	26
2.4.1 Transformaciones en la ventaja competitiva asiática	26
2.4.2 Replanteamiento de las estrategias de localización.....	28
2.4.3 Nuevos destinos industriales.....	29
2.4.4 Impacto de la sostenibilidad en las decisiones de localización	32
3. Metodología	34
3.1 Enfoque y diseño metodológico.....	34
3.2 Fuentes de datos utilizadas	34
3.3 Caso de estudio y muestra	34
4. Caso de estudio: Decathlon	37
4.1 Estructura de la cadena de suministro de Decathlon.....	37
4.2 Decisiones de relocalización en Decathlon	41
4.3 Motivaciones, ventajas y retos de la relocalización	42
4.4 Casos reales de relocalización	43

5. Discusión	47
6. Conclusiones.....	50
7. Declaración uso ChatGPT	53
8. Bibliografía	54
9. Anexos	59

Resumen

Este trabajo analiza los factores que influyen en las decisiones de relocalización dentro de las cadenas globales de valor en un contexto marcado por una creciente incertidumbre económica, geopolítica y logística. El objetivo principal es comprender por qué determinadas empresas están replanteando la ubicación de sus actividades productivas y que elementos condicionan estas decisiones.

Por ello, se desarrolla una investigación de carácter cualitativo basada en la revisión de literatura académica y en el estudio del caso de Decathlon. La información obtenida se complementa con entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales de la compañía vinculados a las áreas de sostenibilidad, compras y desarrollo de producto.

Los resultados obtenidos muestran que las decisiones de relocalización no responden únicamente a criterios de coste, sino también a factores relacionados con la resiliencia de la cadena de suministro, la proximidad al mercado, la sostenibilidad, la gestión del riesgo y los cambios en entorno geopolítico. Asimismo, se observa que las empresas tienden a priorizar estrategias de regionalización y *nearshoring* frente al retorno completo de la producción al país de origen. El caso de Decathlon pone de manifiesto que la relocalización constituye una herramienta estratégica para reforzar la competitividad y reducir vulnerabilidades, aunque su aplicación depende de las características específicas de cada producto y cadena de suministro.

Palabras clave: relocalización, *reshoring*, *nearshoring*, cadenas globales de valor, deslocalización, sostenibilidad, resiliencia, Decathlon.

Abstract

This paper examines the drivers behind relocation decisions within global value chains against a backdrop of increasing economic, geopolitical, and logistical uncertainty. The primary objective is to understand why certain companies are rethinking their manufacturing footprints and to identify the key elements shaping these strategic shifts.

To achieve this, the study adopts a qualitative approach, combining a thorough review of academic literature with an in-depth case study of Decathlon. This analysis is further enriched by primary data from semi-structured interviews with company professionals across sustainability, purchasing, and product development departments.

The findings indicate that relocation choices extend far beyond mere cost considerations. Instead, they are heavily influenced by supply chain resilience, market proximity, corporate sustainability, risk management, and shifting geopolitical dynamics. Furthermore, the study highlights a clear trend where companies prioritize regionalization and nearshoring strategies over a complete return of production to the home country. Ultimately, the Decathlon case illustrates that while relocation serves as a powerful strategic tool to boost competitiveness and mitigate vulnerabilities, its implementation is highly dependent on the unique characteristics of each product and supply chain.

Key words: relocation, reshoring, nearshoring, global value chains, offshoring, sustainability, resilience, Decathlon.

Índice de Acrónimos

CEE	Comunidad Económica Europea
CGV	Cadenas Globales de Valor
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i> (Ambiental, Social y de Gobernanza)
eTCO	<i>Environmental Total Cost of Ownership</i> (Coste Total de Propiedad Ambiental)
FDI	<i>Foreign Direct Investment</i> (Inversión Extranjera Directa)
I+D	Investigación y Desarrollo
OMC	Organización Mundial del Comercio
SSCM	<i>Sustainable Supply Chain Management</i> (Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro)
TNCs	<i>Transnational Corporations</i> (Empresas Transnacionales)
USMCA	<i>United States-Mexico-Canada Agreement</i> (Tratado entre Estados Unidos, México y Canadá)

1. Introducción

1.1 Contextualización de la globalización económica

Durante las últimas décadas la globalización económica ha ocupado un papel central en la organización del sistema productivo a nivel mundial. Desde la Segunda Revolución Industrial, los avances en transporte, comunicaciones y tecnología fueron abriendo paso a una integración económica internacional sin precedentes. Este proceso ha impulsado el crecimiento y expansión de economías desarrolladas dando lugar a la configuración de las cadenas globales de valor (CGV). Dicha tendencia, se evidenció especialmente a partir de los años noventa, con la consolidación del modelo neoliberal, permitiendo a las empresas fragmentar sus procesos productivos y distribuirlos geográficamente en función de las ventajas competitivas de cada territorio, como menores costes laborales, mayor disponibilidad de recursos o regulaciones menos estrictas. Sin embargo, acontecimientos como la crisis financiera de 2008, el tsunami de Japón en 2011, la pandemia de COVID-19, la guerra en Ucrania o las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China han evidenciado la fragilidad de unas cadenas de suministro demasiado largas y dependientes.

En este escenario, el interés tanto académico como empresarial por los procesos de relocalización ha aumentado notablemente. Este concepto hace referencia a la reconfiguración de las estrategias productivas mediante el retorno, total o parcial, de actividades previamente deslocalizadas, ya sea al país de origen (o *reshoring* *backshoring*) o a regiones próximas (*nearshoring*). Además, esta tendencia no se explica únicamente por los riesgos asociados a las cadenas globales, sino también por factores que están reorientando las decisiones de localización industrial, como el incremento de costes laborales en Asia, el desarrollo de la industria 4.0 y la automatización, una mayor presión normativa y social en cuanto a la sostenibilidad y políticas de reindustrialización impulsadas por distintos gobiernos, especialmente en Europa y Estados Unidos.

A pesar de su creciente relevancia, la relocalización es un fenómeno reciente en la literatura académica y está condicionada por un contexto dinámico y cambiante. Como señalan Fratocchi *et al.* (2016), el *reshoring* no es un fenómeno masivo ni generalizable, sino que responde a motivaciones específicas que varían según el producto, el sector y la empresa. Desde el punto de vista académico, trabajos como

los de Gereffi *et al.* (2005) y Gereffi y Fernández-Stark (2011) establecieron las bases para comprender cómo se organizan y se gestionan las CGV, mientras que investigaciones más recientes como las de Gray *et al.* (2013) o Morales Contreras y Leporati (2020) han abordado especialmente las motivaciones que explican el *reshoring*. Sin embargo, gran parte de los estudios abordan el fenómeno desde una perspectiva macroeconómica o sectorial generalista, siendo escasos los análisis que trasladan estas decisiones a la realidad operativa de una empresa concreta. Esta brecha entre el análisis teórico y la práctica empresarial es precisamente el punto de partida de este trabajo: comprender cómo una multinacional real gestiona, evalúa y ejecuta decisiones de relocalización en un entorno de alta incertidumbre, más allá de los marcos teóricos generales.

1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar los factores que influyen en las decisiones de relocalización en las CGV en el contexto actual, a través del estudio del caso de Decathlon.

A lo largo del trabajo también se abordan los siguientes objetivos secundarios:

- Analizar cómo ha evolucionado la globalización y las CGV, así como las principales vulnerabilidades que han surgido en los últimos años.
- Explicar el papel de la deslocalización en la organización de la producción y los efectos que ha tenido en las empresas.
- Estudiar la relocalización como estrategia empresarial, identificando sus principales motivaciones y limitaciones.
- Analizar el caso de Decathlon para entender cómo una empresa aplica en la práctica decisiones de relocalización.
- Identificar los principales factores que influyen en estas decisiones, como el coste, la proximidad, la resiliencia o la sostenibilidad.

Mediante el análisis del contexto actual y del caso de estudio seleccionado, este trabajo busca responder a la siguiente pregunta de investigación: *¿En qué medida la relocalización puede ayudar a reducir riesgos y mejorar el funcionamiento de las CGV, aplicado al caso de Decathlon?*

1.3 Estructura del trabajo

Para dar respuesta a esta pregunta, el trabajo se estructura en torno a cuatro grandes bloques. En primer lugar, un marco teórico que analiza la evolución del concepto del valor del producto, el origen y el desarrollo de la globalización económica, la configuración de las CGV y sus principales vulnerabilidades, así como la relocalización como respuesta estratégica emergente. En segundo lugar, un apartado metodológico que justifica el enfoque cualitativo adoptado, describe las fuentes de datos utilizadas y explica los criterios de selección de Decathlon como caso de estudio. En tercer lugar, el análisis propio del caso que examina la estructura de la cadena de suministro de la compañía, las decisiones de relocalización adoptadas, sus principales motivaciones y limitaciones, y una serie de casos reales que ilustran la complejidad del proceso. Por último, la discusión y las conclusiones que sintetizan los principales hallazgos, los contrastan con la literatura académica e identifica futuras líneas de investigación.

2. Marco Teórico

2.1 Evolución en la percepción del valor del producto

2.1.1 Concepto del valor del producto

Para comprender como las empresas crean y gestionan valor dentro de un mercado cada vez más competitivo, es necesario distinguir entre tres conceptos que, aunque relacionados, no son equivalentes; el coste, el precio y el valor. Esta distinción resulta clave en este trabajo ya que las decisiones sobre dónde producir van más allá de los costes: condicionan también el valor que el consumidor percibe en el producto, asociado a aspectos como la calidad, la sostenibilidad y el origen entre otros.

El coste es el precio de todos los recursos que tienen que invertir una empresa en sus productos para ponerlo a disposición de sus clientes finales, incluyendo producción, transporte, manipulación del producto, almacenamiento y distribución (Agriculture Institute, 2025; Helmold, 2022). El precio es la cantidad de dinero necesaria para adquirir un bien o un servicio, siendo la diferencia entre el precio y el coste el margen o beneficio obtenido por la empresa (Agriculture Institute, 2025). El valor, en cambio, hace referencia a la utilidad y al grado de satisfacción que un producto proporciona al cliente. A diferencia de los anteriores, el valor es una percepción subjetiva que varía según las necesidades, preferencias y expectativas de cada consumidor (Helmold, 2022; Zeithaml, 1988).

La idea central es que el valor percibido debe ser superior al precio pagado; cuando esto ocurre, se incrementa tanto la deseabilidad del producto como el potencial beneficio para ambas partes (Christen, 2023).

2.1.2 Diferentes tipos de valores asignados y nuevos factores determinantes

El valor total de un producto se compone del sumatorio de diferentes tipos de valores que se pueden agrupar en dos grandes categorías; los valores intrínsecos propios del producto y los valores humanos percibidos por el cliente (Decathlon, s.f.; Matarranz, 2018).

Los valores intrínsecos constituyen la base técnica del producto e incluyen el valor de uso, el valor estético, el valor de seguridad, el valor del modo de empleo y el valor de ecodiseño.

1. El valor de uso se refiere a la función principal para la que el producto se concibe. Este valor aumenta cuando el producto cumple eficazmente con los requisitos esperados, y cuando presenta ventajas adicionales como facilidad de transporte, compacidad y almacenamiento. Por ejemplo, un kayak hinchable de tres plazas presenta un alto valor de uso debido a que permite disfrutar de travesías junto con familia o amigos y, al ser hinchable, facilita su transporte y guardado en comparación con un kayak rígido.
2. El valor estético está relacionado con el atractivo visual de un producto y con la forma en que su diseño comunica sus características técnicas. El trabajo de los equipos de diseño es fundamental para generar percepción positiva por parte del cliente. Un ejemplo son las zapatillas de baloncesto de la marca Nike, en las que el sistema de amortiguación está basado en una cámara de aire que es visible para el usuario y destaca de forma explícita mediante el concepto *“Air Zoom”* que viene resaltado en el diseño del producto.
3. El valor de seguridad se refiere a la capacidad del producto para garantizar un uso seguro y proteger al consumidor. Para ello, es imprescindible que haya superado los controles y normativas de seguridad exigidos para su comercialización. Además, cuanto mayor sea la seguridad percibida por el cliente, mayor será el valor del producto, motivo por el cual muchas empresas buscan tener las máximas y más exigentes certificaciones y homologaciones existentes. Un ejemplo es la garantía de diez años que ofrece Decathlon para todos los marcos de la bicicleta, frente a los dos años de garantía legal.
4. El valor modo de empleo aumenta cuando el producto es fácil e intuitivo de utilizar, permitiendo al usuario disfrutar de él de forma inmediata. Un ejemplo es la tienda de campaña *“dos segundos”* de Decathlon que está concebida para poder tirarla al aire y mediante un sistema de varillas innovador se monta rápidamente en comparación con los sistemas de montaje más complejos utilizados tradicionalmente.

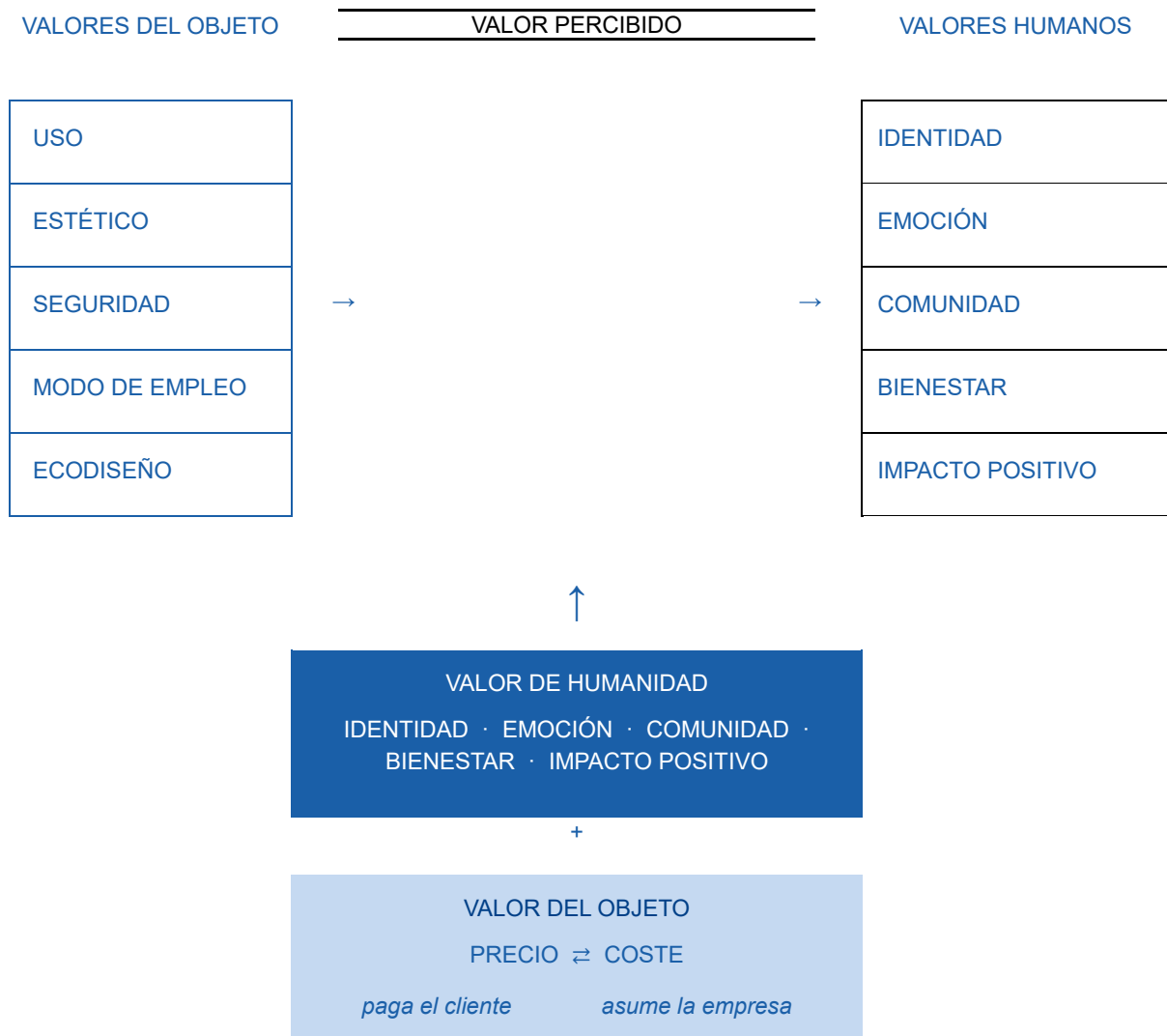
5. El valor de ecodiseño hace referencia a la reducción del impacto medioambiental del producto a lo largo de su ciclo de vida, siempre manteniendo y garantizando las mismas condiciones de uso. El ciclo de vida abarca desde el momento en que se hace la extracción de las materias primas, pasando por su fabricación, su transporte por el mundo hasta el cliente final, así como también en su ciclo final de vida, que se refiere a como se puede reciclar el producto una vez haya sido utilizado y se haya quedado obsoleto, o como se puede mantener o lavarlo de la forma menos impactante para el medioambiente. Ejemplos de ecodiseños incluyen el uso del poliéster reciclado, algodón orgánico, procesos de tintado sin agua o la reutilización de excedentes textiles para fabricar bolsas reutilizables. Este valor está adquiriendo importancia por el aumento de concienciación medioambiental de los consumidores.

Junto a estos, los valores humanos ganan cada vez mayor peso “Un producto sin alma es sólo un objeto”. Los productos pueden llegar a ser especiales para muchas personas, pasan de ser un mero producto, a dejar huella. Y ese es el valor de humanidad que hace que el valor percibido con el producto sea exponencial (Decathlon, s.f; Matarranz, 2018).

Entre los valores humanos destacan cinco categorías. El valor de identidad se produce cuando el consumidor se siente identificado con el producto, ya que este transmite una imagen con la que se reconoce y desea ser asociado, como ocurre con unas zapatillas “*Air Jordan*” para un aficionado al baloncesto. El valor emocional, está vinculado a las sensaciones positivas o recuerdos asociados al producto. No solamente por el uso, sino que puede haber una añoranza detrás que hace que el producto tenga un encanto emocional como el apego a la primera raqueta de tenis que te regala tu abuela. El valor de comunidad surge cuando el producto permite al consumidor sentirse parte de un colectivo, como sucede con la equipación personalizada de tu equipo de baloncesto. El valor de bienestar hace referencia a la capacidad que tiene el producto de generar bienestar físico y mental, por ejemplo, un balón de baloncesto me permite ser feliz a través de jugar a baloncesto. Finalmente, el valor de impacto positivo hace referencia a la autorrealización del consumidor al saber que el producto contribuye a mejorar la sociedad o el entorno, ya sea por su impacto social, medioambiental o ético (Decathlon, s.f).

La Figura 1 resume de forma visual como ambas dimensiones; los valores del objeto y los valores humanos se combinan para formar el valor percibido por el consumidor, mostrando que el valor de humanidad es el encargado de transformar un simple producto en algo verdaderamente significativo para quien lo usa.

Figura 1. Valores humanos y valores del objeto en la percepción del valor del producto.



Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Decathlon (s.f.).

En conjunto, tanto los valores intrínsecos como los emocionales y humanos muestran que un producto no se define únicamente por su función, sino por todo lo que aporta y transmite al consumidor. Sin embargo, la forma en la que las empresas diseñan, producen y hacen llegar ese valor está condicionada por un entorno económico global que ha cambiado profundamente en las últimas décadas. Por ello, para entender cómo se organiza hoy la producción y cómo han surgido las dinámicas que la

estructuran, es necesario analizar el origen y la evolución de la globalización económica.

2.2 Orígenes de la globalización económica y creación de las cadenas globales de valor

2.2.1 Políticas neoliberales y apertura económica

Desde finales del siglo XX, la expansión del neoliberalismo impulsó un proceso de apertura económica, caracterizado por la reducción de aranceles, la desregulación de mercados y la promoción de la inversión extranjera (FDI). Este marco político y económico fomentó la integración de los mercados internacionales y permitió que las empresas reorganizaran geográficamente sus actividades para reducir costes y acceder a nuevos mercados (Free & Hecimovic, 2021; Balaam & Dillman, 2018).

En España durante los años setenta y hasta el 1985, año en el que ingresó en la Comunidad Económica Europea (CEE), predominó un fuerte proteccionismo. Éste consistía en la imposición de aranceles a los productos importados, independientemente de su lugar de procedencia, lo que encarecía los bienes extranjeros y reducía su competitividad frente a los productos nacionales. De este modo, las empresas españolas podían mantener su posición frente a las extranjeras de cara al mercado de consumo español (Velasco Barroetabeña & Plaza Inchausti, 2003; Sánchez Marroyo, 2003).

A mediados de los setenta hubo una gran crisis mundial provocada por el aumento del precio del petróleo, lo que repercutió significativamente en los costes de producción industrial. España se vio especialmente afectada por esta crisis debido, por un lado, a su gran dependencia de las importaciones energéticas y, por otro lado, a la limitada capacidad de compensar estos incrementos de costes mediante mejoras de la productividad. Estas mejoras solo podían lograrse a través de incorporar innovaciones tecnológicas y mejoras en los procesos productivos y de gestión, ámbitos en los que España tenía un diferencial importante con respecto a otros países industrializados. A esta situación hay que añadirle que a partir de mediados de los años setenta los costes laborales tuvieron fuertes subidas en España debido a los procesos de sindicalización en la industria (Buesa, 1992).

En definitiva, durante estos años a duras penas la industria española pudo sobrevivir y lo hizo enfocándose de una manera proteccionista y artificial en el mercado interno, aunque con un gran déficit de competitividad de cara al mercado exterior. Esta falta de adaptación tendría consecuencias a largo plazo, especialmente cuando el país se vio obligado a competir en un entorno económico más abierto (Velasco Barroetabeña & Plaza Inchausti, 2003; Sánchez Marroyo, 2003).

El 1 de enero de 1986, España entró en la CEE, lo que supuso la apertura de su economía al resto de países miembros y el abandono del proteccionismo, al establecerse la libre circulación de bienes y servicios. La entrada en la CEE tuvo como consecuencia el cierre de muchas empresas españolas, ya que las empresas de los países miembros podían exportar sus productos a España en igualdad de condiciones. Debido a su mayor eficiencia productiva, sus productos eran más baratos, lo que dificultó la adaptación de muchas empresas nacionales a las nuevas condiciones del mercado (Scepanovic, 2020; Velasco Barroetabeña & Plaza Inchausti, 2003).

No obstante, aquellas empresas que lograron adaptarse y sobrevivir, tuvieron que atravesar un proceso de reconversión, adaptándose a la nueva realidad del mercado para mantener la competitividad. Para ello, fue necesario aplicar importantes mejoras tecnológicas y de procesos, así como, implantar nuevos sistemas de gestión (Velasco Barroetabeña & Plaza Inchausti, 2003).

En conclusión, este contexto favoreció una gran expansión económica, a partir de mediados de los años ochenta. Dicho proceso impulsó la integración económica internacional a través del término conocido como globalización. Este contexto sentó las bases para la internacionalización de las empresas y el posterior desarrollo de las CGV.

A modo de síntesis, la Tabla 1 recoge los hitos más relevantes que marcaron la evolución de la globalización económica, desde el liberalismo clásico hasta la consolidación de las CGV, tal y como se ha descrito a lo largo de este apartado.

Tabla 1. Evolución de la globalización económica

S. XVIII–XIX	Liberalismo clásico
---------------------	----------------------------

	Smith y Ricardo sientan las bases del libre comercio y las ventajas comparativas entre naciones.
S. XIX–XX	2.ª Revolución Industrial Avances en transporte y comunicaciones impulsan la integración económica internacional y la expansión de los países desarrollados.
1970–1985	Proteccionismo en España España impone aranceles a importaciones. La industria sobrevive enfocada en el mercado interno, pero acumula un déficit de competitividad.
1975	Crisis del petróleo El encarecimiento energético golpea a España. La dependencia de importaciones y los bajos niveles de productividad limitan la adaptación industrial.
1986	Entrada de España en la CEE La libre circulación de bienes provoca el cierre de empresas poco competitivas e impulsa un proceso de reconversión industrial.
1990s	Expansión del neoliberalismo Reducción de aranceles, desregulación y fomento de FDI permiten a las empresas reorganizar geográficamente sus actividades productivas.
1990s–2000s	Deslocalización masiva y CGV Las empresas trasladan manufactura a economías emergentes. Surge la fragmentación y dispersión geográfica de las cadenas de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Balaam & Dillman (2018), Velasco & Plaza (2003), Free & Hecimovic (2021) y, Sánchez Marroyo (2003)

2.2.2 La deslocalización como consecuencia de la globalización

La globalización económica no solo provocó la expansión de la industria en los países desarrollados, sino que vino unida al desarrollo económico e integración de la economía internacional, lo que supuso junto con los avances tecnológicos en todos los ámbitos y mejoras en las libertades políticas de los países en desarrollo, una mayor facilidad para el comercio internacional. Todo esto provocó la llamada

“deslocalización” de muchos procesos productivos de gran parte de la industria europea hacia países emergentes (Myro Sánchez y Fernández-Otheo Ruiz, 2005; García, 2024).

La deslocalización, también denominada *offshoring*, hace referencia al traslado de instalaciones productivas propias de la empresa hacia países situados fuera de sus fronteras nacionales, generalmente en regiones y países geográficamente distantes. Este fenómeno no solo se refiere a la localización de instalaciones, sino que también puede darse a través de la subcontratación u *outsourcing* de determinados servicios (Morales Contreras & Leporati, 2020). Según Gray *et al.* (2013), lo relevante no es quién lo produce, sino dónde se localiza la actividad, ya que se trata exclusivamente de una decisión de ubicación y no de propiedad.

En este sentido, la deslocalización, entendida como el traslado de procesos productivos a países con menores costes empresariales para abastecer el mercado doméstico, ha sido una estrategia clave para las empresas en el marco de la globalización y apertura de fronteras. Este fenómeno ha permitido a las empresas reducir costes, ganar mayor flexibilidad, acceder a recursos estratégicos y generar economías de escala (OECD, 2016). Además, cuando la deslocalización se lleva a cabo mediante el *outsourcing*, que se entiende como la decisión de externalizar la producción de productos propios a otras compañías, proveedores o especialistas de la industria, las empresas se pueden beneficiar de otras ventajas relevantes como responder a la falta de capacidad productiva interna, aprovechar la experiencia tecnológica o de gestión de proveedores, mantener relaciones con socios clave, reducir o compartir riesgos e incluso liberar la dirección de tareas para concentrarse en su actividad principal (Morales Contreras & Leporati, 2020).

En consecuencia, con el objetivo principal de producir al menor coste posible y obtener el máximo beneficio, las grandes empresas buscan trasladar a países menos desarrollados aquellas tareas que requieren menor cualificación y aportan un valor añadido reducido. El propósito es aprovechar la disponibilidad de mano de obra más barata y de entornos productivos más económicos, lo que les permite mantener la competitividad y optimizar márgenes (Blanes Peralta, 2015; García, 2024).

Estos lugares son conocidos como “la periferia mundial” y tienen una mano de obra más barata, gracias a leyes de legislación menos estrictas que las de los países del

primer mundo y jornadas de trabajo mucho más esclavistas. La periferia mundial está compuesta por países con economías subdesarrolladas, en desarrollo y emergentes. Estos últimos son los que más número de deslocalizaciones reciben debido al tamaño de sus economías y a la fuerza laboral, ya que son países que cuentan con grandes poblaciones de habitantes. Los países que más destacan en la actualidad son China y en los últimos años la India (Pérez-Ventura, 2013).

Cuando una empresa se deslocaliza debe tener claras las diferentes tareas y funciones que se llevan a cabo en su empresa, puesto que no todas serán delegadas al extranjero de la misma manera. Normalmente, las de rango más bajo, las más productivas y menos remuneradas, como la producción manufacturera, serán las que más tenderán a deslocalizarse ya que no requieren tanta cualificación y es necesario una mano de obra barata para que la empresa obtenga máximos beneficios. Las tareas de investigación, dirección marketing, diseño suelen quedarse en el país de origen, donde está la sede central y desde donde se dirige la empresa en su totalidad (Pérez-Ventura, 2013).

La decisión de una empresa de deslocalizar depende de un conjunto de ventajas competitivas vinculadas a la eficiencia, productividad y entorno económico del país receptor. Según la consultora estratégica AT Kearney estas ventajas se agrupan habitualmente en tres grandes categorías; costes, entorno empresarial y capital humano (Blanes Peralta, 2015).

Dentro de los costes, el factor más determinante son los costes laborales, que no solo incluyen los salarios de los trabajadores de las fábricas, sino también las remuneraciones de todos los empleados implicados en el proceso productivo del país deslocalizado. A ello se suman los costes de infraestructura, que abarcan el coste de oficinas, almacenes, maquinaria, energía, transporte y servicios tecnológicos y de telecomunicación necesarios para operar, así como la carga impositiva, generalmente menor en países con regímenes fiscales más favorables. En cuanto al entorno empresarial las empresas valoran la estabilidad política y económica del país receptor, la seguridad jurídica, la volatilidad del tipo de cambio y la calidad de sus infraestructuras logísticas y de telecomunicaciones. Por último, el capital humano constituye un elemento esencial, ya que las empresas tienen en cuenta tanto la disponibilidad de la mano de obra como su nivel de cualificación, el tamaño de la

población activa y la proporción de trabajadores con formación superior (Blanes Peralta, 2015; Myro Sánchez y Fernández-Otheo Ruiz, 2005).

La combinación de estas ventajas no solo permite reducir costes y mejorar la competitividad, sino que también facilita la adaptación al entorno local, el aprendizaje de la cultura y la creación de nuevos mercados de consumo.

Además, la deslocalización también favorece a los países emergentes que reciben estos procesos productivos, ya que en primer lugar aumenta el empleo, lo cual reduce la desocupación, y en segundo lugar mejora la economía del país, lo que a su vez mejora el salario (Blanes Peralta, 2015; García, 2024).

No obstante, este fenómeno también conlleva importantes consecuencias negativas tanto en el país de origen como para el país receptor. En el país de origen, la externalización de las actividades productivas ha implicado una disminución de empleo, especialmente en el sector manufacturero, así como un aumento de la complejidad logística al depender de cadenas de suministro más largas y vulnerables. Este distanciamiento geográfico dificulta la capacidad de respuesta ante la demanda, incrementa el riesgo de retrasos y reduce el control directo sobre los procesos productivos, lo que puede repercutir negativamente en la calidad del producto final debido a diferencias en las condiciones laborales o en el nivel de cualificación de la mano de obra. Por su parte, en el país deslocalizado, aunque la llegada de empresas extranjeras genera nuevas oportunidades de empleo, estos puestos suelen caracterizarse por un bajo nivel de calidad y escaso valor añadido. Además, al contar con regulaciones menos estrictas puede traducirse en un deterioro medioambiental y en prácticas laborales más precarias o menos reguladas (Blanes Peralta, 2015; García, 2024).

A modo de resumen, la Tabla 2 recoge de forma comparada las principales ventajas y desventajas de la deslocalización, tanto para el país de origen como para el país receptor.

Tabla 2. Ventajas y desventajas de la deslocalización.

✓ Ventajas	✗ Desventajas
PAÍS DE ORIGEN	PAÍS DE ORIGEN

<p>COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reducción de costes laborales: salarios de fábrica y de todos los empleados del proceso productivo <input type="checkbox"/> Menores costes de infraestructura: oficinas, almacenes, maquinaria, energía, transporte y telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Menor carga impositiva en países con regímenes fiscales más favorables <input type="checkbox"/> Generación de economías de escala <p>ENTORNO EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estabilidad política y económica del país receptor <input type="checkbox"/> Mayor seguridad jurídica y menor volatilidad del tipo de cambio <input type="checkbox"/> Calidad de las infraestructuras logísticas y de telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Adaptación al entorno local y apertura a nuevos mercados de consumo <p>CAPITAL HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disponibilidad de mano de obra amplia y cualificada <input type="checkbox"/> Gran tamaño de la población activa y proporción de trabajadores con formación superior 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pérdida de empleo industrial <input type="checkbox"/> Mayor complejidad y vulnerabilidad logística <input type="checkbox"/> Pérdida de control sobre la calidad y los procesos <input type="checkbox"/> Menor capacidad de respuesta ante cambios en la demanda
<p>PAÍS RECEPTOR</p>	<p>PAÍS RECEPTOR</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aumento del empleo <input type="checkbox"/> Mejora del nivel salarial y crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Empleos de bajo valor añadido y precarios <input type="checkbox"/> Deterioro medioambiental por regulaciones menos estrictas <input type="checkbox"/> Prácticas laborales poco reguladas

<input type="checkbox"/> Integración en las CGV y desarrollo de nuevas capacidades	<input type="checkbox"/> Dependencia de decisiones de empresas extranjeras
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Blanes Peralta (2015), Morales Contreras & Leporati (2020) y García (2024).

2.2.3 La formación y funcionamiento de las CGV

La globalización y el desarrollo tecnológico han permitido la fragmentación de los procesos productivos, dando lugar a las CGV (Gereffi y Fernández-Stark, 2011). Gereffi *et al.* (2005) destacan que uno de los cambios más importantes de la economía es precisamente la globalización de la producción y la creciente desintegración vertical de las empresas, lo que ha impulsado la creación de redes productivas fragmentadas. Estas se caracterizan por la división y dispersión geográfica de las distintas etapas de producción, que abarcan desde el diseño y la obtención de recursos hasta la fabricación y la distribución del producto final.

Antes se producía todo el bien en el mismo país, pero con la apertura económica y las nuevas políticas liberales han aparecido nuevos actores globales, las empresas transnacionales (TNCs) y multinacionales, estas cuentan con un gran poder y son los encargados de coordinar y dirigir todas las etapas de la cadena de valor en los países donde han sido deslocalizadas, asignando tareas específicas a diferentes países según sus ventajas competitivas (Balaam & Dillman, 2018). Gereffi *et al.* (2005) señalan que las empresas transnacionales han externalizado actividades no esenciales y se han concentrado en funciones de alto valor como el diseño, la innovación y el marketing, mientras desplazan la producción estandarizada a otros países.

Cada etapa aporta un valor específico al bien final, aunque sean funciones independientes, están interconectadas, de modo que cualquier disrupción en una de ellas afecta al funcionamiento de todas. Gereffi *et al.* (2005) señala que los cambios en una parte del sistema precipitan cambios en otras, lo que evidencia la fuerte interdependencia dentro de las CGV.

En este contexto, las funciones de bajo valor agregado, que destacan por ser intensivas en mano de obra, se destinan a países en desarrollo, que cuentan con

bajos costes de producción y existe acceso a materias primas. Por otro lado, las funciones de mayor valor agregado como el diseño, la innovación y el marketing permanecen en países desarrollados. Esta división ha afectado a nivel global a la economía y a la sociedad y ha evidenciado la brecha de desigualdad entre países. En las economías occidentales ha aumentado el desempleo en el sector manufacturero mientras en las economías emergentes las CGV han contribuido al crecimiento económico y a la creación de empleo (Gereffi & Fernández-Stark, 2011; Balaam & Dillman, 2018).

Desde 1944, organismos internacionales como el Banco Mundial y, posteriormente, la Organización Mundial del Comercio (OMC) han sido los encargados de regularizar el comercio internacional. No obstante, desde la perspectiva estructuralista, se critica que estas organizaciones son dirigidas por actores con mayor poder económico que tienden a favorecer a países desarrollados, los que controlan el capital, y por lo tanto las economías en desarrollo, intensivos en mano de trabajo, siempre quedan en desventaja. A pesar de ello, la creciente integración de la economía mundial ha permitido que muchas economías emergentes incrementen su productividad y desarrollen nuevas capacidades, dando lugar a un cambio a nivel político y económico (Balaam & Dillman, 201).

2.3 Riesgos y vulnerabilidades de las CGV

2.3.1 Impacto de las crisis y conflictos recientes

La globalización ha permitido a las empresas fragmentar y dispersar geográficamente sus actividades productivas para aprovechar las ventajas competitivas que cada país ofrece (Gereffi & Fernández-Stark, 2011). Sin embargo, desde finales del siglo XX diversos autores alertan sobre los límites y riesgos asociados a las CGV debido a su interdependencia excesiva (Gereffi *et al.*, 2005). Este fenómeno es impulsado por la pro-globalización que se caracteriza por su acelerada integración económica apoyada de avances tecnológicos (Gereffi & Fernández-Stark, 2011).

Las CGV han demostrado ser altamente eficientes, pero también extremadamente vulnerables. Su estructura interconectada provoca que cualquier alteración en una etapa genere un efecto arrastre que acaba afectando al funcionamiento del conjunto (Gereffi *et al.*, 2005; McKinsey Global Institute, 2020).

Durante las últimas décadas, una sucesión de crisis económicas, sanitarias, geopolíticas y naturales han puesto en evidencia la fragilidad de las CGV. Se ha observado un patrón común; cuanto mayor es la dispersión geográfica, mayor es la exposición de riesgos externos (Gereffi & FernándezStark, 2011; Gereffi *et al.*, 2005; López *et al.*, 2025).

Entre los eventos que evidencian esta vulnerabilidad destacan la crisis financiera del 2008, que produjo una fuerte recesión económica y un colapso en la demanda que afectó al comercio internacional, revelando los límites de la autorregulación de los mercados y los riesgos en las cadenas productivas globales. A ello se suman eventos naturales como el tsunami de Japón en 2011, que paralizó la producción tecnológica y generó cuellos de botella al afectar a proveedores japoneses altamente especializados, o la erupción volcánica en Islandia en 2010, cuyo cierre del tráfico aéreo europeo interrumpió el suministro de productos farmacéuticos y mercancía de alto valor (Sancho Silla, 2022).

Por su parte, el COVID-19 representó unos de los mayores shocks recientes. Los cierres de fábricas, confinamientos y restricciones fronterizas paralizaron la producción mundial y afectaron especialmente en China, donde las altas regulaciones sanitarias paralizaron centros productivos, generando escasez de componentes y problemas logísticos. A esta disrupción global se sumaron tensiones geopolíticas, entre ellas la guerra de Ucrania en 2022, que desencadenó una crisis energética y encareció el precio de materias primas estratégicas como el gas y el petróleo. Paralelamente la guerra comercial entre China y Estados Unidos, iniciada en 2018 y acentuada en los últimos años, con políticas proteccionistas como “*America First*” impulsadas por Donald Trump, ha incrementado la incertidumbre en el comercio internacional. Esta confrontación arancelaria ha impulsado posiciones más nacionalistas y menos abiertas al libre comercio que también se ha visto reflejado en decisiones políticas como el Brexit (Sancho Silla, 2022; López *et al.*, 2025).

En resumen, estos acontecimientos han puesto de manifiesto que las CGV no siempre garantizan resiliencia ante crisis globales y que cualquier alteración puede desencadenar un efecto dominó (Sancho Silla, 2022).

La Tabla 3 recoge de forma sintetizada algunos de los principales eventos que han evidenciado esta vulnerabilidad, ilustrando el tipo de impacto que cada uno de ellos generó sobre las CGV.

Tabla 3. Algunos ejemplos de crisis y disrupciones en las CGV.

AÑO	EVENTO	TIPO	EFFECTOS SOBRE LAS CGV
2008	Crisis financiera global	ECONÓMICO	Colapso de la demanda; recesión global; evidencia de los límites de la autorregulación de mercados y la fragilidad de las cadenas productivas.
2010	Erupción volcánica Islandia	NATURAL	Cierre del espacio aéreo europeo; interrupción del suministro de productos farmacéuticos y mercancía de alto valor.
2011	Tsunami de Japón	NATURAL	Paralización de la producción tecnológica; cuellos de botella por afectación a proveedores japoneses altamente especializados.
2018–hoy	Guerra comercial EE. UU.–China	GEOPOLÍTICO	Aranceles bilaterales; incremento de la incertidumbre; impulso del proteccionismo (" <i>America First</i> ") y reducción del libre comercio.
2020/ 21	COVID-19	SANITARIO	Cierres de fábricas y fronteras; costes de transporte marítimo multiplicados por 10; escasez de componentes; crisis logística global.
2022	Guerra de Ucrania	GEOPOLÍTICO	Crisis energética; encarecimiento de materias primas estratégicas (gas, petróleo); presión sobre los costes de producción industrial.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sancho Silla (2022), López et al. (2025), Gereffi & Fernández-Stark (2011) y Gereffi et al. (2005)

2.3.2 Dependencia internacional

Por todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que la dependencia internacional se refiere al grado en que las empresas y sectores necesitan recursos,

capacidades, infraestructuras y regulaciones que están situadas fuera de su territorio para poder llevar a cabo su actividad productiva, de distribución y de acceso a mercados (Gereffi & Fernández-Stark, 2011).

Esta dependencia es un factor clave en el modelo globalizado. Por una parte, genera eficiencias y economías de escala. Por otra, la arquitectura internacional que sostiene las CGV genera una dependencia estructural que incrementa la exposición al riesgo, en especial si su actividad productiva implica depender de un número muy reducido de proveedores globales, o si requiere recursos que únicamente se pueden obtener en regiones muy específicas, de este modo, cualquier interrupción localizada puede desencadenar en efectos de alcance global (Gereffi *et al.*, 2005).

La dependencia varía según la gobernanza de la cadena. Si son cadenas impulsadas por productores (como la automoción, aviación, computación, maquinaria), se caracterizan por ser intensivas en capital y contar con un fuerte control respecto al proceso productivo y de proveedores por lo tanto presentan altas barreras de entrada y su dependencia incrementa cuando sus insumos clave están concentrados geográficamente. Si, por el contrario, son cadenas impulsadas por compradores (como el textil, calzado, juguetes) se caracterizarán por contar con grandes minoristas y una red de muchos proveedores, suelen ser intensivas en mano de obra y son menos sofisticadas tecnológicamente, en estas cadenas la dependencia se manifiesta especialmente en la rapidez de entrega, la flexibilidad y la proximidad al mercado. Las cadenas de compradores son más sensibles al “*just- in-time*” y por lo tanto la relocalización puede ser más efectiva (Pérez-Ibáñez, 2019).

En industrias como el *retail* deportivo la dependencia se presenta de diversas maneras:

Materias primas esenciales como el algodón, el poliéster y otros sintéticos están concentradas en pocos países como China, La India y Estados Unidos. Según GITNEX (2026), en concreto, el 62% de las materias utilizadas (como algodón y fibras sintéticas) se abastecen desde Asia- Pacífico, lo que implica una fuerte concentración geográfica que hace al sector vulnerable ante interrupciones climáticas, geopolíticas o comerciales y puede afectar directamente a la disponibilidad y al precio.

La tecnología también puede ser un factor relevante. Aunque el *retail* deportivo no sea altamente sofisticado, en automoción o electrónica avanzada hay componentes que

si incorporan tecnología moderada como relojes, GPS, pulsómetros o baterías. De hecho, la crisis de 2020 evidenció que incluso para productos de tecnología básica, la concentración de fabricación en Asia puede generar importantes retrasos que acaban afectando a gamas completas de productos.

Asimismo, la logística y el transporte constituye uno de los factores más críticos para este sector, especialmente para empresas multinacionales que operan en muchos países como el caso de Decathlon. La disponibilidad de contenedores, la fluidez de rutas de transporte, especialmente marítimas entre Asia – Europa, y el contar con puertos estratégicos o canales como el Suez, son factores determinantes en el comercio mundial ya que cualquier bloqueo, saturación o encarecimiento en precios de transporte tiene efectos inmediatos en costes, tiempos de entrega y rotación de inventario. Según GITNEX (2026), el *athletic wear* depende en gran medida del transporte marítimo, el 75 % del equipamiento ciclista importado procede de Taiwán y China, lo que refuerza la dependencia de rutas estratégicas.

A este escenario, se suma la dependencia regulatoria y normativa, las empresas deben cumplir con estándares impuestos por regiones como la Unión Europea y Estados Unidos para poder acceder a sus mercados, hay una serie de normativa al comercializar productos que deben cumplir con estándares de seguridad, sostenibilidad ambiental y etiquetado.

En conjunto la dependencia internacional ha maximizado la eficiencia, pero no necesariamente, la resiliencia. Cuanto mayor es el nivel de especialización y concentración global, mayor es la probabilidad de que se produzca un shock local que acabe propagándose a través de la cadena. Esta interdependencia ha llevado a gobiernos y empresas a cuestionarse la sostenibilidad del modelo actual y buscar estrategias que equilibren resiliencia y eficiencia.

2.4 La relocalización como respuesta

2.4.1 Transformaciones en la ventaja competitiva asiática

Durante los últimos años se están produciendo procesos de relocalización de la industria en Europa, debido entre otras cosas, al aumento progresivo de los costes laborales en Asia. A ello se suma que, producir a gran distancia del lugar de consumo final ya no resulta tan rentable si además se incorporan nuevos factores como los

crecientes costes logísticos, el encarecimiento del transporte y los largos plazos necesarios para reponer inventario, elementos que reducen el tiempo de respuesta ante cambios en la demanda (Morales Contreras & Leporati, 2020; European Parliament, 2024).

Hasta ahora el principal obstáculo para ejecutar este proceso de relocalización han sido los menores costes, especialmente los laborales, que ofrecían los países asiáticos. Sin embargo, el contexto internacional ha modificado profundamente la situación. La crisis del COVID-19 ha sido un punto de inflexión: los costes del transporte se multiplicaron por diez, especialmente los que tienen que ver con el transporte marítimo de contenedores, los precios energéticos alcanzaron niveles históricos y se generaron importantes disrupciones logísticas. Paralelamente, las decisiones del gobierno chino generaron una escasez mundial que afectó a numerosas industrias, debido a que decidieron sobre abastecerse de materias primas para priorizar su cada vez mayor mercado interno dejando al resto del mundo con rupturas de stock que no permitieron cumplir con las necesidades de la demanda (Ramírez & Manso, 2021; Howells, 2024). Estos acontecimientos junto con el aumento de costes laborales en China, ha reducido notablemente la ventaja competitiva que este país ofrecía como destino de deslocalización. En los últimos años, los costes de mano de obra han crecido significativamente en países menos desarrollados lo cual ha reducido la brecha salarial que les caracterizaba hace dos décadas. Este encarecimiento no solo ha afectado al coste final del producto, sino que también a la disponibilidad y estabilidad de la mano de obra, un factor crítico para las empresas que operan de forma intensiva en producción. Tal como señala un estudio norteamericano, gestionar una planta con 2000 empleados se ha convertido en un desafío constante; los salarios suben cada mes, y aproximadamente un 10% de la plantilla abandona en busca de una mejora salarial (Morales Contreras & Leporati, 2020).

Por otro lado, el contexto geopolítico también toma un papel importante (López et al., 2025). La guerra comercial entre Estados Unidos y China, iniciada en 2018, ha supuesto la introducción de aranceles bilaterales y restricciones comerciales lo cual ha elevado los costes operativos y ha reducido la rentabilidad de mantener las cadenas de suministro concentradas en China (Howells, 2024). Paralelamente el gobierno estadounidense con el fin de favorecer la fabricación nacional y traer de

vuelta la producción ha puesto en marcha potentes incentivos como ventajas fiscales y deducciones (Gottschalk & Satapathy, 2024). A ello se suma el impulso de la *industria 4.0*, que, mediante la automatización, la digitalización y la robótica ha reducido la dependencia de la mano de obra y ha aumentado la viabilidad de producir en países desarrollados (Morales Contreras & Leporati, 2020).

La firma del acuerdo comercial entre Estados Unidos, México y Canadá (USMCA) ha favorecido el desplazamiento estratégico en las cadenas de valor de estos países y, sumado a la incertidumbre de China, numerosas empresas estadounidenses han comenzado a trasladar parte de su producción a México, situando al país como uno de los principales destinos emergentes de manufactura para el mercado estadounidense (Morales Contreras & Leporati, 2020).

En este contexto, con el fin de diversificar riesgos y no depender de un único país para el suministro global se ha iniciado una emergente estrategia denominada “*China +1*”, en la que las empresas mantienen parte de su producción en China debido a su infraestructura consolidada y la dificultad de sustitución a corto plazo, pero trasladan otras líneas a países alternativos como el Sudeste Asiático, India o México. Este desplazamiento se ha visto reforzado por el hecho que varias de las principales economías del mundo han comenzado a incentivar activamente para reducir la dependencia del gigante asiático (Morales Contreras & Leporati, 2020; Howells, 2024). Según Oxford Business Group (2020), Estados Unidos llegó a plantear cubrir el 100% de los costes asociados a devolver la producción de China, Japón puso en marcha un programa de 20000 millones para apoyar el traslado de fábricas y la Unión Europea manifestó su voluntad por reducir la dependencia comercial con China.

2.4.2 Replanteamiento de las estrategias de localización

Ante esta situación, las empresas han comenzado a replantear su grado de exposición al riesgo internacional, buscando aumentar la resiliencia y reducir la dependencia externa (Sancho Silla, 2022). En este nuevo contexto, se observa una transición hacia estrategias más equilibradas, entre las que destaca la relocalización también conocida como *reshoring*. Según Gray *et al.* (2013), el *reshoring* solo se puede producir si previamente ha habido una estrategia de deslocalización, puesto que constituye la reversión de una decisión anterior. En este marco, se distinguen diferentes formas de relocalización como el *backshoring*, que consiste en devolver la

producción al país de origen, o el *nearshoring*, que implica el traslado de etapas productivas a países cercanos para reducir tiempos de transporte y mitigar riesgos (Morales Contreras & Leporati, 2020).

Este replanteamiento no responde únicamente a motivos económicos o geopolíticos, sino que también está impulsado por tendencias sociales y regulatorias. Por un lado, hay una mayor concienciación medioambiental y social por parte de los consumidores, lo que incrementa la importancia de los valores humanos del producto; condiciones éticas de producción, impacto medioambiental, trazabilidad, economía circular y coherencia entre el producto y los valores que transmite. Ya no se trata solo del precio o la funcionalidad del bien, sino de aquello que representa y el efecto que genera en su entorno. En consecuencia, como señala Chase, Jacobs y Aquilano (2006), factores como la proximidad entre el diseño y la fabricación, la flexibilidad ante cambios en el mercado, la reducción de tiempo o la disminución de la huella de carbono adquieren un peso creciente en las decisiones de localización, dejando cada vez más en segundo plano el peso que antes tenía el coste de la mano de obra.

Por otro lado, los gobiernos, están promoviendo políticas europeas vinculadas a incentivos como ventajas fiscales subsidios o contraprestaciones dirigidas a fortalecer la autonomía estratégica impulsando cadenas de suministro más cortas, sostenibles y seguras (Morales Contreras & Leporati, 2020). Estas medidas de apoyo se alinean con la necesidad de reducir vulnerabilidades, avanzar hacia modelos productivos menos dependientes de terceros países y fomentar capacidades industriales en sectores estratégicos.

2.4.3 Nuevos destinos industriales

Como se ha mencionado en apartados anteriores, China ha dejado de ser “la fábrica del mundo” para convertirse en una potencia económica y tecnológica que compite y amenaza a Estados Unidos (Howells, 2024). Esta transformación ha reducido la rentabilidad de deslocalizar hacia Asia, impulsando tanto procesos de *reshoring* como de acercamiento productivo, *nearshoring*. En este contexto, Europa está recuperando actividades manufactureras que años atrás había deslocalizado al exterior y por ello se está redefiniendo la geografía manufacturera.

Durante las últimas décadas, China ha sido el destino principal de la deslocalización gracias a sus atractivos costes laborales y su extensa base manufacturera. Sin

embargo, debido al contexto cambiante, la situación ha cambiado, dando lugar a un fuerte crecimiento del *reshoring* intraeuropeo. Según Ahlqvist (2025), en torno al 30% de los casos de relocalización europeos tienen su origen en China, situándolo como el país del que más actividad industrial se está trayendo de vuelta.

Los factores clave que han debilitado las ventajas competitivas que China ofrecía a la inversión extranjera y que han llevado a muchas empresas europeas a reconsiderar sus estrategias de localización, se pueden agrupar en tres grandes categorías. En primer lugar, el aumento sostenido de salarios ha reducido la brecha de costes con Europa, China ha pasado de ser un país de renta baja a situarse en niveles de renta media-alta, lo que ha eliminado parte del atractivo que justificaba la deslocalización a este país (Morales Contreras & Leporati, 2020). Además, según Fratocchi *et al.* (2016), la reducción de la brecha salarial es una de las motivaciones de relocalización más citadas en la literatura.

En segundo lugar, la disminución de la dependencia de mano de obra intensiva, gracias al avance tecnológico en automatización, robótica y fabricación inteligente de Europa Occidental y los países nórdicos, ha redefinido la estructura competitiva (Ahlqvist, 2025). Estas regiones vuelven a posicionarse como localizaciones atractivas y competitivas para la producción industrial, incluso en sectores tradicionalmente deslocalizados. Fratocchi *et al.* (2016) refuerzan este argumento, evidenciando que la automatización puede mejorar la eficiencia productiva debido a que reduce el peso del componente laboral e impulsando así el *reshoring*.

Por último, como se ha analizado en apartados anteriores, la fragilidad de las CGV se ha puesto de manifiesto junto los riesgos que estas conllevan ante tensiones geopolíticas, pandemias y cuellos de botella logísticos. Estas disrupciones han evidenciado la vulnerabilidad asociada a depender de proveedores lejanos, reforzando la necesidad de cadenas de suministro más resilientes, cortas y controlables. En este sentido, relocalizar permite acortar cadenas de valor, ganar control, mejorar la capacidad de respuesta ante fluctuaciones de la demanda y reducir significativamente riesgos operativos.

Paralelamente, una de las tendencias más destacadas en Europa es el aumento del *nearshoring* dentro del propio continente. Las empresas no traen de vuelta necesariamente la producción a su lugar de origen, si no que optan por regiones más

cercanas a sus mercados domésticos (Morales Contreras & Leporati, 2020; Howells, 2024).

Varios factores explican este fenómeno. En primer lugar, el desarrollo económico de países de Europa del Este como Polonia, Hungría, Rumanía o Eslovaquia ha reducido notablemente las diferencias de costes. Similar al caso de China, la ventaja competitiva que estos países ofrecían en cuanto a costes laborales y operativos se ha ido estrechando, disminuyendo su atractivo relativo (World Bank, 2026). En segundo lugar, las empresas valoran cada vez más cadenas de valor regionales más cortas. La proximidad a los clientes, la mayor flexibilidad logística y la reducción de riesgos asociados a la distancia han impulsado a las empresas a ubicar la producción cerca del mercado interno europeo. Esto permite tiempos de respuesta más rápido, menores barreras comerciales y mayor estabilidad regulatoria (Interreg Europe, 2023).

Como consecuencia, ha aumentado el atractivo de las economías europeas avanzadas, los principales destinos del *nearshoring* europeo incluyen: Europa Occidental (Alemania, Francia, Países Bajos, Bélgica e Italia norte) y países nórdicos (Suecia, Dinamarca y Finlandia). Estas economías desarrolladas destacan por su sólida base industrial, altos niveles de infraestructura y digitalización, una fuerza laboral cualificada y un entorno institucional estable, además de que son países con mayor tamaño de mercado, lo que los hace más atractivos para la relocalización productiva (Ahlqvist, 2025, p.32).

En este contexto, aunque la relocalización surge como una respuesta ante la elevada dependencia exterior tampoco puede entenderse como una solución inmediata y universal ya que eliminar por completo dicha dependencia es prácticamente imposible. Las CGV son complejas de gestionar y coordinar, traer de vuelta la cadena entera al país de origen resulta sumamente difícil. Fratocchi *et al.* (2016) subrayan que el *reshoring* no es un fenómeno masivo, sino que afecta a actividades específicas cuando existen motivaciones estratégicas claras. Por ahora, únicamente se están relocalizando actividades específicas, que resulten estratégicas. Además, cabe aclarar que la relocalización debe ir unida a una mejora tecnológica y de automatización, en caso contrario, resultaría en un aumento significativo de costes y comprometería gravemente a la competitividad de las empresas (Sancho Silla, 2022).

Por ello, la decisión de relocalización no es una tarea fácil, requiere mucha planificación previa y hay muchos aspectos que tener en cuenta como las grandes inversiones que conlleva, el tiempo de reubicación y en muchos casos renunciar a ventajas asociadas que ofrecía el país deslocalizado. Fratocchi *et al.* (2016) destacan que los costes ocultos, las capacidades internas y los factores externos deben evaluarse conjuntamente ya que afectan a la viabilidad del *reshoring*. De este modo, la relocalización debe entenderse como un proceso complejo y gradual, no es una respuesta aplicable a corto plazo y no será adecuada para todos los sectores y empresas (Morales Contreras & Leporati, 2020).

2.4.4 Impacto de la sostenibilidad en las decisiones de localización

En los últimos años el papel de la sostenibilidad ha adquirido mayor importancia y se ha convertido en un factor clave en la toma de decisiones empresariales, especialmente, en la gestión de la cadena de suministro. Tradicionalmente, estas decisiones se centran en criterios económicos, como los costes, la eficiencia y la productividad. Sin embargo, en la actualidad, la sostenibilidad plantea un enfoque más amplio, que no solo abarca la dimensión económica sino también la social y la ambiental, en línea con el conocido enfoque del “*triple bottom line*” (Elkington, 1998).

Este cambio de enfoque ha dado lugar al desarrollo del nuevo concepto *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM), que se entiende como la integración de prácticas sostenibles en las etapas de la cadena de suministro, con la finalidad de equilibrar los rendimientos económicos, con los sociales y ambientales (Mohsin *et al.*, 2025). En este sentido, la sostenibilidad no debe limitarse en el ámbito interno de la empresa, sino que debe extenderse a lo largo de la cadena de suministro, abarcando proveedores, como distribuidores y otros agentes implicados. Por ello, las empresas deben procurar mantener un control de evaluación en todas las actividades más allá de las propias de la organización, para medir los efectos en términos ambientales, sociales y éticos que estas generan (Morales Contreras, 2016; Mohsin *et al.*, 2025).

Como resultado, la sostenibilidad se ha consolidado un elemento fundamental que influye en la forma en que las empresas gestionan sus procesos productivos a nivel internacional. Además, no solo responde a una mayor presión regulatoria y social por parte de gobiernos, consumidores y otros grupos de interés, sino que también condiciona las decisiones estratégicas de las empresas, entre ellas la localización del

producto. En este contexto, factores como reducir la huella de carbono, especialmente asociada al transporte en las cadenas globales, el cumplimiento de condiciones laborales adecuadas o la trazabilidad del producto, adquieren un papel determinante en la configuración de la cadena de suministro (Mohsin *et al.*, 2025; Ghosh *et al.*, 2020).

En este contexto, las empresas buscan adoptar prácticas sostenibles orientadas a reducir el impacto ambiental y mejorar el desempeño social de las actividades operativas. Entre ellas se incluyen el desarrollo de cadenas de suministro más cortas y eficientes, la optimización de redes logísticas, el uso de materiales sostenibles y la implementación de modelos de economía circular, basados en la reutilización, el reciclaje y la extensión de la vida útil de los productos. Asimismo, la manera de diseñar y coordinar sus redes productivas a nivel global ha cambiado, en particular, la necesidad de reducir emisiones y mejorar la eficiencia energética ha llevado a cuestionar la viabilidad de cadenas de suministro extensas y fragmentadas, promoviendo en su lugar, modelos más regionalizados y próximos al mercado final. Por ello, la proximidad geográfica entre los centros de producción y mercados consumo contribuiría en la reducción del impacto medioambiental, mejoraría la trazabilidad de los procesos y aumentaría el control sobre estándares sociales y ambientales.

Como consecuencia, la sostenibilidad deja de ser un criterio complementario en la gestión de la cadena de suministro para convertirse en factor transformador que está reestructurando las CGV.

3. Metodología

3.1 Enfoque y diseño metodológico

El enfoque que ha adoptado este trabajo es cualitativo, adecuado para comprender fenómenos complejos, dinámicos y altamente contextualizados, como la evolución de las CGV y las decisiones empresariales de relocalización. Para la realización de este trabajo se ha adoptado un método analítico inductivo, coherente con el enfoque descrito por Eisenhardt (1989). Este método combina la revisión de la literatura académica que ha permitido elaborar el marco teórico con la observación y el análisis detallado de un caso de estudio relevante.

El diseño metodológico se ha basado en un estudio descriptivo y exploratorio, en línea con las recomendaciones de Yin (2017). Es descriptivo porque analiza cómo una empresa multinacional gestiona la relocalización de parte de su cadena de suministro, identificando los factores que motivan esta decisión, los retos asociados y los resultados obtenidos. Es exploratorio porque aborda un fenómeno emergente en la literatura, todavía inestable y condicionado por un contexto cambiante (Eisenhardt, 1989).

3.2 Fuentes de datos utilizadas

En cuanto a la recogida de información, el trabajo combina diversas fuentes secundarias; literatura académica, informes institucionales, prensa económica y documentación sectorial, estos han permitido construir el marco teórico y contextualizar la evolución reciente de las CGV y sus disrupciones. Además, se ha complementado con datos primarios obtenidos a través del estudio de caso de Decathlon, utilizando documentación interna, materiales corporativos y entrevistas semiestructuradas a profesionales con conocimiento directo. La integración de ambas fuentes ha permitido contrastar teoría y práctica, y analizar profundamente las motivaciones y efectos de las decisiones de relocalización.

3.3 Caso de estudio y muestra

Para aplicar el marco teórico y conectar los conceptos con la práctica empresarial, se ha seleccionado el caso de Decathlon. Este caso resulta idóneo por tres motivos principales:

- Es una de las mayores multinacionales del sector deportivo y un actor relevante dentro de las CGV del *retail*.
- Disponibilidad de múltiples fuentes de evidencia, incluyendo información interna, documentos corporativos, informes públicos y entrevistas realizadas a perfiles con conocimiento directo sobre el tema.
- Relevancia teórica, ya que Decathlon opera con un modelo híbrido de integración vertical y red global de proveedores.
- Ha afrontado decisiones de relocalización de determinados productos en Europa.

La muestra cualitativa se obtuvo mediante un muestreo intencional, priorizando informantes con conocimiento especializado sobre operaciones, cadena de suministro y procesos de relocalización dentro de la compañía. Se realizaron entrevistas a directivos y perfiles clave cuya identidad no se expone por motivos de confidencialidad.

Con el fin de garantizar la transparencia metodológica y contextualizar adecuadamente las fuentes primarias utilizadas, la Tabla 4 recoge los perfiles de los tres entrevistados, incluyendo su rol, país de referencia, años de experiencia y la fecha y duración de cada entrevista.

Tabla 4. Perfiles entrevistados.

Entrevistado	Perfil	País	Años experiencia	Fecha	Duración
Entrevistado 1	Responsable de Proyectos de Desarrollo Sostenible.	España/Francia	>10 años	24/04/26	1h 25min
Entrevistado 2	Compradora Estratégica Industrial.	China/Francia	>10 años	24/04/26	1h 25min
Entrevistado 3	Director Técnico de división	España	>15 años	24/04/26	0h 44 min

Además, las entrevistas se realizaron de forma semiestructurada, mediante videollamada y con consentimiento informado. Todas ellas fueron grabadas y

transcritas automáticamente para facilitar su análisis, y este formato flexible permitió combinar un guion previo con la posibilidad de profundizar en aspectos relevantes.

El guion utilizado en las entrevistas se encuentra disponible en el Anexo 1.

Análisis de la información recopilada

El análisis de la información se ha llevado a cabo combinando las distintas fuentes de evidencia disponibles. La documentación interna facilitada por los entrevistados, entre la que se incluyen materiales corporativos e informes operativos, ha permitido acercarse a la realidad práctica de Decathlon, con un nivel de detalle difícilmente accesible desde fuentes externas. Esta información se ha completado con datos obtenidos a través de informes públicos como la web corporativa, informes sectoriales y literatura académica especializada.

El proceso de análisis consistió en identificar los elementos más relevantes de cada fuente, contrastarlos entre sí y relacionarlos con el marco teórico desarrollado previamente.

Limitaciones del estudio

Como todo estudio cualitativo basado en un único caso, los resultados no pueden generalizarse a la totalidad del sector. Parte de la información primaria procede de entrevistas internas cuya disponibilidad y nivel de detalle depende de la empresa, lo que puede limitar la profundidad del análisis. Además, las decisiones de relocalización están fuertemente condicionadas por el contexto económico, geopolítico y regulatorio del momento, por lo que algunos resultados podrían evolucionar con el tiempo.

4. Caso de estudio: Decathlon

4.1 Estructura de la cadena de suministro de Decathlon

Decathlon es una multinacional francesa fundada en 1976, especializada en la concepción, desarrollo, producción y distribución de artículos deportivos. Con sede central en Lille, la empresa se ha expandido internacionalmente hasta posicionarse como uno de los mayores *retailers* deportivos del mundo, con presencia en más de 79 territorios, incluyendo tanto mercados consolidados como economías emergentes, entre ellas China, India y Brasil. En cifras, el grupo cerró el ejercicio en 2024 con una facturación neta de 16200 millones de euros, un resultado neto de 787 millones de euros, una red de 1817 tiendas y una plantilla de más de 101100 empleados, habiendo comercializado un total de 1180 millones de productos. Este crecimiento ha sido impulsado por su capacidad para adaptarse a las preferencias y necesidades de los consumidores en distintos mercados. Asimismo, su misión corporativa, centrada en “hacer accesible el deporte al mayor número de personas”, constituye un elemento clave que guía sus decisiones estratégicas y orienta tanto su modelo de negocio como la configuración de la cadena de suministro (SAGE Business Cases, 2020; Decathlon, 2025).

La empresa se caracteriza por comercializar productos deportivos con una relación calidad-precio altamente competitiva, abarcando más de 100 deportes. Su propuesta de valor se articula a través de sus denominadas “marcas pasión”, mediante las cuales concibe, desarrolla y produce gran parte de los productos que posteriormente comercializa de forma exclusiva en sus tiendas físicas y en la web. Entre sus marcas más reconocidas se encuentran Quechua (montaña), Domyos (fitness), Tribord (deportes acuáticos), Artengo (tenis), Rockrider (ciclismo) y Kipsta (fútbol).

En el plano internacional, el modelo organizativo de Decathlon se considera “glocal”, ya que combina una identidad global con la capacidad de adaptación local. Cada país opera con una filial propia con libertad y autonomía para ajustar procesos al mercado local, siempre manteniendo los estándares globales de calidad, seguridad y sostenibilidad establecidos por la compañía. Esta manera de operar permite responder mejor a las preferencias del mercado, manteniendo a su vez la cohesión de marca y la eficiencia operativa.

Decathlon cuenta con una cadena de suministro global altamente estructurada y diseñada para combinar eficiencia operativa, control estratégico, una red logística eficiente y criterios de sostenibilidad (ESG: ambientales, sociales y de buena gobernanza). Cada país en el que opera desarrolla su actividad a través de una filial propia, con autonomía para adaptar la oferta y parte de los procesos a las necesidades locales, lo que permite a Decathlon mantener una identidad global sin perder cercanía con el consumidor (SAGE Business Cases, 2020). Según los entrevistados la cadena de valor de Decathlon se apoya en una lógica de coste total en la que no solo tienen en cuenta los costes directos de fabricación sino también factores como plazos de entrega, calidad del producto, emisiones de CO2 y riesgos geopolíticos y climáticos.

En este contexto, Decathlon destaca por su modelo híbrido de integración vertical, mediante el cual controla distintas fases estratégicas de la cadena de suministro, desde la investigación y diseño del producto hasta la fabricación, distribución y venta final en sus tiendas físicas y plataformas digitales. Asimismo, la empresa ejerce un mayor control sobre aquellas etapas relacionadas con el diseño y concepción, así como sobre la definición de especificaciones técnicas, estándares de calidad y objetivos de sostenibilidad.

Sin embargo, gran parte de la producción se lleva a cabo a través de una red global de proveedores externos, lo que permite a la compañía mantener el control estratégico de actividades clave y delegar las actividades productivas a fabricantes especializados. De este modo, la empresa logra mayor flexibilidad operativa, adaptando su capacidad productiva y reduciendo costes operativos sin perder la supervisión.

La red global de proveedores se organiza bajo un modelo híbrido que combina colaboración estrecha con un elevado nivel de control, lo que garantiza tanto eficiencia operativa como el cumplimiento de estándares sociales y medioambientales. La compañía cuenta con proveedores distribuidos en 45 países o regiones de producción, organizados en distintos niveles según su relación directa con la empresa, principalmente cuentan con dos niveles de proveedores externos, además de la producción propia.

En primer lugar, los proveedores de rango 1 mantienen una relación contractual directa con Decathlon, encargándose de la fabricación de productos terminados, semiacabados o componentes clave, al cierre de 2024 Decathlon contaba con 949 proveedores en esta categoría. Por otro lado, los proveedores de rango 2 suministran a los de rango 1, Decathlon interviene en su validación técnica (oferta de componentes, seguridad y calidad) y seguimiento, aunque no tiene relación comercial directa con ellos, a final de 2024 quedaron registrados 291 proveedores en este rango.

Este sistema se complementa con un fuerte acompañamiento local, a través de 40 oficinas de producción distribuidas en 24 países y un equipo de 2178 colaboradores que se encargan de supervisar, coordinar y apoyar localmente a los proveedores en sus actividades diarias y asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos. Asimismo, Decathlon combina esta red externa con 9 centros de producción propios (en Francia, Marruecos, Tailandia y China), lo que proporciona un mayor grado de control sobre determinadas fases estratégicas y refuerza su capacidad de adaptación frente a cambios en la demanda.

En este sentido, Decathlon aplica un sistema riguroso de selección y evaluación de proveedores basado en los criterios ESG. Toda nueva colaboración está condicionada al cumplimiento de un código de conducta que regula aspectos relacionados con derechos humanos, condiciones laborales y seguridad. Además, la empresa lleva a cabo auditorías periódicas (sociales, medioambientales y de calidad) mediante las cuales clasifica a los proveedores en distintos niveles, estableciendo planes de mejora o medidas correctivas cuando es necesario.

Finalmente, la gestión de red de proveedores se enmarca en un enfoque de *Environmental Total Cost of Ownership* (eTCO) en la que no solo incluyen factores económicos, como el coste o capacidad productiva, sino que también aspectos relacionados con el alineamiento de valores corporativos, el cumplimiento de estándares sociales y medioambientales, la capacidad técnica, la fiabilidad operativa y la ubicación geográfica.

Desde el punto de vista estratégico, Decathlon ha orientado progresivamente su cadena de suministro hacia un modelo más circular, integrando iniciativas centradas en la reparación, la reventa (segunda vida), el alquiler y el reciclaje. Con esta

evolución Decathlon planea alinear el funcionamiento de la cadena de valor con los objetivos de sostenibilidad, lo cual influye en las decisiones relativas a la localización de la producción.

En conjunto, la estructura global y verticalmente integrada de Decathlon resulta especialmente relevante para este trabajo. A pesar de mantener un fuerte control interno sobre actividades estratégicas, la empresa opera dentro de una cadena global de valor fragmentada, que se apoya en una extensa red de proveedores y centros productivos. Esta combinación entre integración y externalización expone a Decathlon a los riesgos y disrupciones propios de las CGV y explica la necesidad de la compañía de replantearse sus estrategias de localización, incluida la relocalización. Asimismo, su estrategia de sostenibilidad, basada en la reducción de emisiones, el ecodiseño y la economía circular, condiciona la configuración de su cadena de suministro y anticipa cambios relevantes en la localización productiva, aspecto que se desarrollara en apartados posteriores.

La Figura 2 sintetiza las principales actividades que estructuran la cadena de valor de Decathlon, organizadas según el modelo de Porter (1985), diferenciando entre las actividades primarias y las de apoyo que configuran su nivel operativo a nivel global.

Figura 2. Cadena de valor de Decathlon.



	Tailandia · China Red externa: 45 países Modelo híbrido	Transporte marítimo Asia – Europa 8–10 sem. tránsito	Autonomía local + estándar global	Reciclaje ∪ al diseño
--	--	--	---	--------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1985) y documentación corporativa de Decathlon (2024–2025).

4.2 Decisiones de relocalización en Decathlon

Los entrevistados han puesto en manifiesto que Decathlon no concibe la relocalización como una estrategia generalizada o automática, sino como una decisión selectiva que se debe analizar caso por caso y está estrechamente vinculada a las características técnicas del producto y al contexto del mercado.

Actualmente, la estrategia de relocalización y *nearshoring* en Europa se estructura en torno a tres líneas principales. En primer lugar, la selección de proveedores situados más cerca de los mercados finales, con el fin de reducir tiempos de entrega y mejorar la capacidad de respuesta operativa. En segundo lugar, la adaptación del diseño de los productos a los procesos industriales europeos, lo que implica ajustar las especificaciones técnicas para hacer viable la producción en entornos con mayores costes laborales. En tercer lugar, la colaboración con socios industriales para impulsar el desarrollo o ampliación de capacidades productivas en Europa o regiones próximas.

Como se ha mencionado anteriormente, la relocalización no sigue una priorización uniforme por categorías de producto, sino que se evalúa según la viabilidad técnica y económica de cada caso concreto. En general, se priorizan procesos con un alto valor añadido, que requieren menor intensidad de mano de obra y presentan mayor potencial de automatización, como ocurre con determinados procesos de moldeo por inyección de plástico. Asimismo, también se consideran adecuados aquellos productos con elevada estacionalidad o alta rotación, en los que la proximidad al mercado juega un papel relevante y supone una ventaja competitiva significativa.

Los criterios utilizados para identificar qué productos o procesos son mejores candidatos a la relocalización combinan aspectos estratégicos, operativos y medioambientales. Entre ellos, destacan la disponibilidad de la industria local, la experiencia técnica existente, el potencial de creación de valor, el impacto social

asociado y la posibilidad de reducir la huella de carbono. Estas decisiones se enmarcan en un modelo eTCO, que busca equilibrar el coste económico, el impacto ambiental, los riesgos asociados a cadenas de suministro largas y complejas.

Este enfoque selectivo de caso por caso concuerda con la tesis de Fratocchi *et al.* (2016), quienes subrayan que el *reshoring* no constituye una reversión generalizada de la globalización, sino una respuesta estratégica llevada a cabo si la viabilidad técnica y económica es suficiente.

4.3 Motivaciones, ventajas y retos de la relocalización

Las razones que han llevado a Decathlon a replantearse la localización de parte de su producción responden a un conjunto de factores estratégicos interrelacionados. Uno de los principales impulsores es la proximidad geográfica, ya que permite reducir los plazos de entrega, aumentar la capacidad de respuesta ante imprevistos y disminuir el volumen de inventario. Los envíos marítimos desde Asia, por ejemplo, pueden alcanzar un periodo entre ocho y diez semanas, lo cual limita la agilidad operativa ante cambios en la demanda. De este modo, producir más cerca del mercado acortaría los tiempos, optimizaría los niveles de stock y reduciría costes logísticos, algo especialmente relevante en un contexto tan cambiante y de elevada incertidumbre.

Otro factor clave es el refuerzo de resiliencia en la cadena de suministro. Los entrevistados señalan que crisis recientes como el COVID-19, los conflictos geopolíticos o las disrupciones logísticas en rutas internacionales, han puesto en evidencia la vulnerabilidad de las cadenas globales excesivamente dependientes de Asia. En este contexto, la relocalización se plantea como una estrategia para reducir riesgos y diversificar fuentes de aprovisionamiento. Por lo tanto, Decathlon ha adoptado enfoques como el “*China +1*”, que consiste en mantener la producción principal en Asia y complementarla con una capacidad productiva adicional en otras regiones, como Europa o el norte de África. Aunque estas localizaciones implican mayores costes, solo se destinan volúmenes reducidos, por lo que el impacto en el coste total se diluye. Esta estrategia permite diversificar riesgos, mantener flexibilidad operativa, responder con mayor rapidez ante aumentos inesperados de la demanda y evitar roturas de stock, priorizando la disponibilidad del producto incluso a costa de obtener menores márgenes en una parte de la producción. No obstante, esta solución

solo se aplica a categorías de producto en las que existe una viabilidad técnica y económica suficiente.

En esta línea, el entrevistado 1, Responsable de Proyectos de Desarrollo Sostenible, subraya que la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono desempeñan un papel fundamental en la toma de estas decisiones, al producir más cerca al lugar de consumo se reducen notablemente las emisiones de CO2 asociadas al transporte internacional y se facilitan los modelos de negocio circulares. No obstante, cabe destacar que estos proyectos son solo viables si van acompañados de un riguroso análisis que garantice la sostenibilidad económica y técnica.

Por lo tanto, entre las ventajas asociadas a la proximidad destacan la mejora de comunicación con proveedores, la eliminación de barreras horarias, el control sobre la calidad, un menor impacto medioambiental y una mayor flexibilidad productiva. No obstante, la estrategia también presenta grandes retos y limitaciones. Entre ellos, se encuentra la falta de fabricantes locales, la dependencia de componentes que siguen produciéndose en Asia, la limitada capacidad productiva en determinadas industrias europeas y el aumento de costes en mercados con una estrategia de precios bajos.

4.4 Casos reales de relocalización

El análisis de casos reales de relocalización y *nearshoring* llevados a cabo por Decathlon se ha visto apoyado en múltiples experiencias prácticas que ponen de manifiesto tanto las oportunidades como los límites asociados con la proximidad en Europa. Los entrevistados han destacado diversos intentos reales de relocalización llevados a cabo por la empresa que permiten identificar con claridad los factores críticos que influyen en esta decisión.

El entrevistado 3, Director Técnico de división, ha explicado que el caso de Kuikma presenta una situación especialmente compleja debido al carácter técnico del producto. A pesar de que el equipo de concepción y desarrollo de palas de pádel se localiza en España, la producción se lleva a cabo mayoritariamente en Asia. Esta decisión se justifica por la elevada complejidad técnica del producto y por requerir un proceso de fabricación altamente manual. La producción de palas de pádel requiere una alta especialización en materiales compuestos, así como una experiencia industrial consolidada que actualmente se concentra en determinadas regiones asiáticas. En este sentido, las infraestructuras europeas operan en desventaja por sus

limitadas capacidades productivas y por presentar bajos niveles de calidad al trabajar a gran escala. Por ello, la automatización se ha convertido en un requisito indispensable para poder producir grandes volúmenes y garantizar competitividad económica.

No obstante, el entrevistado también ha señalado varios intentos de relocalización de productos más simples, entre los que destaca el caso del bote de plástico de pelotas de pádel. En este proyecto se trasladó la producción de un artículo de plástico de bajo valor añadido a Zaragoza, con el objetivo de abastecer el mercado global. Desde el punto de vista técnico, el producto no presentaba una elevada complejidad, ya que se trataba de un proceso de inyección de plástico estandarizado y con gran presencia en la industria europea. Sin embargo, la iniciativa no resultó viable debido a factores económicos y estructurales. El proveedor español dedicaba su capacidad productiva de forma exclusiva a este artículo para Decathlon durante varios años, lo que generaba una fuerte dependencia al volumen de producción y dificultaba la amortización de los costes fijos asociados a las exigentes auditorías sociales, de seguridad y de calidad impuestas por la empresa. Como consecuencia, el proyecto no se pudo sostener a largo plazo, ya que no resultaba rentable mantener un único proveedor para un solo producto, por lo que la producción tuvo que trasladarse nuevamente a Asia.

La entrevistada 2, Compradora Estratégica Industrial, señala que situaciones similares se han dado en otros intentos de relocalizar productos de plástico sencillos a países como Francia, Portugal, España o Italia. En este caso, la viabilidad técnica tampoco suponía un inconveniente, pero el elevado coste de la energía encarecía significativamente el coste de la producción lo cual resultó en una pérdida de competitividad, haciendo que el precio final resultara incompatible con el posicionamiento de precio accesible de Decathlon. Este caso evidencia que, incluso, en productos de baja complejidad, los factores económicos continúan siendo determinantes en las decisiones de relocalización.

Asimismo, la entrevistada ilustra otros casos observados a lo largo de su experiencia, como el de los cascos acústicos para la caza. Aunque este también contaba con la capacidad técnica necesaria para fabricar el producto con altos estándares de calidad, el precio final resultaba demasiado elevado para el mercado objetivo. Por otro lado,

algunos proveedores asiáticos podían ofrecer precios más competitivos, pero sin llegar a alcanzar el nivel técnico exigido. Ante la imposibilidad de equilibrar calidad-coste el proyecto quedó en *standby*. Este caso, pone de manifiesto que la relocalización no depende únicamente de contar con las capacidades industriales, sino que hay que alinear todas las variables clave de la cadena de valor.

Otro caso, muy representativo, es el de los cuchillos de caza fabricados en Francia. Aunque el producto tuvo una acogida inicial positiva y alta intención de compra debido al valor percibido del “*made in France*”, el precio final era considerablemente más elevado que el de las alternativas fabricadas en Asia. Como consecuencia, los volúmenes de venta fueron insuficientes para sostener el proyecto a largo plazo lo que llevo a Decathlon a trasladar nuevamente el proceso a proveedores asiáticos. Este caso evidencia que, aunque la voluntad del consumidor de apoyar la producción local sea alta, si la diferencia de precio es significativa, el precio sigue siendo el factor decisivo en la compra final.

Otro intento de relocalización fue el de las cajas fuertes. Inicialmente, la producción se trasladó a un proveedor español, con resultados satisfactorios. Sin embargo, el volumen de pedidos era limitado y junto a la fuerte presión sobre los precios, el proyecto dejó de ser atractivo para el proveedor. Posteriormente, se recurrió a otro proveedor situado en Eslovaquia, que contaba con una alta especialización en productos industriales. No obstante, el proyecto volvió a presentar dificultades en cuanto a competitividad de costes y problemas de calidad. Ante esta situación, Decathlon trasladó de nuevo la producción a China donde consiguió un equilibrio entre calidad, rentabilidad y satisfacción del cliente final más estable.

El análisis conjunto de los casos mencionados pone en evidencia el papel central del consumidor en las decisiones de localización industrial. Según los entrevistados, los clientes priorizan claramente la relación entre calidad y precio, mientras que aspectos como el origen del producto o fabricación local quedan en segundo plano. Aunque existe una mayor sensibilidad hacia la sostenibilidad y la producción local, la realidad es que la mayoría de los consumidores no están dispuestos a asumir aumentos significativos en el precio final del producto. Además, la mayoría de los casos coinciden y muestran que una buena acogida inicial o una alta intención de compra no siempre conllevan ventas sostenidas en el tiempo si el precio final supera las

expectativas del cliente. Esta realidad limita la capacidad de Decathlon para relocalizar procesos de producción sin poner en riesgo su modelo de negocio: ofrecer productos accesibles a un amplio número de clientes.

Finalmente, los entrevistados también subrayan que la pérdida de competitividad industrial de Europa frente Asia no se explica únicamente por los costes laborales, sino también por la menor capacidad de innovación y control de materias primas, que en la actualidad se concentran en Asia por el ecosistema industrial que ofrece e integra desarrollo tecnológico, producción y suministro de componentes.

En este contexto, la estrategia de *nearshoring* se concibe como una oportunidad a largo plazo, que está muy ligada a la automatización, a procesos de reindustrialización en Europa y a la evolución de la regulación ambiental y social. Por ello, más que plantearse como una sustitución del modelo global existente, la relocalización se interpreta como una herramienta complementaria que permite reforzar la resiliencia, la sostenibilidad y la competitividad de la cadena de suministro.

5. Discusión

El estudio del caso práctico me ha permitido contrastar las ideas y enfoques planteados en el marco teórico con la realidad operativa de una empresa multinacional como Decathlon que ha afrontado decisiones concretas de relocalización. De esta comparación, se observan tanto importantes similitudes entre la teoría y la práctica como matices relevantes que ayudan a comprender mejor la complejidad de este fenómeno.

En primer lugar, los resultados obtenidos respaldan la idea planteada por Fratocchi *et al.* (2016), quienes sostienen que el *reshoring* no constituye una reversión generalizada de la respuesta de globalización, sino una respuesta estratégica selectiva que solo se materializa cuando existe una combinación suficiente de viabilidad económica y técnica. Los ejemplos analizados de Decathlon, como el bote de pelotas de pádel fabricado en Zaragoza, o los cuchillos de caza producidos en Francia, reflejan claramente esta claridad. En ninguno de los casos, la relocalización respondió a una estrategia común, varios fracasaron precisamente por no reunir las condiciones necesarias para ser sostenibles a largo plazo. Esto refuerza la idea de que la relocalización debe abordarse caso por caso, tal como sostienen también Gray *et al.* (2013).

En segundo lugar, la literatura señala que el aumento de los costes laborales en Asia es uno de los factores que más ha impulsado la relocalización (Morales Contreras y Leporati, 2020; Fratocchi *et al.*, 2016). Esta idea también aparece en las entrevistas realizadas, ya que los participantes afirman que la pérdida de parte de la ventaja competitiva asiática ha llevado a las empresas a plantearse nuevas ubicaciones productivas. No obstante, el caso de Decathlon muestra que esta evidencia debe matizarse. Aunque la diferencia de costes entre Asia y Europa se ha reducido en los últimos años, la mano de obra europea sigue siendo considerablemente más cara. Esto resulta especialmente relevante para productos que requieren una gran cantidad de trabajo manual, como las palas de pádel, donde el coste laboral sigue siendo un factor decisivo. Por ello, el incremento de los costes en Asia puede favorecer la relocalización, pero por sí solo no garantiza que sea viable.

En tercer lugar, diversos autores subrayan la automatización y las tecnologías asociadas a la industria 4.0 como elementos clave para reducir la dependencia de la

mano de obra y facilitar la producción en países desarrollados (Morales Contreras y Leporati, 2020; Ahlqvist, 2025). Esta idea se encuentra respaldada en el caso de Decathlon, donde los entrevistados coinciden en que la automatización es un elemento fundamental para poder competir en Europa, especialmente en productos que anteriormente requerían procesos altamente manuales. No obstante, el análisis muestra que esta capacidad tecnológica no siempre está presente en el tejido industrial europeo, lo que limita la viabilidad de algunos procesos de relocalización.

Por otro lado, la literatura más reciente ha puesto en valor el papel de la sostenibilidad como factor transformador en las decisiones de relocalización (Mohsin *et al.*, 2025; Ghosh *et al.*, 2020). En el caso de Decathlon, esta decisión se observa de forma matizada, ya que la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono asociada al transporte internacional se integran de manera explícita en el modelo eTCO que utiliza la empresa para evaluar sus decisiones de localización. Sin embargo, los resultados también evidencian que la sostenibilidad por sí sola no es suficiente sino va acompañada de viabilidad económica. Por ello, aunque la sostenibilidad ha pasado a ocupar un papel más estratégico en la toma de decisiones, su influencia sigue condicionada por criterios de rentabilidad.

Un aspecto especialmente relevante, que surge del análisis y que no siempre se aborda con suficiente profundidad en la literatura es el papel del consumidor. Los casos analizados de Decathlon muestran una brecha entre la intención declarada de apoyar la producción local y el comportamiento real de compra cuando el precio es significativamente más elevado. Este fenómeno limita la viabilidad de la relocalización en empresas cuya propuesta de valor se basa en la accesibilidad del precio. Este hallazgo va más allá de lo que la literatura académica consultada recoge habitualmente y representa una contribución relevante al estudio del *reshoring*.

Finalmente, el trabajo confirma y amplía el argumento de Sancho Silla (2022) y López *et al.* (2025) sobre la vulnerabilidad de las CGV ante disrupciones externas. Las experiencias de Decathlon durante el COVID-19 y su adopción por estrategias como el "China+1" reflejan cómo las empresas están respondiendo a esta vulnerabilidad, no como una sustitución al modelo global, sino a través de una diversificación estratégica que busca equilibrar flexibilidad y eficiencia. Esta respuesta es coherente

con el enfoque de Gereffi *et al.* (2005), que ya advertía sobre los efectos en cadena que puede generar cualquiera disrupción en una CGV altamente interconectada.

En conjunto, el caso de Decathlon no contradice el marco teórico existente, pero sí lo complementa al trasladar el análisis al contexto operativo de una empresa, evidenciando que los factores que condicionan la relocalización son más complejos, interdependientes y contextuales de lo que suelen reflejar los modelos teóricos generales.

6. Conclusiones

El principal objetivo de este trabajo ha sido analizar los factores que influyen en las decisiones de relocalización en las CGV, tomando como referencia el caso de Decathlon. Los resultados obtenidos permiten concluir que estas decisiones no responden únicamente a criterios de reducción de costes, sino a una combinación de factores económicos, logísticos, geopolíticos, ambientales y estratégicos. En particular, la necesidad de aumentar la resiliencia de las cadenas de suministro, reducir riesgos y mejorar la proximidad al mercado ha adquirido una relevancia creciente en el contexto actual. A partir de esta conclusión general es posible dar respuesta a los objetivos secundarios planteados en la introducción.

En relación con el primero de los objetivos secundarios, analizar cómo ha evolucionado la globalización y las CGV, así como las principales vulnerabilidades que han surgido, el trabajo muestra que la globalización ha atravesado un proceso de expansión sostenida desde finales del siglo XX, impulsada por políticas neoliberales, la reducción de aranceles y el desarrollo tecnológico. Sin embargo, una sucesión de crisis financieras, sanitarias, geopolíticas y logísticas han evidenciado que las CGV, aunque sean altamente eficientes, son extremadamente vulnerables ante disrupciones externas. Cuanto mayor es la dispersión geográfica y la concentración en un número reducido de proveedores, mayor es la exposición al riesgo.

En cuanto al segundo objetivo, explicar el papel de la deslocalización en la organización de la producción y sus efectos, el análisis muestra que la deslocalización ha sido una estrategia competitiva para reducir costes, generar economías de escala y contar con mayor acceso a mercados. Sin embargo, también ha generado consecuencias negativas tanto en el país de origen por pérdida de empleo industrial y menor control sobre procesos, como en los países receptores, donde los empleos creados suelen ser de bajo valor añadido y las condiciones laborales están menos reguladas.

Respecto al tercer objetivo, estudiar la relocalización como estrategia empresarial, identificando sus motivaciones y limitaciones, los resultados confirman que la relocalización responde a un conjunto de factores interrelacionados como el aumento de costes en Asia, la necesidad de reducir tiempos de entrega y mejorar la resiliencia, la presión regulatoria y social en cuanto a la sostenibilidad, y los incentivos

gubernamentales para la reindustrialización. No obstante, también presenta limitaciones estructurales importantes, como la falta de ecosistemas industriales completos en Europa, la dependencia de componentes que siguen produciéndose en Asia y el impacto de mayores costes en la competitividad del producto final.

En lo que respecta al cuarto y quinto objetivo, analizar el caso de Decathlon e identificar los factores que influyen en sus decisiones de relocalización, el trabajo evidencia que Decathlon aborda la relocalización como una decisión selectiva, evaluada caso por caso y guiada por un modelo eTCO que integra criterios económicos, ambientales y sociales. Los factores que mayor peso tienen en estas decisiones son la viabilidad técnica del producto, la disponibilidad de la capacidad industrial local, la proximidad al mercado, la reducción de la huella de carbono, y de forma determinante el impacto en el precio final. Los casos analizados palas de pádel, botes de plástico, cuchillos de caza, cajas fuertes, ilustran con claridad que cuando los factores no se alinean la relocalización no resulta sostenible.

A partir de estos hallazgos es posible responder a la pregunta de investigación planteada al inicio del trabajo: *¿En qué medida la relocalización puede ayudar a reducir riesgos y mejorar el funcionamiento de las CGV, aplicado al caso de Decathlon?* La respuesta es que puede contribuir de forma significativa a reducir riesgos; diversificando fuentes de aprovisionamiento, acortando cadenas de suministro, mejorando la capacidad de respuesta y mejorando la sostenibilidad de las CGV, pero para que su capacidad sea efectiva es necesario que se alineen de forma simultánea factores económicos, técnicos y de mercado, lo cual rara vez sucede. En el caso de Decathlon, esta realidad se ilustra a través de una estrategia complementaria y gradual, no por una sustitución al modelo global existente.

Este trabajo aporta por un lado una contribución académica al analizar cómo una multinacional gestiona decisiones reales de relocalización, destacando especialmente la brecha entre la intención del consumidor de apoyar lo local y su comportamiento real, un aspecto poco explorado en la literatura. Por otro lado, desde el punto de vista empresarial ofrece una aportación práctica al proponer un marco de análisis basado en el modelo eTCO y un enfoque caso a caso, útil para las empresas que evalúan procesos de relocalización.

En cuanto a las limitaciones, como todo estudio cualitativo basado en un único caso, los resultados no son generalizables al conjunto del sector ni a otras industrias. Parte de la información primaria procede de entrevistas internas cuya disponibilidad dependía de la empresa, lo que puede haber limitado la profundidad de algunos aspectos. Asimismo, el contexto en el que se enmarca este trabajo es especialmente volátil, por lo que algunos patrones identificados podrían evolucionar en los próximos años.

Como línea de investigación futura, sería interesante ampliar el análisis a otros *retailers* deportivos con características similares; alta dependencia asiática, intensivos en mano de obra y una fuerte presión sobre el precio. De esta manera se podrá contrastar si las conclusiones alcanzadas son extrapolables o únicamente responden a particularidades propias de Decathlon. Asimismo, sería de gran relevancia profundizar en el papel del consumidor como factor limitante de la relocalización, a través de estudios cuantitativos que midan la disposición real a pagar por productos de proximidad.

7. Declaración uso ChatGPT

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Paula Malo de Molina, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Decisiones de relocalización en la cadena de suministro: factores clave y análisis del caso de Decathlon ", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: Junio 2026

Firma:



8. Bibliografía

- Agriculture Institute. (2025, May 28). *Understanding the differences: Price vs. cost vs. value*. <https://agriculture.institute/cost-concepts/price-vs-cost-vs-value-differences/>
- Ahlqvist, H. (2025). *Reshoring in Europe: An analysis of trends, motivations and sectoral patterns from 2016 to 2024* (Bachelor's thesis, Aalto University). <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/a09c1870-225e-45ac-9796-1a8dd6144a8d/content>
- Balaam, D. N., & Dillman, B. (2018). *Introduction to international political economy*. Routledge.
- Blanes Peralta, R. (2016). *Análisis y consecuencias de la deslocalización empresarial en España: caso textil valenciano* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Bornert, X., & Musolino, D. (2024). The manufacturing reshoring phenomenon: A policy-oriented analysis of factors driving the location decision. *Economies*, 12(5), 100. <https://doi.org/10.3390/economies12050100>
- Buesa, M. (1992). *El sistema productivo y la política industrial en España, 1970-1990*. Universidad Complutense de Madrid.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2006). *Operations management for competitive advantage* (11.^a ed.). McGraw Hill.
- Christen, T. (2023). *A structured review on the mechanisms of value-based pricing: Towards a conceptual framework*. University of St. Gallen.
- Decathlon. (s. f.). *Valores humanos del producto* [Documento interno no recuperable]. <https://sites.google.com/decathlon.com/valoreshumanosdelproducto/valores-del-producto>
- Decathlon. (2025, 31 de marzo). *Resultados Grupo Decathlon 2024*. Sala de prensa Decathlon. <https://saladeprensa.decathlon.es/?corporativos=resultados-grupo-decathlon-2024>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

- Elkington, J., 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. New Society, Stoney Creek, CT.
- European Parliament. (2024). *Reshoring of EU manufacturing* (EPRS Briefing 140791REV1). European Parliamentary Research Service. <https://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>
- Free, C., & Hecimovic, A. (2021). Global supply chains after COVID-19: the end of the road for neoliberal globalisation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 58-84.
- García, I. (2024, enero 9). *Deslocalización*. Economía Simple. <https://www.economiasimple.net/glosario/deslocalizacion>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gereffi, G., & Fernández-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: A primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University.
- Ghosh, P., Jha, A., & Sharma, R. R. K. (2020). Managing carbon footprint for a sustainable supply chain: A systematic literature review. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 2(3), 123–141. <https://doi.org/10.1108/MS CRA-06-2020-001>
- GITNEX. (2026). *Supply chain in the sports industry statistics*. <https://gitnux.org/supply-chain-in-the-sports-industry-statistics/>
- Gottschalk, D., & Satapathy, N. (2024, June 14). *How reshoring is transforming the way supply chain models function*. Ernst & Young. https://www.ey.com/en_us/insights/strategy/how-reshoring-is-transforming-the-way-supply-chain-models-function
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Rungtusanatham, M. J. (2013). The reshoring phenomenon. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27–33.
- Helmold, M. (2022). Value-based and cost-based pricing concepts. En *Performance excellence in marketing, sales and pricing* (pp. 75–81). Springer.

- Howells, R. (2024, October 23). *Five realities about nearshoring and reshoring strategies*. SAP. <https://www.sap.com/blogs/five-realities-about-nearshoring-and-reshoring-strategies>
- Interreg Europe. (2023, April 11). *Reshoring and nearshoring for stronger European value chains*. <https://www.interregeurope.eu/find-policy-solutions/stories/reshoring-nearshoring-for-stronger-european-value-chains>
- López, C., Morales-Contreras, M. F., Langella, I. M., & Alonso-Monge, J. (2025). Modeling supply chain disruptions due to geopolitical reasons. *Transportation Research Part E*, 202, 104290. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104290>
- Marroyo, F. S. (2003). *La España del siglo XX: Economía, demografía y sociedad* (Vol. 195). Ediciones Akal.
- Matarranz, A. (2018, abril 14). *Elementos de valor*. Conversis Consulting. <https://conversisconsulting.com/2018/04/14/elementos-de-valor-1/>
- McKinsey Global Institute. (2020). *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Risk%20resilience%20and%20rebalancing%20in%20global%20value%20chains/Risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains-full-report-vH.pdf>
- Mohsin, A. K. M., Schmidt, V., Aschauer, F., Plasch, M., & Gerschberger, M. (2025). Examining the evolution of sustainable supply chain management: A systematic review and bibliometric analysis. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.70093>
- Morales Contreras, M. F., & Leporati, M. (2020). Reshoring vs offshoring. En *Tendencias y organización empresarial frente al nuevo entorno tecnológico* (pp. 141–164). Thomson Reuters Aranzadi.
- Morales Contreras, M. F. (2016). *Análisis de implementación de políticas de compra socialmente responsables en la cadena de suministro* (Tesis doctoral). Universidad Pontificia Comillas.
- Myro Sánchez, R., & Fernández-Otheo Ruiz, C. M. (2005). La deslocalización de empresas en España. *Papeles del Este*, 10.

- Oxford Business Group. (2020, May 14). *Post COVID-19, can emerging markets capitalise on a shift in manufacturing away from China?* <https://oxfordbusinessgroup.com/articles-interviews/post-covid-19-can-emerging-markets-capitalise-on-a-shift-in-manufacturing-away-from-china>
- Pérez-Ibáñez, J. (2019). Cadenas globales de valor: Una revisión bibliográfica. *Semestre Económico*, 22(51), 63–90. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a4>
- Pérez-Ventura, J. (2013, mayo 31). *¿Qué es y cómo funciona la deslocalización de las empresas?* United Explanations. <https://www.unitedexplanations.org/2013/05/31/la-deslocalizacion-o-como-abaratar-costes-en-un-mundo-global/>
- Ramírez, A., & Manso, C. (2021, julio 4). *China acapara materias primas y pone en jaque a la industria mundial.* ABC. https://www.abc.es/economia/abci-china-acapara-materias-primas-y-pone-jaque-industria-mundial-202107040144_noticia.html
- SAGE Business Cases. (2020). *Decathlon: Strategic challenges in a competitive & evolving retail.* SAGE Publications.
- Sancho Silla, T. (2022). *La relocalización como estrategia preferente en la reestructuración de las cadenas globales de valor: Análisis de caso: Turquía como alternativa de relocalización de la industria de la moda* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/56790>
- Šćepanović, V. (2020). Transnational integration in Europe and the reinvention of industrial policy in Spain. *Review of International Political Economy*, 27(5), 1083–1103.
- Velasco Barroetabeña, R., & Plaza Inchausti, M. B. (2003). La industria española en democracia, 1978–2003. *Economía Industrial*, 349–350, 155–180.
- World Bank. (2026, March 12). *Innovation critical to sustaining jobs and growth in Central and Eastern Europe.* <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/03/12/innovation-critical-to-sustaining-jobs-and-growth-in-central-and-eastern-europe>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

9. Anexos

Anexo 1: Guion de entrevistas

A continuación, se presenta el guion utilizado en las entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales de Decathlon. Este guion sirvió de base para orientar las conversaciones, permitiendo al mismo tiempo adaptarse a cada entrevistado y profundizar en aquellos temas más relevantes.

Funcionamiento de la cadena de suministro

1. ¿Cómo describirías de forma general la cadena de suministro de Decathlon y sus pilares principales (proximidad, calidad, sostenibilidad, integración)?
2. ¿Cómo funciona vuestra red global de proveedores y qué criterios utilizáis para seleccionarlos?
3. ¿Qué grado de integración vertical tiene Decathlon y qué parte del proceso sigue externalizada?

Procesos de relocalización / *nearshoring*

4. ¿Qué iniciativas de relocalización o *nearshoring* está desarrollando actualmente Decathlon en Europa?
5. ¿Qué categorías o productos están siendo priorizados para posibles cambios de localización?
6. ¿Qué criterios se utilizan para decidir qué procesos o productos son candidatos para relocalizar?

Motivos estratégicos

7. ¿Cuáles son las principales razones que han llevado a Decathlon a plantearse relocalizar parte de su producción?
8. ¿Qué peso han tenido los costes en Asia, los problemas logísticos recientes y la situación geopolítica?
9. ¿Qué papel tienen la sostenibilidad y la reducción de huella de carbono en estas decisiones? Ventajas, riesgos y futuro

10.¿Qué beneficios espera Decathlon al acercar la producción al mercado europeo (control, rapidez, calidad...)?

11.¿Cuáles son los principales retos o barreras que dificultan estos procesos (proveedores, capacidades, costes, tecnología)?

12.¿Cómo crees que evolucionará la estrategia de localización de Decathlon en los próximos años?