



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

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.

Estudiante: Teresa Sancho Silla

Director: Pedro Palencia Alacid

Madrid, junio 2022

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado profundiza en las estrategias de relocalización de la producción en geografías de proximidad en el contexto actual de crisis de las cadenas globales de valor. Ante los acontecimientos vividos en los últimos años que han causado la ruptura y el desequilibrio de la cadena global de suministro, las empresas reevalúan sus estrategias de producción buscando reducir riesgos, evitar interrupciones, reducir la dependencia y aumentar la resiliencia. La reubicación de la producción en el país o el área geográfica de origen surge como una de las estrategias preferentes. El objetivo de este trabajo es analizar el futuro de las cadenas de valor considerando la relocalización como principal alternativa, para ello tras revisar el fenómeno de la deslocalización en el contexto de la globalización y su evolución geopolítica, acudiremos al análisis de un caso concreto: los retos de la cadena de valor de la industria textil y de la moda y Turquía como posible país receptor de una ola de relocalizaciones en el sector.

PALABRAS CLAVE: Deslocalización, relocalización, Cadena Global de Valor, globalización, *slowalisation*, Covid, geopolítica, Turquía, cadena de valor de la industria de la confección de prendas de moda.

ABSTRACT

This paper is a Final Degree Project focused on the strategies of reshoring the production in proximity geographies in the current context of the global value chains crisis. Given the events experienced in recent years that have caused the rupture and imbalance of the global supply chain, companies are reevaluating their production strategies seeking to reduce risks, avoid interruptions, reduce dependency, and increase resilience. The relocation of production in the country or geographical area of origin emerges as one of the preferred strategies. The objective of this paper is to analyze the future of value chains, considering reshoring as the main alternative. For this, after reviewing the phenomenon of offshoring in the context of globalization and its geopolitical evolution, we will analyze a specific case: actual challenges of textile and fashion industry global supply chain and Turkey as a possible host country of a wave of reshoring.

KEY WORDS: Relocation, reshoring, Global Value Chain, globalization, *slowalisation*, Covid, geopolitics, Turkey, fashion garment industry global value chain.

ÍNDICE

<i>RESUMEN</i>	1
<i>ABSTRACT</i>	1
<i>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS</i>	3
<i>ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS</i>	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. FINALIDAD Y MOTIVOS	8
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO	11
3.1. GLOBALIZACIÓN, DESLOCALIZACIÓN Y CGV.....	12
3.2. LA OTRA CARA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LA SLOWALISATION	15
3.3. LA RELOCALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO ESTRATEGIA.....	16
4. OBJETIVOS	18
5. METODOLOGÍA	19
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	20
6.1. CONTEXTO ACTUAL. EL RESHORING COMO ALTERNATIVA ANTE LA ACTUAL CRISIS DE LAS CGV.	20
6.2. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA MODA.....	27
6.3. TURQUÍA Y SU POSIBLE ROL EN ESTE NUEVO ESCENARIO	34
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
8. BIBLIOGRAFÍA	47

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

BM	Banco Mundial
CEE	Comunidad Económica Europea
CFG	Crisis Financiera Global
CGV	Cadenas Globales de Valor
CV	Cadena de valor
DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
EMN	Empresas multinacionales
ETN	Empresas transnacionales
EUCU	Unión Aduanera Unión Europea.
G7; G20	Grupo de 7 – Grupo de 20
IA	Inteligencia Artificial.
ICEX	Instituto de Comercio Exterior
IED	Inversión Extranjera Directa
IHKIB	Asociación de exportaciones de prendas de Estambul
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMC	Organización Mundial del Comercio
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PIB	Producto interior bruto
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
UE	Unión Europea
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UK	Reino Unido

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

1. Consecuencias de las cadenas globales de valor	14
2. Principales impulsores de la relocalización	23
3. Análisis DAFO de Turquía, su industria de la confección y su potencial como receptor de la relocalización.	40
4. TABLA RESUMEN	42

1. INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de los años 70 y más intensamente a partir de 1980 se produjo una creciente internacionalización de los procesos productivos. La producción se fragmentó y deslocalizó articulándose las Cadenas Globales de Valor (CGV), en las que cada etapa de la producción se lleva a cabo allí donde los recursos y las habilidades están disponibles en las mejores condiciones posibles en cuanto a precio y calidad. Este fenómeno supuso una importante transformación de la economía global en pro de la integración internacional. Schteingart, Santarcángelo, & Porta., 2017, definen las CGV como “la secuencia de actividades que las firmas y los trabajadores realizan desde el diseño de un producto hasta su venta final”. Abarca, por tanto, no solo la manufactura sino todos los procesos y servicios desde el diseño hasta la post comercialización, incluyendo servicios de atención técnica y soporte al consumidor. Cada una de estas etapas aporta un valor concreto al valor total del bien o servicio, de ahí el nombre de Cadena Global de Valor. Este fenómeno solo ha sido posible gracias a la aplicación de políticas liberales de apertura comercial, un proceso conocido como globalización neoliberal.

La globalización neoliberal considera al mercado como la principal fuerza organizadora de economía y sociedad (Free, & Hecimovic., 2021). Desde la década de los 80 los gobiernos de la mayor parte del mundo han impulsado la integración económica internacional: reduciendo la protección arancelaria y desregularizando, privatizando bienes públicos y promoviendo la Inversión Extranjera Directa. En definitiva priorizando el desarrollo y la apertura de los mercados y limitando la intervención para atraer al capital privado. Como consecuencia el mundo ha vivido una etapa de expansión económica y comercial sin precedentes, acelerada por el desarrollo de las comunicaciones y la transformación tecnológica. Las empresas se han beneficiado de estas políticas buscando maximizar su eficiencia y competitividad y han trasladado su producción a terceros países para beneficiarse de los bajos costes laborales, del acceso a materias primas y de la maximización de economías de escala, al mismo tiempo que amplían su horizonte comercial gracias al desarrollo de nuevos mercados emergentes. La deslocalización internacional de la producción es por tanto un aspecto fundamental de la globalización.

Desde finales del Siglo XX algunos autores advierten de los límites y los peligros de la globalización, señalado entre otras cosas, que ha generado claros ganadores y perdedores y que tiene entre sus consecuencias negativas más peligrosas el ensanchamiento de la brecha de la desigualdad, pero el mundo vivía en una euforia de desarrollo y crecimiento

económico en una clara tendencia pro-globalización. Sin embargo, tras la crisis financiera de 2008 y sus consecuencias en las economías de las sociedades avanzadas, cuyas clases medias se vieron gravemente afectadas, la globalización comenzó a ser cuestionada generando escepticismo y desconfianza y reavivando el sentimiento nacionalista.

La crisis financiera de 2008 fue un detonante en la economía global al poner de manifiesto los límites de la autorregulación de los mercados, los peligros de la imperfección de los mismos y el devastador efecto arrastre en un mundo globalizado. Como consecuencia los gobiernos viraron hacia prácticas proteccionistas y nacionalistas priorizando el desarrollo de sus economías. En palabras de Rodrik “cuanto más perfecta es la globalización, mayores son las imperfecciones políticas y económicas en el mundo real, por ello, necesitamos un modelo de globalización que reconozca estas limitaciones y a su vez impulse políticas que resuelvan los problemas concretos existentes en un territorio”, (2009).

La globalización, tal y como la entendíamos a principios de este siglo, viene dando claros signos de agotamiento en los últimos años, anunciando sino su fin, al menos un posible cambio de ciclo. La consolidación de China como gran potencia, el desplazamiento del centro económico global del Atlántico al Pacífico, la guerra comercial y tecnológica entre China y EEUU, el resurgimiento de los nacionalismos y su materialización en fenómenos como el Brexit o el *American First* de Trump que defienden una vuelta al proteccionismo y una llamada a la reindustrialización, llevan años anunciando un cambio importante en el terreno de juego, un nuevo equilibrio de fuerzas y una amenaza al comercio global. En enero de 2020, un informe de PWC utilizaba el término “*slowalisation*”, atribuido al economista holandés Adjiedj Bakas, y predecía “que es probable que la globalización dé paso a una 'lentificación', es decir, una integración continua de la economía global a través de flujos comerciales, financieros y de otro tipo, aunque a un ritmo significativamente más lento”, recomendando a las empresas con CGV la mitigación de riesgos y la planificación de su estrategia atendiendo a los diversos posibles escenarios.

La crisis del Covid-19 incorpora un nuevo nivel de incertidumbre desconocido hasta el momento y evidencia el enorme riesgo de las interdependencias y el poder devastador del efecto dominó. En nuestro mundo globalizado está todo tan interconectado, que cualquier cambio tiene enormes e imprevisibles repercusiones. Fenómenos como la crisis de material sanitario al inicio de la pandemia, los desequilibrios entre la oferta y la demanda, la amenaza de desabastecimientos provocada por los confinamientos y los cierres de

fronteras, las consecuencias del cierre de un puerto chino o del bloqueo del canal de Suez en la logística y el transporte internacional, la escalada de precios de los contenedores o la crisis de componentes, de materias primas o de microchips, empujan a gobiernos y empresas a replantearse sus fuentes de aprovisionamiento, minimizar sus dependencias y rediseñar sus actuales cadenas de valor.

Recientemente, el mundo se ha visto de nuevo sorprendido por la invasión de Ucrania, una guerra en territorio europeo que además del drama humanitario y la crisis de seguridad internacional ha tenido consecuencias inmediatas en las economías internacionales: escalada inflacionista, crisis energética y amenaza de escasez en la propia Europa, poniendo de manifiesto la vulnerabilidad que genera la interdependencia de la globalización, y enfocando a los gobiernos al repliegue económico y a la búsqueda de estrategias que les permitan garantizar unas mínimas dosis de autosuficiencia de sus Estados. Un nuevo y duro golpe a la economía y a la globalización que confirma el fin de ciclo.

En este complejo escenario los analistas auguran un mundo polarizado, que cambiará la globalización por el desarrollo de economías regionalizadas y una apuesta por la diversificación y por el desarrollo de infraestructuras energéticas e industriales propias que garanticen la independencia de los Estados en materias esenciales. Un nuevo ciclo de lento crecimiento económico que pone fin al largo periodo aperturista y expansionista. Según declaraciones de marzo del presente año del economista Tugores “No se trata de volver a economías cerradas, sino pasar de un libre comercio a un comercio dirigido, algo a medio camino entre el libre comercio y el proteccionismo.” (2022), una visión que resuena a las recomendaciones de Rodrik en 2009.

Los últimos acontecimientos han puesto en evidencia la fragilidad de las CGV que se han convertido en fuente incuestionable de vulnerabilidad. Los estados occidentales y las empresas de todos los sectores se plantean con urgencia reducir el riesgo de la dependencia y aumentar la resiliencia frente a posibles futuras crisis o eventos, los Estados respecto a la economía nacional y la garantía del abastecimiento de productos y servicios esenciales y las empresas respecto a su propio modelo de negocio y sus fuentes de aprovisionamiento, necesitan desarrollar nuevas estrategias que les permitan evitar cuellos de botella y controlar o mitigar el efecto de las interrupciones. Las CGV están siendo revaluadas desde un nuevo prisma y la relocalización de la producción, definida

como la decisión de reasignar la fabricación al país o al área geográfica de origen, surge como estrategia preferente.

En este trabajo analizaremos las causas y consecuencias de la actual crisis de las CGV así como los principales retos y alternativas desde un punto de vista empresarial más que político, aunque evidentemente ambos presentan numerosas interconexiones. Profundizaremos en el fenómeno de la relocalización de la producción como estrategia preferente en el rediseño de las cadenas de suministro, para después trasladarnos a la economía real centrándonos en un caso concreto: el análisis de la cadena de valor de la industria textil y de la moda y en el estudio de caso de Turquía, evaluando su posible rol en este nuevo escenario de reestructuración de la cadena de suministro de la confección de prendas, como potencial país receptor de esta nueva ola reindustrializadora.

2. FINALIDAD Y MOTIVOS

Vivimos tiempos de máxima incertidumbre, el sistema productivo global ha colapsado a causa del shock provocado por la pandemia que está teniendo como consecuencia disrupciones sin precedentes en la cadena de valor. Los desequilibrios afectan a todas las fases productivas, no hay sector ni país que hoy sea capaz de esquivar los efectos devastadores de la interconexión global de las economías.

Cuando el mundo apuntaba a su recuperación, en febrero de 2022 un nuevo evento, la guerra de Rusia y Ucrania, vuelve a poner en jaque el sistema global provocando una oleada inflacionista al afectar de lleno y poner en cuestión la complicada red de suministro y distribución de energía global, así como el abastecimiento de materias primas básicas que amenaza incluso con una nueva crisis alimentaria de consecuencias globales. Como ya vimos con la pandemia, los efectos de un shock en una parte de la cadena se amplifican y trasladan a todos los eslabones afectando rápidamente al transporte, los precios, la disponibilidad de materias primas y productos intermedios, la demanda y un largo etcétera. En definitiva una cascada imparable, difícil de controlar.

En este complejo escenario nos proponemos analizar el futuro de las cadenas globales de valor. Las empresas están actualmente inmersas en un proceso de análisis y reestructuración, necesitan hacer una lectura comprensiva de la situación y tomar decisiones rápidas. El contexto es extremadamente confuso y requiere un doble juego en la búsqueda de soluciones. Distinguir lo coyuntural y temporal, de lo estructural y

permanente, y actuar para resolver los requisitos y dar respuesta a las necesidades tanto en el corto como en el largo plazo.

Una de las alternativas más aclamadas como solución en la reestructuración de las CGV por los analistas sectoriales y académicos es la relocalización de la producción en geografías de cercanía, un fenómeno conocido como *reshoring*. En los últimos meses han proliferado los artículos que analizan y recomiendan esta tendencia desde distintos puntos de vista tanto en la prensa divulgativa como en la empresarial, así como en el entorno económico y académico.

En este trabajo profundizaremos en las estrategias de relocalización de la producción en proximidad, intentando comprender las ventajas e inconvenientes, los riesgos y los beneficios, en definitiva las posibilidades de dar una respuesta a largo plazo a los problemas que hoy plantean las cadenas globales de valor.

Para ello es importante contextualizar la relocalización como el fenómeno que permite la reversión de la deslocalización, por lo que consideramos fundamental comprender los motivos que provocaron la integración de las economías y el desarrollo de las cadenas de valor en este complejo entramado global, para lo que necesitamos profundizar en la globalización acontecida a finales del siglo pasado, su evolución y las consecuencias de su implementación y desarrollo.

La globalización materializada en la integración económica mundial y la maximización del comercio internacional ha sido el eje de la economía global y del crecimiento económico internacional en las últimas décadas, sin embargo, desde la crisis financiera global dejaba entrever sus riesgos y debilidades. Emergieron efectos que habían permanecido ocultos, como el riesgo implícito en vaciar economías o las repercusiones del surgimiento de nuevos actores económicos que implica un nuevo juego de fuerzas internacional sobre el que se gesta un nuevo orden mundial, lo que ha provocado el reposicionamiento geopolítico de las distintas potencias. El mundo ya apuntaba antes de la pandemia a una nueva fase de la globalización ante lo que muchos analistas recomendaban una regionalización de las economías y un replanteamiento de las CGV.

Deshacer la globalización no parece una alternativa posible, regionalizarla puede ser una opción. Sin embargo, no es inmediata, ni ofrece los mismos niveles de viabilidad a todos los sectores y productos. El *reshoring* como estrategia para reestructurar el

aprovisionamiento es compatible con ambas versiones de la globalización: la tradicional y la regionalizada.

Consideramos que la comprensión del futuro de las CGV ligado a una nueva fase de la globalización en la que un nuevo equilibrio de fuerzas geoestratégicas irrumpe en el mundo, es un asunto de máxima actualidad e interés, tanto para cada industria en particular como desde un punto de vista macroeconómico, por su repercusión en la evolución económica internacional, e incluso por las consecuencias que pueda tener en nuestras económicas personales, de ahí la justificación de este trabajo.

Por otra parte, para trasladar nuestro análisis a la economía real y salir del terreno teórico, hemos escogido un caso concreto, la cadena de valor de la industria textil y de la moda y una geografía de proximidad concreta, Turquía, profundizando en las necesidades, retos y tendencias del sector y analizando las posibilidades de Turquía como país receptor. Dada la actualidad del tema, no hemos encontrado evidencia de análisis de esta alternativa concreta: la relocalización del sector de la moda y la confección de prendas y Turquía como país de acogida en el contexto actual de crisis de las cadenas de valor.

En el último año ha crecido el interés por las CGV y se han realizado numerosos estudios e investigaciones sobre su funcionamiento, especialmente desde el punto de vista del *management* y la gestión de riesgos. También han aumentado los artículos que analizan las estrategias de relocalización y tratan el *nearshoring* como alternativa para flexibilizar la cadena de producción. La mayoría de ellos tratan el tema desde un punto de vista generalista o se centran en productos esenciales como el material sanitario o el sector farma motivados por la escasez vivida a inicios de la pandemia. Muchos de ellos abordan la búsqueda de alternativas que mitiguen las dependencias y garanticen la autonomía en el abastecimiento desde un punto de vista de Estado y no tanto desde un prisma empresarial. Sin embargo, las disrupciones de la cadena de valor han provocado una revolución en todos los sectores y empresas, hoy lejos de normalizarse continúan las interrupciones, la incertidumbre, los desequilibrios y la disfunción. El reto es volverlas a engranar pero mejorándolas. Reconstruir una cadena de valor flexible y resiliente capaz de mantenerse ante nuevos posibles shocks. Por esta razón, hemos querido llevar nuestro análisis a un sector concreto, a un producto no esencial, de presencia global, como la moda.

Las distintas CGV comparten la fragmentación en sus fases y geografías, pero tienen distintas características y necesidades. La cadena de valor del mundo de la moda nos parece especialmente relevante; fue una de las primeras industrias en deslocalizarse, ha actuado tradicionalmente como motor económico siendo uno de los principales protagonistas de la primera revolución industrial y un actor esencial en el desarrollo de economías emergentes, es un sector especialmente dinámico, que ha trasladado su localización en varias ocasiones en busca de los mejores costes, se mueve en plazos muy cortos, depende de una demanda volátil, necesita renovar e innovar continuamente su oferta y tiene una enorme presión en los precios, debe resolver el gran reto de garantizar la sostenibilidad de sus procesos y es además especialmente sensible al riesgo reputacional. España es un país líder en el sector gracias a Inditex y otros grandes *retailers* como Mango o el grupo textil Tendam. Todos somos parte activa de la cadena por nuestro papel como consumidor en un sector altamente orientado a la demanda, lo que facilita la comprensión y el análisis de los retos, las amenazas y las oportunidades. Por otra parte, tengo un especial interés personal por esta industria, por su dinamismo, por afinidad con el producto y por mis distintas experiencias de prácticas, lo que también ha sido un importante motivador en la elección del caso.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

En esta sección recurriremos a diversos estudios, investigaciones y teorías que nos ayuden a centrar y comprender el tema, desde tres aspectos diferenciados:

- Una aproximación a las teorías sobre la formación de las cadenas globales de valor en el marco del proceso globalizador.
- Una referencia a trabajos de investigación y análisis del proceso globalizador que alertaban de sus peligros implícitos preconizando las consecuencias que ahora vivimos, en concreto aludiremos a las teorías de Rodrik. Tendremos también en cuenta el análisis de los efectos de la CFG que provocó una nueva visión de la globalización, dando paso a las teorías sobre la *slowalisation* y la regionalización.
- Acudiremos también a las teorías que profundizan en los procesos de toma de decisión de la ubicación de la producción en las empresas para una mejor comprensión del fenómeno de relocalización, dado que no hay una teoría concreta sobre el *reshoring*.

3.1. GLOBALIZACIÓN, DESLOCALIZACIÓN Y CGV

A lo largo de las últimas décadas los procesos de producción de la mayor parte de bienes y servicios ha sufrido una radical transformación. Las empresas buscando aumentar su competitividad han fragmentado y dispersado geográficamente su proceso productivo ubicando cada parte del proceso en el lugar que le ofrece una mayor ventaja comparativa respecto a precio, servicio y calidad. Como resultado se han creado complejas cadenas internacionales, conocidas como CGV, pues cada una de estas etapas aporta un valor concreto al valor total del producto o servicio final. De esta manera se produce una desintegración de las funciones; innovación y desarrollo, diseño, transformación, producción de componentes, ensamblaje, acabado, comercialización y servicio postventa, entre otras funciones se disgregan en distintas etapas y son protagonizadas por actores distintos ubicados en diferentes geografías, produciéndose una especialización flexible de cada una de las etapas. Esta desintegración de las funciones productivas en las empresas ha generado una creciente integración de las distintas economías internacionales. El desarrollo de las CGV es parte del proceso de hiperglobalización que ha vivido el mundo en las últimas cuatro décadas (Raza, 2022).

El término Globalización se le atribuye a Levitt quien lo utilizó por primera vez en 1983. Brawley define la globalización como un proceso multidimensional por el cual los mercados, las empresas, la producción y los sistemas financieros nacionales se integran a escala global, (2009). El termino, así como el fenómeno, va más allá de lo económico y afecta también al plano social, cultural y político, pues el creciente intercambio de ideas, personas, productos, prácticas, tendencias, costumbres, información y dinero, potenciado por la tecnología, la digitalización y el desarrollo de las comunicaciones en su más amplia acepción ha generado un nivel de interconexión que ha transformado radicalmente el mundo en las últimas décadas.

La globalización ha generado, al mismo tiempo que ha sido impulsada por ello, un desarrollo exponencial del comercio mundial y del intercambio internacional de capitales, potenciado por la apertura de los mercados, la eliminación de las barreras proteccionistas y el desarrollo de organismos y tratados de comercio y cooperación internacional. En este contexto globalizador, las empresas extienden su acción más allá de sus fronteras tanto en lo referente a sus factores productivos como respecto a sus flujos comerciales. Las empresas fragmentan y deslocalizan geográficamente sus cadenas de valor y pasan a competir a escala global. Como consecuencia de este proceso surgen las empresas

multinacionales (EMN) y transnacionales (ETN) y se alzan como un nuevo actor global que acumula un enorme poder, con una gran capacidad de influencia en la esfera política y económica internacional, pero al mismo tiempo estos nuevos actores están, en cierta manera, al margen de los mecanismos participativos de la democracia.

La deslocalización es por tanto un aspecto clave del proceso globalizador. Las empresas desintegran su proceso de producción y separan geográficamente sus funciones. Por lo general las de mayor valor agregado: diseño, innovación y desarrollo, marketing, branding, entre otras, permanecen en las economías occidentales, en ubicaciones de alto coste. Las funciones de bajo valor agregado, las intensivas en mano de obra, se reubican en economías emergentes, en emplazamientos que a menudo ofrecen un mejor acceso a la materia prima. Albertoni et al. 2017 destacan como principales ventajas para las empresas e impulsores de la deslocalización y la desintegración los siguientes factores: precio, ahorro de costos, acceso a recursos y materias primas, un mayor enfoque en las competencias clave, mayor flexibilidad, penetración de nuevos mercados y búsqueda de talentos (este último tiene especial relevancia en el sector servicios).

El proceso de producción fragmentado y geográficamente disperso se integra en complejas CGV que son coordinadas y dirigidas por una empresa líder. Estas empresas líderes tienen capacidades específicas que les permiten gobernar la cadena: marca, fuerza comercializadora, tecnología propia o capacidad financiera, en definitiva capacidades difícilmente imitables o sustituibles por su competencia (Santarcangelo et al. 2017). Gereffi, uno de los investigadores más relevantes en el estudio de las CGV, diferencia las cadenas impulsadas por el productor, en las que el poder está en manos de los fabricantes de productos finales lo que es característico de las industrias intensivas en capital, tecnología o habilidades, como la industria de la automoción, de las cadenas impulsadas por el comprador, el comercializador del bien final, que tienen su poder en la marca o en la capacidad de llegar al consumo de masas (1994, 2012). El textil es un clásico ejemplo de una CGV impulsada por el comprador. En ambos casos las empresas líderes tienen un enorme poder sobre sus proveedores, sin necesidad de tener la propiedad.

Las CGV no solo han transformado la forma de operar de las empresas, sino que han modificado radicalmente la economía global. Los países del Norte han vaciado su industria manufacturera y con ello se ha producido una importante pérdida de capacidades. Al mismo tiempo, las economías emergentes, en principio de bajo coste, han experimentado un potente crecimiento económico, desarrollando su mercado interno, el

cual ofrece un potencial enorme dada su numerosísima población, han impulsado su capacidad industrial gracias a la transferencia tecnológica, al desarrollo de capacidades, a la especialización y a la alta concentración, lo que les ha infundido un nuevo poder. De esta manera, se ha ido transformando el perfil económico y social de los países emergentes al mismo tiempo que se producía una remodelación de sus identidades, (Pegoraro et al, 2020).

Los grandes organismos internacionales como el Banco Mundial, la OCDE, la OMC o UNCTAD se han centrado en monitorizar el impacto de la integración global en las economías receptoras, las economías en desarrollo, dejando en un plano secundario el impacto que esta nueva organización económica podía tener en las economías de origen. Sin embargo, la integración de la economía global, además del aumento de la productividad, la eficiencia y el desarrollo económico internacional también ha tenido como consecuencia un cambio en el poder económico y político global. Las economías occidentales han perdido peso en la economía global, muestra de ello es que el porcentaje del PIB global que representan las economías del G7 ha pasado del 65% en los 90 al 40% en 2019. (Kolev. & Obst, 2022).

1. Consecuencias de las cadenas globales de valor



FUENTE: Elaboración propia

3.2. LA OTRA CARA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LA SLOWALISATION

La globalización fue acogida con optimismo, prometía ser una fuente de desarrollo y de riqueza con el potencial de acabar con la pobreza del mundo. Sin embargo, algunos autores como Dani Rodrik predecían sobre sus posibles peligros. En 1997 publicó su libro *Has globalization gone too far?*, en el alertaba sobre una más que posible y peligrosa consecuencia de la globalización: el crecimiento de la desigualdad en los países avanzados y el ensanchamiento de la brecha social entre los ganadores de la globalización; los propietarios del capital y los trabajadores altamente cualificados, y los perdedores de la globalización; trabajadores menos preparados cuyas labores podían sustituirse fácilmente. Y abogaba por un papel más activo e intervencionista de los gobiernos. Rodrik alertó también sobre otras amenazas: el choque entre los efectos de la universalización de una cultura global y los defensores de la cultura nacional tradicional, y sobre la creciente dificultad de los gobiernos para garantizar la seguridad de sus Estados. Como reacción a los nuevos problemas causados por la globalización surgirían posiciones nacionalistas en los países occidentales. La globalización podría terminar colapsando. En 2010 publicó *The globalization paradox*, en el que exponía su conocido trilema: los países deben elegir entre dos de los siguientes elementos: Soberanía Nacional, hiperglobalización económica y democracia, pues explicaba que disfrutar de los tres al mismo tiempo es insostenible a medio y largo plazo.

La crisis financiera global de 2008 (CFG) supuso un antes y un después para la globalización. El mundo comenzó a mirar la globalización con otros ojos, adoptando un enfoque mucho más crítico. La crisis de 2008 supuso un shock para las economías y sociedades desestabilizando su status quo y provocando una recesión económica que afectó profundamente a los ciudadanos occidentales. Por su parte Asia sufrió más una crisis comercial que financiera, a medida que la crisis de occidente se extendía por la economía global. Como consecuencia de la CFG se produjo un enlentecimiento del comercio internacional global. La mayor caída del comercio experimentada por el mundo desde 1930 (Erixon et al. 2010).

La CFG supuso un desafío a la globalización al mostrarnos su peor cara, evidenciando el costo y el riesgo de la interconexión económica global y la repercusión socioeconómica en las economías nacionales. Como consecuencia, repentinamente y tras el largo periodo de euforia y bonanza económica, inicia un periodo de recesión, austeridad y desempleo. En Europa es necesario aplicar una política fiscal estricta, provocando en la población,

pesimismo, desconfianza y resentimiento, despertando el populismo occidental. Comienza el estancamiento de la globalización.

En este contexto, ante las consecuencias económicas de la crisis, y el viraje hacia el proteccionismo, impulsado por EEUU y UK, las empresas reevalúan los beneficios de la internacionalización. Comienzan a sopesar los costos y beneficios de coordinar sus procesos a nivel global, en un escenario de mercados cambiantes y de desarrollo tecnológico exponencial (nos referimos especialmente a la digitalización y la automatización) que modifica constantemente la forma de organizar la producción y los términos de intercambio y en el que la competencia cambia constantemente. (Perogaro et al., 2020).

El mundo comienza a adoptar una nueva visión de la globalización más pragmática y equilibrada, que tiene en cuenta sus debilidades y riesgos. Se desvía la atención de los beneficios de la globalización a los costos y consecuencias de vaciar economías e industrias en las economías de origen: el desempleo y el aumento de la desigualdad social en las economías avanzadas. La debilitación de las economías occidentales, que pierden capacidades y merman con ello su capacidad de reacción ante posibles shocks. Como consecuencia surge una clara conciencia de la necesidad de reequilibrar las economías y un interés renovado en la fabricación y la reindustrialización.

Entre los años 2013 y 2016 disminuye levemente el valor de los bienes intermedios importados produciéndose un enlentecimiento del comercio internacional. En 2019 los conflictos comerciales entre EEUU y sus socios comerciales, principalmente China pero también la UE, provocan una nueva disminución del comercio internacional. En el 2020 el mundo se “para” con la pandemia del Covid-19, y antes de la recuperación, es sorprendido de nuevo en 2022 con la invasión de Rusia a Ucrania. Sin lugar a duda, la globalización está actualmente en recesión. La geopolítica, el impacto de los avances de la tecnología en los mercados y procesos, y las estrategias de relocalización pasan a ser el centro de interés en la política, la economía y las estrategias empresariales e industriales.

3.3. LA RELOCALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO ESTRATEGIA

Podemos definir la relocalización o *reshoring* (utilizaremos indistintamente ambos términos) como el proceso de recuperación de industrias y actividades de creación de valor (Raza et al. 2021), es decir, la reversión de la deslocalización. La práctica de

repatriar una operación comercial que previamente había sido deslocalizada. La deslocalización y las GCV así como la globalización ha sido ampliamente estudiada, sin embargo, el interés por la relocalización es muy reciente, no existe una teoría de la relocalización aunque hay diversos marcos teóricos que explican el proceso de decisión de ubicación en las empresas (Wiesmann et al. 2017). Por otra parte, en el último año han proliferado estudios y artículos que tratan de comprender este proceso ante los retos del contexto actual, tras la crisis provocada por la pandemia.

Es importante tener en cuenta que en este trabajo tratamos la relocalización desde el punto de vista de la ubicación y no de la propiedad, no incidiremos en la clásica decisión empresarial entre comprar o producir, externalizar y subcontratar o internalizar los procesos. Nos centramos en la elección de la ubicación independientemente de la identidad del inversor o propietario. Los diferentes estudios sobre *reshoring* diferencian entre dos posibilidades: el *backshoring*, que implica retornar la producción al país de origen, del *nearshoring*, en el que la producción se reubica en un país vecino, con costes más bajos que el propio, o que ofrece otras ventajas.

El marco teórico que nos ayuda a comprender las decisiones de ubicación de las empresas se basa en las teorías de costes de transacción, las teorías sobre la internacionalización y la visión de empresa basada en los recursos propios. Las opciones de ubicación dependen de diversos factores económicos como las tasas impositivas, aranceles, tipos de cambio, niveles de productividad, costos de energía y salarios, entre otros. Según la literatura pre-pandemia la motivación de la relocalización ha sido impulsada principalmente por los problemas de calidad del producto, la búsqueda de una mayor sostenibilidad de los procesos y una mejor alineación en las estrategias de la cadena de suministro, (Barbieri et al. 2020).

Loa años previos a la crisis del Covid-19 comenzaron a aumentar las estrategias de *backshoring* o *nershoring*, De Backer et al. en 2016, destacaban los siguientes motivos: la erosión de las ventajas de costos de las economías emergentes, la subestimación del costo total de la deslocalización y la necesidad de que la producción este cerca de los mercados y de la innovación. Por otra parte, eventos como el tsunami de Japón en 2011 o la erupción del volcán de Islandia en 2012, mostraron al mundo la fragilidad de las cadenas de valor y el riesgo de que sus interrupciones se propagaran rápidamente a lo largo de toda la cadena afectando a proveedores y clientes, directos e indirectos. Además, como hemos visto, tras la CFG el mundo tomaba conciencia de su vulnerabilidad ante la

dependencia de determinadas economías como la China, y occidente, especialmente EEUU bajo la política de Donald Trump y su “*America First*” y UK con su salida de la UE, viraba hacia políticas proteccionistas y nacionalistas. En este contexto la relocalización de la producción y la reindustrialización se asocia a la esperanza de recuperar el liderazgo, crear valor agregado, generar empleo y captar inversión en las economías avanzadas.

De especial relevancia nos parece el enfoque del estudio realizado por Vanchan et al. en 2018 en el que analizan los casos de relocalización acontecidos en EEUU y UK entre 2009 y 2015 identificando los impulsores que las motivan. Los autores aportan una interesante visión sobre las estrategias de ubicación de la producción de las empresas, al señalar que tanto deslocalización como relocalización son procesos dinámicos y bidireccionales que responden a los cambios del mercado, la evolución de la demanda, el rediseño de producto, los avances tecnológicos y los cambios sociales, económicos y geopolíticos. Los autores esbozan una teoría dinámica de la producción global e inciden en la importancia de incluir en los estudios sobre las CGV un enfoque centrado en la evolución geopolítica, aspecto que no se había tenido demasiado en cuenta hasta la fecha y que hoy es absolutamente preponderante.

4. OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo es acercarnos a la comprensión del futuro de las cadenas globales de valor en el contexto económico y geopolítico actual profundizando en las posibilidades que ofrece la relocalización de cercanía como alternativa en la reconstrucción de una CV resiliente. Tomaremos como referencia el estudio y análisis de un caso concreto: la cadena de valor de la industria de la confección de prendas de moda y las oportunidades de Turquía como país receptor de los posibles movimientos de reubicación del sector.

A lo largo del trabajo también daremos respuesta a los siguientes objetivos secundarios:

- Identificar los retos que amenazan las CGV. Analizar las causas y consecuencias de la interrupción y disrupción en las cadenas de valor.
- Comprender el contexto, los cambios macroeconómicos y sociopolíticos y el impacto de la geopolítica en la política industrial.
- Estudiar la deslocalización y la relocalización en el contexto de la globalización.
- Profundizar en las distintas estrategias de localización y relocalización.

- Profundizar en la cadena de valor de la industria textil y de la moda, identificando los riesgos y las posibles estrategias para mitigarlos.
- Analizar el potencial de la industria de la confección en Turquía y sus posibilidades de atraer y capturar nuevas producciones de empresas motivadas por la relocalización.

Mediante el análisis de la situación y el estudio de caso escogido intentaremos resolver la siguiente pregunta:

- ¿Es el *reshoring* una estrategia adecuada en la reestructuración de las CGV para mitigar los riesgos y asegurar su resiliencia?

Adicionalmente responderemos también a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales causas de la crisis actual de la cadena de valor global?
- ¿Qué retos enfrenta la industria de la moda en este nuevo escenario? ¿Puede ser el *reshoring* la respuesta? ¿Tiene Turquía las características adecuadas para convertirse en país de acogida de una posible relocalización de la industria de la confección?

5. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo hemos seguido un método analítico-inductivo. Partiendo de un análisis cualitativo de diversos estudios, textos e investigaciones académicas, artículos sectoriales, prensa especializadas e informes de organismos oficiales y *think tanks*. Información que ha sido esencial para la contextualización del tema y la extracción del marco teórico. Por otra parte, se ha hecho un seguimiento a lo largo de los últimos ocho meses de la evolución de los acontecimientos en el mundo y la economía real, recurriendo a prensa divulgativa general, económica y especializada del sector textil, monitorizando los distintos eventos y analizando y sintetizando sus repercusiones en el sector y la respuesta de la industria ante los acontecimientos.

Con esta base de conocimiento se ha logrado una aproximación a la comprensión del tema escogido. Por último se ha procedido a realizar una superposición comparativa del marco teórico y las conclusiones académicas sobre los acontecimientos reales, los principales retos identificados por nuestro propio análisis, las tendencias recomendadas por los analistas y la respuesta real de la industria, realizando una evaluación comparativa

mediante la que intentar resolver nuestros objetivos y lograr la extracción de conclusiones.

Para la realización de la revisión de la literatura académica se ha recurrido a ResearchGate y a Google Scholar. Centrando la búsqueda en un primer momento en las investigaciones sobre la relocalización de la producción y la evolución de las cadenas globales de valor y ampliándola en una segunda fase a la globalización y a toda la literatura relacionada con el Covid y su repercusión en la cadena de suministro. Además se ha buscado literatura sobre Turquía, su situación política y económica acudiendo a fuentes de organismos oficiales como el Gobierno Turco o el ICEX. También ha sido necesario buscar información específica sobre la cadena de producción de la fabricación de prendas de moda, tanto a nivel global, como en Turquía en particular. Hemos priorizado los artículos desarrollados en los últimos cinco años, dada la actualidad y dinamismo del tema que nos ocupa, por un lado el interés por la relocalización se acrecentó en el contexto de la guerra comercial y en el periodo de la administración Trump, por otra parte, la situación geopolítica se ha precipitado en los últimos años, y por último, el sector textil es altamente dinámico y cambiante, por lo que no tendría sentido recurrir a datos de hace 10 años.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

6.1. CONTEXTO ACTUAL. EL RESHORING COMO ALTERNATIVA ANTE LA ACTUAL CRISIS DE LAS CGV.

Como hemos visto, a inicios del 2020 el mundo ya anunciaba un cambio de ciclo impulsado por la desaceleración de la globalización, el cambio en el orden internacional, la transformación digital y la toma de conciencia global ante la amenaza de la crisis climática y el creciente compromiso con la sostenibilidad. Por otra parte, las CGV habían mostrado su vulnerabilidad ante las crisis naturales y económicas, (Barbieri et al, 2020). Como consecuencia surgía una nueva tendencia hacia la regionalización de la producción.

La pandemia del Covid-19 ha supuesto un shock sin precedentes y se ha convertido en uno de los principales impulsores de la desglobalización, (Free & Hecimovic, 2021). Gobiernos y empresas se plantean la reorganización de las cadenas de aprovisionamiento pues las CGV han mostrado un alto nivel de vulnerabilidad al experimentar de manera abrupta el riesgo de la interdependencia.

El cierre de China a inicios del 2020 provocó una interrupción en la cadena de suministro que se propagó rápidamente. La complicada fragmentación y distribución geográfica de procesos y componentes, el enorme volumen de movimientos comerciales que generan los bienes intermedios y la consolidación de China en las últimas décadas, como “fábrica del mundo” ha tenido como consecuencia que prácticamente todos los sectores se vieran impactados por el parón provocado por el confinamiento en China. A partir de ese momento la situación no ha hecho más que complicarse, la pandemia se extendía por todo el mundo y con ello las medidas de restricción: limitaciones a la movilidad, largas cuarentenas, confinamientos y cierres de fronteras y actividad se han sucedido durante dos años intermitentemente a lo largo de los cinco continentes, trastocando no solo la cadena de suministro, sino también los hábitos de las personas frente al trabajo, el ocio y el consumo. Las CGV están sufriendo un desequilibrio sin precedentes viéndose afectadas en todas sus fases: producción, servicio, comunicación, distribución y venta. El impacto alcanza a la logística internacional, a los precios y la disponibilidad de materias primas y otros componentes esenciales. El desajuste entre oferta y demanda es continuo y difícil de equilibrar, la escasez y la inflación amenazan las distintas economías. Como consecuencia repensar la cadena de valor para prevenir cuellos de botella, evitar las interrupciones y garantizar el suministro pasa al centro del debate político y de la estrategia empresarial.

A inicios de 2022, con la pandemia y sus consecuencias aun sin resolver y una nueva oleada de confinamientos en China, el mundo es sorprendido de nuevo con la invasión de Rusia a Ucrania. Una guerra en Europa. La dependencia energética de Europa respecto a Rusia, el efecto de la guerra en las economías internacionales, la crisis de seguridad, los bloqueos económicos a Rusia y su impacto en las empresas europeas, el peligro de una posible crisis alimentaria o la amenaza de la contracción del consumo en Europa como consecuencia de esta nueva crisis, vuelven a evidenciar el riesgo de las interdependencias. Los gobiernos necesitan asegurar una mínima autonomía en productos y servicios esenciales si quieren garantizar la seguridad de sus naciones, y las empresas necesitan implantar estrategias que potencien su flexibilidad y capacidad de reacción ante un entorno de altísima incertidumbre como el que está viviendo el mundo en los últimos dos años y medio.

En este contexto, las empresas analizan bajo un nuevo prisma los beneficios obtenidos por los bajos costes de la deslocalización y reevalúan los costos y las compensaciones,

(Gereffi, 2020). Hasta la fecha la mayoría de las empresas había priorizado los costos, la calidad y la velocidad de entrega como factores esenciales en su estrategia de producción. Apostando en la mayoría de los casos por decisiones de abastecimiento único, primando la eficiencia. Ante la crisis actual la gestión de riesgos, que había ocupado un papel secundario, pasa a un primer plano. Raza señala que la literatura sobre gestión de riesgos diferencia la resiliencia, definida como la capacidad de volver a las operaciones normales en un periodo de tiempo aceptable tras las interrupciones, de la robustez, entendida como la capacidad de mantener las operaciones durante una crisis. Una estrategia focalizada en la robustez suele aconsejar estrategias de abastecimiento múltiple, mientras que una basada en la resiliencia se enfoca más en el desarrollo de proveedores de abastecimiento único (2022).

Como respuesta al shock provocado por la pandemia los analistas apuestan por el rediseño de las cadenas de valor para lograr una mayor robustez y resiliencia, la mayor parte de los autores coinciden en recomendar el desarrollo de cadenas más flexibles y la implementación de estrategias de diversificación (Barbieri et al, 2020; Kolev & Obst, 2022; Raza, 2022). Las empresas revisan sus proveedores o centros de producción y reevalúan sus políticas de inventario, planteándose el aumento de los stocks de seguridad frente al *just in time*¹ y las metodologías *lean*. La diversificación de proveedores y centros productivos tiene como elementos positivos evitar las excesivas dependencias conservando economías de escala, estructuras de coste razonables y oportunidades de innovación, al tiempo que aumenta la competencia y evita el monopolio. Sin embargo, no es una estrategia accesible para pequeñas y medianas empresas.

La relocalización no es por tanto la única estrategia de prevención y mitigación de riesgos en las cadenas productivas, pero ante la preocupación de los gobiernos por garantizar la autosuficiencia y de las empresas por asegurar la disponibilidad de suministro y adecuarse a la volatilidad de la demanda en el contexto geopolítico actual, ha ganado relevancia tanto a nivel estratégico como a nivel académico, suscitando numerosos artículos en el último año. También en este trabajo nos centraremos en el análisis del fenómeno del *reshoring* como alternativa ante el actual escenario.

¹ Las metodologías *lean* y el *just in time* son estrategias de producción introducidas por Toyota que gozan de gran popularidad y se han extendido a numerosos sectores. Se basan en un modelo *pull* de suministro que evita los sobrantes o desperdicios al proporcionar los recursos y materiales en el momento justo que lo requiere la demanda.

Como especificamos previamente el *reshoring* engloba dos fenómenos: el *back-shoring* y el *near-shoring*, en ambos casos el objetivo es aproximar la producción a las geografías de origen. Diversos estudios como el de Vanchan (2018), Raza (2022) y De Backer (2016), analizan las decisiones de *reshoring* acontecidas en EEUU, UK, Japón y Alemania en los años previos al Covid y posteriores a la CFG, intentando identificar los principales impulsores de la relocalización. Diferencian los factores de presión, entendidos como las dificultades o inconvenientes de deslocalizar la producción que empujan a las empresas a tomar una decisión de relocalización, de los factores de atracción, o las ventajas que ofrece reubicar la producción en el país de origen o en otra zona geográfica próxima. Señalan también la existencia de factores tangibles frente a otros intangibles que sin embargo pueden tener una importante incidencia en el volumen de negocio y la rentabilidad, y se aproximan a este análisis desde una doble perspectiva que implica tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Otro aspecto interesante que nos parece oportuno destacar señala que las decisiones de reubicación responden habitualmente a una combinación de factores micro, que afectan de manera específica a la empresa o al sector, y macro relacionadas con tendencias políticas o económicas que afectan al país o a la situación económica global. El siguiente cuadro resume los principales impulsores de la relocalización según las experiencias analizadas por dichos autores.

2. Principales impulsores de la relocalización

FUENTE: Elaboración propia.

IMPULSORES DE LA RELOCALIZACIÓN

COSTES

Subida de los costos laborales
 Subida del costo de la energía
 Subida del costo del transporte
 Cambios por la fluctuación de la moneda
 Cambios en condiciones arancelarias
 Subida del coste total
 Mayor necesidad de inventario

FLEXIBILIDAD/ VELOCIDAD

Ciclos de entrega largos
 Pedidos mínimos y mayores cantidades. Rigidez de inventario
 Mayor tiempo de espera - servicio

CALIDAD - GESTIÓN - CONTROL

Calidad inconsistente
 Dificultades en reprocesos
 Dificultades en gestión de garantía y resolución de incidencias de calidad
 Problemas de entregas

RIESGO

Problemas de control y falta de transparencia: sostenibilidad y trazabilidad.
 Interrupciones en la cadena de suministro
 Inestabilidad política
 Cambio de regulaciones
 Robo de propiedad intelectual

FACTORES DE ATRACCIÓN

COSTES

Mejoras de productividad: automatización, innovación de procesos
 Incentivos gubernamentales
 Precios de la energía
 Reducción de inventario. Mayor adecuación a la demanda

FLEXIBILIDAD/ VELOCIDAD

Ciclos de entrega más cortos
 Mayor flexibilidad y capacidad de reacción y adaptación a la demanda
 Acceso rápido a mercado
 Mayor capacidad de implementar innovación de producto (diseño) y procesos

CALIDAD - GESTIÓN - CONTROL

Mano de obra cualificada
 Mejora de procesos: automatización
 Proximidad a I+D y diseño
 Sinergias de ecosistema
 RSC - Control del riesgo reputacional
 Facilidad de escalar la innovación. Del laboratorio a la producción.

Tomando este marco como referencia revisaremos a continuación los impulsores que se han generalizado y amplificado a raíz de la crisis actual provocada por el Covid y la guerra en Ucrania:

- El precio de los contenedores de transporte marítimo ha experimentado una importante subida llegando a multiplicar su coste por 10 en ciertos momentos de la pandemia.
- La subida de los precios del combustible afecta directamente a los precios del transporte.
- Debido a la crisis logística (transporte, crisis de componentes, servicio...) así como a causa de imprevistos como los cierres intermitentes o el impacto de la guerra en ciertos mercados y materiales, los ciclos de entrega se alargan y se incumplen. Es necesario tomar riesgo con mayor antelación y aumentar los stocks para asegurar el suministro. La cadena se hace más rígida y menos flexible, justo en un momento de alta exposición a shocks.
- Los problemas de calidad, la necesidad de reprocesos, la gestión de incidencias y garantías son todavía más difíciles y costosos. Las limitaciones a la movilidad, el miedo al contagio y las políticas de restricción de visitas implantadas en las empresas, han dificultado los mecanismos de control de calidad y de seguimiento de producciones establecidos, que han tenido que sustituirse por nuevos procesos. Por otra parte, el aumento de costes y los problemas de disponibilidad en el transporte complican la gestión y solución de incidencias que afecten a la calidad.
- La inestabilidad económica global y la escalada inflacionista se refleja también en el mercado de divisas, habiendo una mayor fluctuación. Ciertamente este factor puede jugar tanto en contra como a favor en determinados momentos y mercados, pero en cualquier caso, las empresas buscan reducir la incertidumbre.
- El riesgo de interrupciones en la cadena de suministro es enorme y ha tenido como consecuencia paradas en la producción debido al cierre de fábricas y crisis de suministro, escasez en materias primas, bienes intermedios y productos auxiliares, subidas de precios, disrupciones en la logística, cierre de mercados, bloqueos de mercancía y pérdida de ventas, entre otros riesgos y consecuencias.
- El riesgo inherente a la inestabilidad política dependerá de cada país, pero en cualquier caso la incertidumbre geopolítica actual es global. La producción de proximidad ofrece mayores posibilidades de control y respuesta.

- La flexibilidad y la capacidad de reacción y adaptación a los acontecimientos y a las fluctuaciones de la demanda pasa a un primer plano. La posibilidad de acceder rápidamente al mercado adquiere mayor peso en un momento en el que hay riesgo de pérdida de mercados (cierres, guerra) de contracción de la demanda (por efecto de la inflación) y desajustes entre oferta y demanda (cambio de hábitos, interrupciones...).
- Los gobiernos han tomado conciencia de la importancia de recuperar la producción, generar empleo y reindustrializar sus países, por eso hay mayores oportunidades de financiación y acceso a incentivos, ayudas y subvenciones en los países de origen.
- Aumenta el riesgo reputacional, tanto en lo referente a la pérdida de control de la cadena de valor haciéndola opaca y poniendo en cuestión el cumplimiento de los compromisos de sostenibilidad de las empresas como respecto a las posibles implicaciones geopolíticas (hemos visto por ejemplo, como el presidente de Ucrania señalaba directamente a algunas empresas españolas).

Sin embargo, las decisiones de relocalización no son fáciles de implementar, requieren inversión y tiempo de reubicación. En muchos casos implica renunciar a la especialización y a los bajos costes, en un contexto de pérdida de capacidades industriales y fabriles en las economías de origen, que como hemos visto han ido vaciando y debilitando su tejido industrial en las últimas décadas, con la consecuente pérdida de ecosistema. Evitar la dependencia es prácticamente un imposible. Se podrán devolver a origen partes de la cadena, pero es difícil devolver una cadena completa, con todos los componentes y procesos que necesita. No es por tanto una solución de aplicación inmediata e indudablemente no será adecuada para todos los sectores y situaciones.

Las CGV tienen en común la fragmentación y la integración en distintas etapas, pero tienen características y necesidades distintas en función de las particularidades del producto, la complejidad de los procesos productivos y las características de la demanda. Estas variables condicionarán los factores críticos y las estrategias más adecuadas para cada situación. El análisis es complejo y específico para cada caso pero en líneas generales nos parece importante destacar las siguientes particularidades por su posible repercusión en las decisiones de *reshoring*:

- La relocalización es más importante en las cadenas impulsadas por el consumidor, en las que la rapidez en el tiempo de entrega y la capacidad de adaptar el producto a la demanda es crítico y requiere mayor flexibilidad y cercanía al mercado, (Barbieri et al., 2020).
- El nivel de flexibilidad o rigidez de la propia cadena es determinante en las decisiones de ubicación. Las inversiones pendientes de amortizar, tanto a nivel económico como técnico, así como la necesidad de experiencia y la complejidad del ciclo de aprendizaje pueden ser un freno importante.
- Las cadenas de suministro largas y muy fragmentadas son más vulnerables a las interrupciones y tienen un reto mayor a la hora de encontrar estrategias para protegerse y mitigar los efectos. (Gereffi, 2020).
- Las cadenas muy intensivas en mano de obra están muy limitadas en sus posibles reubicaciones, a riesgo de aumentar costes y precios considerablemente.
- El tipo de gestión y organización más adecuado a cada cadena de valor puede estar determinado por el tipo de producto:
 - Fisher recomienda que los productos funcionales deben organizarse en CV que prioricen la eficiencia, mientras indica que los productos innovadores adopten una estrategia y una CV orientada al mercado. (1997)
 - Lee diferencia los productos de demanda estable, en los que de nuevo conviene priorizar la eficiencia, de los productos de demanda volátil e impredecible, que deben enfocarse en el mercado haciendo coincidir oferta y demanda. (2002).

La OCDE, por su parte, alerta de que la relocalización de partes de la cadena de valor puede conllevar pérdidas de eficiencia y acabar produciendo una mayor rigidez al limitar la capacidad de las industrias de amortiguar las perturbaciones a través del comercio. Diversos estudios (Kolev & Obst 2022; Raza, 2021) señalan que la relocalización de la producción en Europa debe ir unida a la implementación de mejoras tecnológicas, impulsadas por la digitalización y la automatización. Sin transformación tecnológica el *reshoring* provocaría un aumento de los costos de producción y la consecuente subida de precios, y por tanto una menor competitividad internacional. Por otra parte, la posibilidad de que la relocalización genere un aumento significativo de empleo en las economías occidentales, tal y como postulan los gobiernos, es limitada al menos a corto plazo, debido a la automatización.

6.2. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA MODA

Continuaremos nuestro análisis centrándonos en una industria en concreto: la cadena de valor de la fabricación de prendas de moda, con el objetivo de identificar los grandes retos a los que debe hacer frente, las posibles estrategias para superarlos y el *reshoring* como alternativa en la optimización de su cadena de valor.

La industria de la moda fue de las primeras en deslocalizarse e internacionalizar su CGV tanto en la fase productiva como en lo referente a la distribución y la conquista de nuevos mercados. Como consecuencia surgen los gigantes de la moda, grupos líderes como H&M o Inditex, que produce en 50 países y vende en 95 mercados (Modaes, 2022) y que han logrado transformar radicalmente el sector con el modelo *fast fashion* y su amplia y rápida aceptación por parte del consumidor.

El sector de la confección de prendas de vestir es una industria altamente intensiva en mano de obra poco cualificada y muy poco automatizada, las prendas se ensamblan una a una. El tiempo medio de costura varía en función del tipo de prenda pero podemos estimarlo en 25 minutos, de ahí que los costes laborales hayan sido el factor clave en la deslocalización de la producción y en los movimientos de reubicación de la industria. La globalización de la producción ha provocado una radical transformación del sector y de su modelo operativo, impulsado por el surgimiento del *fast fashion* y la democratización de la moda, (Zhao & Kim, 2021). La industria trabajaba históricamente con un modelo predecible y estable, dividido en dos temporadas anuales que se planificaban con un año de antelación. Actualmente se trabaja con ciclos cortos y colecciones dinámicas que incorporan novedades continuamente. Las tendencias cambian muy rápidamente y los consumidores compran por impulso, por lo que la presión sobre el precio y la capacidad de reacción en la velocidad de entrega son las variables esenciales.

La moda se deslocalizó² rápidamente trasladando la producción a Asia y China se convirtió en el gran *hub* de la moda, hasta el punto de que en 2021 según Euromonitor International el 47% de la producción mundial llevaba etiqueta *Made in China*. La subida de los costos laborales en China aceleró el desarrollo de la industria en otros países

² Muy pocas marcas tienen fábricas propias. El mundo de la moda funciona con subcontrataciones. La producción está externalizada. El proceso de confección es fácilmente trasladable de un fabricante a otro. Por lo que la industria se mueve detrás de los mejores precios. La presión sobre los precios es altísima.

asiáticos como Bangladesh, Pakistán, Vietnam o Camboya entre otros. Sin embargo, es difícil que China pierda el liderazgo a pesar del importante incremento del coste de su mano de obra (810 euros/mes frente a los 328 de Turquía o los 235 en Vietnam, según Modaes, 2022), pues por una parte, ha desarrollado un ecosistema verticalizado y altamente concentrado que incluye toda la cadena de valor desde la extracción de fibra, el hilado, la fabricación y tratamiento de tejidos, el desarrollo de industrias auxiliares como tintes, fornituras o cremalleras (por ejemplo, el 70% de los tejidos usados para la confección en Bangladesh proviene de China). Por lo que la dependencia de la industria global de la moda respecto a China es enorme y difícilmente salvable en el corto plazo, (McMaster et al, 2020), pues hablamos de una industria que requiere proximidad a la materia prima, capital y escala. Su implementación necesita inversión, tecnología y desarrollo de capacidades. Por otra parte, el potente y creciente mercado interno chino es una atractiva oportunidad de conquistar cuota de mercado para *retailers* y marcas, y aunque sea parcialmente les conviene mantenerse cerca.

La cadena de valor de la moda tiene por lo tanto las siguientes características:

- Impulsada por el comprador.
- Altamente concentrada.
- Larga y geográficamente compleja.
- Intensiva en mano de obra poco cualificada.
- Poco automatizada.
- Dependiente de una demanda altamente volátil.
- Se mueve en ciclos cortos de producto.
 - o Alta variabilidad y extensa gama de producto.
 - o Requiere renovación e innovación continua en los diseños.
 - o Genera una depreciación acelerada de inventarios.

La naturaleza y los componentes de las CV en la industria de la moda difieren entre marcas y empresas, (McMaster et al, 2020), su organización depende de factores como el producto, el mercado objetivo, las prioridades competitivas, la estrategia global, los tiempos de entrega y la integración de proveedores. El mercado de masas se desarrolla en un escenario deflacionista, en el que los precios están en el centro de la estrategia. La cadena de suministro se ha movido en función de los bajos costos laborales, enfrentándose a la doble presión de mantener plazos cortos de entrega y precios bajos. Las marcas de lujo por el contrario, se enfocan en el valor de la marca, enfatizando el estilo, el diseño y

la calidad. La innovación en diseños, tejidos y materiales les otorga una ventaja competitiva que deben pasar rápidamente y con total garantía a producción. Para gobernar mejor su cadena y asegurar la innovación y la calidad priorizan la integración y el desarrollo de sus proveedores. Entre ambos extremos encontramos una variedad de marcas de precio medio que logran su participación en el mercado gracias a la diferenciación mediante una estrategia apalancada en los recursos únicos.

Salvando las peculiaridades específicas de cada tipo de empresa, la cadena de suministro de la industria de la moda se está viendo profundamente afectada desde inicios de la pandemia. Destacaremos a continuación algunas de las circunstancias que enfrenta para ejemplarizar los efectos de la disrupción en su CV:

- Cuando China se ve afectada por primera vez por el Covid provocó importantes retrasos en las entregas y una crisis de suministro. Recordemos que la moda debe venderse en ciclos cortos, de 4 o 6 meses máximo, por lo que un retraso de semanas o meses tiene una incidencia fundamental y se convierte en un aspecto crítico.
 - o En 2020, China copó el 49,9% del total de las exportaciones textiles y el 31,5% de las de confección según datos de la OMC.
- Al extenderse la pandemia de manera asimétrica por la geografía internacional, el cierre de fronteras, los confinamientos y cierres de tiendas y la parada de la producción en los países asiáticos se fueron sucediendo a lo largo de los meses. Como consecuencia se produjo una oleada de cancelaciones de pedidos y retrasos en los pagos en el mejor de los casos, afectando gravemente a los proveedores asiáticos.
 - o Según datos de la *Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association*, las cancelaciones de pedidos ascendieron a 3.180 millones de dólares afectando a más de 1.100 empresas del sector en Bangladesh. (Modaes, 2021).
- En otros momentos de la pandemia fue el cierre de los países productores para protegerse del virus lo que provocó la cancelación de entregas.

- En Vietnam, las fábricas estuvieron tres meses cerradas. Nike, que concentra allí buena parte del aprovisionamiento de zapatillas, tuvo que cancelar la producción de 130 millones de unidades, en sus declaraciones responsabiliza a la cadena de suministro de la caída en sus resultados. (Modaes, 2022).
- La demanda se ha visto fuertemente afectada y el ambiente de incertidumbre ha dañado el ritmo regular de operaciones. El consumidor ha pasado por confinamientos, restricciones horarias y de movilidad que han afectado a su estilo de vida y a los servicios a los que podía acceder, ha cambiado sus hábitos y sus prioridades.
 - Se observa por ejemplo un aumento del interés por actividades de ocio y deporte al aire libre o una preferencia por el teletrabajo, lo que ha provocado el auge de una nueva línea de ropa deportiva y *home stay*, mientras, por el contrario, durante un tiempo las prendas de vestir y de ocasión se quedaban sin mercado.
- La escalada de precios de los contenedores y la escasez de los mismos o el colapso de los puertos, el aumento del uso del transporte aéreo, la creciente escasez de camioneros y la subida constante de precios de los combustibles ha provocado un importante aumento de los precios del transporte y ha causado retrasos considerables en las entregas. El transporte se convierte en un factor más de incertidumbre.
 - La firma norteamericana Gap atribuye como principal causa de su resultado por debajo de previsiones al coste de trasladar la mercancía por avión a causa de la crisis en el transporte marítimo, estimando en 450 millones de dólares el gasto en transporte aéreo en su último ejercicio. (Modaes, 2022).
 - Por su parte, Victoria's Secret declaraba que el 45% del inventario previsto para la última campaña de navidad se había visto afectado por los retrasos en la logística. (Modaes, 2022).
- El aumento de precios de las materias primas y la escasez de materiales y componentes interrumpe y distorsiona la cadena constantemente.
 - A principios de junio de 2021, los precios del algodón indio se dispararon hasta su máximo en once años. (Modaes, 2021)

- Actores de uno y otro lado, marcas y proveedores, afrontan problemas de liquidez y tienen dificultades para mantenerse financieramente.
 - o No todos han sobrevivido a la pandemia, como JC Penny o J.Crew, que se declararon en quiebra a inicios de la pandemia.
- Alta exposición a la pérdida de mercados.
 - o El cierre de las tiendas en Rusia de un día para otro supone una importante pérdida para Inditex, que tiene 502 tiendas en el país, y cuyos representantes declaran que Rusia representa un 8,5% de su resultado bruto. (Modaes, 2022).
- Dificultades crecientes para gobernar la cadena.
 - o Según declaraciones de Antoshak referente de aprovisionamiento textil: “Las empresas de moda sienten que controlan la cadena de suministro, pero al final es ella la que les controla.” (2022).
- Riesgo de contracción de la demanda por la escalada de la inflación.
- Riesgo geopolítico y de polarización del mundo.
- Aumento del riesgo reputacional.
- Falta de confianza generalizada en el sector, tanto respecto a la economía global como respecto a la estabilidad y credibilidad de la estrategia de los actores, lo que se traduce en resistencia a acometer inversiones que necesiten rentabilizarse a medio y largo plazo.

Esta situación se ha trasladado directamente a las cuentas de resultado de las marcas y grupos de distribución de moda del mundo. Según la revista especializada Modaes (2022), Adidas fue una de las primeras compañías en ponerle cifras, estimando un impacto de alrededor de 500 millones de euros en la primera mitad del 2021 atribuible a “factores externos” y otros 600 millones de euros en el tercer trimestre como consecuencia de las disrupciones en la cadena de suministro. Sin embargo, Inditex anunciaba en diciembre que en su caso el impacto había sido “relativamente limitado” y explicaba que había conseguido neutralizar el efecto, declarando que realiza dos tercios de su *sourcing* en proximidad y que el 60% de sus ventas se concentran en Europa. “Podemos mover mercancía a España desde Portugal en 24 horas; desde Marruecos, en 48 horas, y desde Turquía, en 72 horas”, señalaba Marcos López, responsable de mercado de capitales, durante la presentación de sus resultados trimestrales. (Modaes, 2022).

La crisis provocada por el Covid-19 ha puesto de manifiesto todas las deficiencias de la cadena de suministros, el sector ha tomado conciencia de los riesgos que asume con su actual modelo de aprovisionamiento habiendo experimentado todos sus posibles fallos en las distintas etapas al mismo tiempo. La pandemia se ha convertido en un punto de inflexión y redefinir el modelo de *sourcing* ha pasado a ser un aspecto prioritario en todas las compañías. La demanda es más volátil que nunca, el transporte no ofrece una solución segura y competitiva para salvar la producción de lejanía y garantizar las entregas a tiempo y los riesgos más remotos son hoy una amenaza real.

Los analistas así como los expertos del sector recomiendan el desarrollo de un modelo de aprovisionamiento flexible y rápido, capaz de modular la capacidad y aumentar la velocidad de respuesta, (Zhao & Kim, 2021). Un enfoque centrado en la demanda, en el consumidor, capaz de atender su alto nivel de exigencia y su deseo de inmediatez. Una cadena basada en la agilidad más que en las estrategias *lean*, que consiga equilibrar el desarrollo de proveedores fuertes y estables mediante el estrechamiento de relaciones y la consolidación de partenariados, con la diversificación de proveedores y ubicaciones para mitigar riesgos. Una cadena mejorada, no únicamente duplicada o reubicada, gobernada con la ayuda de la digitalización. (McKinsey, 2021). Las empresas necesitan acelerar su transformación digital y escalarla en toda la cadena de valor.

La relocalización de la producción de cercanía es una oportunidad, un elemento importante dentro de esta ecuación que garantiza una mayor capacidad de respuesta a uno de los aspectos críticos: la velocidad, pero no es una solución óptima en sí misma sino va acompañada del resto de ingredientes: flexibilidad, solidez y digitalización. Como ejemplo de éxito, tenemos el caso de Inditex que pone de relieve la fortaleza competitiva de desarrollar una cadena de aprovisionamiento flexible, basada en la producción de proximidad.

El informe presentado por McKinsey en noviembre de 2021 titulado *Revamping fashion sourcing speed and flexibility to the fore*, analiza los retos actuales que atraviesa la industria con la mirada puesta en el 2025, mediante una encuesta a 38 directores de producto de marcas y *retailers* del mundo de la moda, entre los que hay grandes actores del sector pero también Pymes, y que en total representan 100 mil millones de dólares en volumen de compras y nos ofrece datos muy interesantes:

- El 71% de las empresas planifica adoptar estrategias de *nearshoring*.
- El 70% declara que piensa reducir la producción en China.
- El 63% manifiesta tener un problema con los costes de envío de producciones y la incidencia de estos en los márgenes.
- El 50% ha iniciado una transformación de su cadena de suministro buscando flexibilidad y velocidad.
- El 60% ha transformado sus programas, modificando los surtidos.
- El 73% planea incrementar el producto de vía rápida y el 58% la reposición rápida.
- El 25% prevé disminuir su base de proveedores.
- El 50% planea desarrollar asociaciones con proveedores.
- El 50% pretende disminuir los viajes de sus compradores a Asia, para ello implantará herramientas digitales de diseño y desarrollo de muestras.
- Para facilitar esta nueva estrategia las marcas están dispuestas a desarrollar programas anticipados que incluye nominación de proveedores preferentes de tejidos y programas anticipados de reserva de tejidos para determinados productos e implementar el uso de bibliotecas digitales que agilicen la toma de decisión.
- Las marcas apuestan por la digitalización de la cadena y la toma de decisiones, para centrarse más en el consumidor y no en meter más productos en el sistema como hasta ahora.
- El margen unitario de producto basado en los bajos precios de adquisición ha dejado de estar en el centro de la estrategia y ha sido sustituido por la rentabilidad total. El coste de compra de cada producto ya no es el parámetro principal, factores como la gestión de stocks y la disminución de la venta en periodos de descuento ganan protagonismo en esta nueva estrategia más focalizada en la demanda, la agilidad y la velocidad de respuesta.

El sector afronta un profundo cambio que volverá a dejar ganadores y perdedores, tanto en el lado de las marcas como en el lado de los proveedores. En cualquier caso el reto y la oportunidad están ahí.

6.3. TURQUÍA Y SU POSIBLE ROL EN ESTE NUEVO ESCENARIO

Turquía es uno de los principales candidatos receptores de esta posible oleada de relocalización de cercanía de la producción de prendas de moda. A continuación analizaremos las características de su industria textil y de la confección así como la evolución y los pilares de su política, su economía y su posición en las relaciones internacionales y realizaremos un análisis DAFO en el que destacaremos las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que pueden impulsar o frenar al país como el nuevo *hub* de proximidad de la industria de la moda.

Turquía goza de una situación geoestratégica privilegiada, situada entre Oriente y Occidente, entre Asia y Europa, tiene el potencial de actuar como puente o como barrera. Con una extensión de casi 800.000 Km² y una población de cerca de 85 millones de habitantes entre los que la población joven alcanza un 23%, según datos del ICEX de 2022. Está entre las 20 principales economías del mundo por volumen de PIB.

Turquía tiene una larga tradición comercial y textil, herencia de la cultura otomana. La industria textil y de la confección es uno de los sectores más importantes y con mejores resultados de la economía turca. Aporta aproximadamente un 6% al PIB del país, con más de 65.000 empresas que emplean a cerca de dos millones de personas y cuya participación en el empleo total es del 8%, representando un 20% de la fuerza laboral de la manufactura. El sector exporta alrededor del 65% de su producción, lo que representa más del 15% del total de exportaciones turcas, la industria textil utiliza hoy cerca del 80% de su capacidad. (Republic of Turkey, Ministry of Trade, 2021).

La economía turca es mixta, sustentada por el sector público y privado. Se considera una economía emergente que ha sufrido una importante evolución económica en los últimos años. En la primera década del 2000 era el país con mayor crecimiento económico después de China, sin embargo desde 2017 sufre un estancamiento significativo. (Orhangazi & Yeldom, 2021).

A partir de 1950 la economía turca crece gracias a la industrialización, lo que le permite destinar importantes inversiones al desarrollo de infraestructuras. Desde 1959 comienza a acercarse a la CEE. En 1987 solicita unirse a la UE como miembro de pleno derecho. En 1996 ingresa en la Unión Aduanera (EUCU), lo que garantiza la libre circulación de mercancías exigiendo al mismo tiempo la adaptación de Turquía al arancel aduanero

comunitario y a la armonización de políticas y medidas legales. Gracias a este acuerdo Turquía fue en 2019 el quinto socio comercial de la UE. (Orhangazi & Yeldom, 2021).

En 1999 obtuvo el estatus de país candidato a la UE, iniciando las negociaciones de adhesión en el 2005. Sin embargo, Turquía todavía no cumple los requisitos de adhesión y a lo largo de estos años, especialmente tras el endurecimiento del régimen político de Erdogan, se ha producido un distanciamiento ensanchándose los puntos de fricción entre ambos actores. El conflicto con los kurdos y la intervención militar en Siria, la cuestión de Chipre, las represiones llevadas a cabo por el gobierno turco y la aplicación de políticas que implican la extensión de los poderes de Erdogan y suponen un retroceso en la consolidación del Estado de Derecho y en la garantía de los Derechos Fundamentales, las presiones migratorias y la política de refugiados, los bloqueos a las negociaciones por parte de Alemania y Francia y las dificultades en la estabilización y cumplimiento de las medidas económicas, entre otras cuestiones han hecho crecer la brecha que separa Turquía de la UE.

En un momento en el que la geopolítica adquiere un papel preponderante con importantes repercusiones en el mundo empresarial, no podemos dejar de tener en cuenta el papel estratégico de Turquía en materia de energía, así como realizar unas breves consideraciones respecto al posicionamiento de Turquía frente a Rusia y al conflicto ucraniano. Por su posición geoestratégica Turquía juega un papel clave como *hub* energético, esencial en el tránsito internacional de petróleo y con un gran potencial en el tránsito de gas hacia la UE, con lo que permitiría rebajar la dependencia de la UE frente a Rusia. Por su parte Turquía es el segundo consumidor de gas ruso después de Alemania. El posicionamiento de Turquía frente a Rusia es ambivalente. Ambos países juegan un papel especialmente influyente en la región y mantienen una equilibrada relación entre el enfrentamiento y la cooperación al margen de los intereses de la UE. Respecto a la guerra de Ucrania, Turquía mantiene un papel neutral y está realizando grandes esfuerzos diplomáticos en la mediación, pese a ser miembro integrante de la OTAN desde 1952. Turquía ha condenado la invasión, es uno de los principales proveedores de armas del ejército ucraniano, sin embargo, no apoya las sanciones económicas a Rusia y ha expresado su voluntad de mantener las relaciones con ambas naciones.

Erdogan, en el poder desde 2003, es un líder autocrático, populista y autoritario. En los últimos años ha realizado sucesivas reformas en la Constitución acumulando mayores cuotas de poder y asegurándose la continuidad en el mismo. La libertad de expresión en

Turquía también ha sufrido un evidente retroceso bajo el mandato de Erdogan cuyo régimen ha protagonizado fuertes represiones. El intento de golpe de estado militar acontecido en 2016 ha sido aprovechado por el presidente turco para eliminar cualquier conato de oposición y concentrar el poder ejecutivo, legislativo y judicial, atribuyéndose la potestad de gobernar por decreto. Por otra parte, pese a que oficialmente Turquía es un estado laico desde su fundación, Erdogan ha dado un importante giro en sus políticas potenciando la islamización de la sociedad. En su último informe sobre Turquía (2021) la UE reconocía que se alejaba cada vez más de la democracia, condición indispensable para convertirse en Estado Miembro.

Durante la primera parte del mandato de Erdogan Turquía entró en una senda de rápido crecimiento económico que se ralentiza a partir del 2007 y entra en crisis en 2017 pese a que fue un año récord en cuanto a crecimiento. La lira turca comenzó a perder valor y la inflación comenzó a dispararse. En el 2018 se detiene la dinámica de crecimiento, aumenta el desempleo, continua la escalada inflacionista y la creciente devaluación de la moneda y aumentan las dificultades del país para pagar la deuda. El Covid acentuó los desequilibrios de la economía turca consecuencia de una política basada en la especulación: apalancada en la deuda, altamente dependiente de la entrada de capital extranjero y centrada en la construcción. (Orhangazi & Yeldom, 2021). Sin embargo, Erdogan continúa apoyando las tasas de intereses bajos como parte esencial de su estrategia económica.

En el pasado año 2021 la inflación se acercaba al 40% y sigue disparada hasta la fecha, acercándose en mayo del presente 2022 a un astronómico 70%. Por otra parte, la pérdida de valor de la lira turca frente al dólar en 2021 alcanzó un 45%. La población turca es cada día más pobre, con el consecuente riesgo social. Pese a esto la economía turca creció un 11% en el 2021 según datos del BM, el país con mayor tasa de crecimiento del G20, sin duda consecuencia del crecimiento de sus exportaciones.

La industria textil y de la confección turca sufrió un importante crecimiento en los años 80 desarrollando una industria orientada a la exportación, fue uno de los primeros países receptores de la deslocalización del textil europeo. En la década de los 90 la industria fue objeto de importantes inversiones potenciadas por el gobierno que garantizaba los préstamos al textil frente a los bancos. Alrededor del año 2000, la industria textil asiática sufrió un importante y creciente desarrollo y emergieron países competidores de muy bajo costo. (Ercan, 2002). Los gastos en Turquía eran considerablemente más altos en términos

de materias primas, mano de obra y energía. La industria textil turca no podía competir en precio, sin embargo, supo aprovechar su experiencia y su ventaja competitiva y paso de ser una industria orientada al volumen, basada en precio, a focalizarse en capturar mayor valor agregado, incorporando estrategias de desarrollo de producto y diseño y capitalizando su mano de obra cualificada y las ventajas de su inversión tecnológica. (Kanat & Altılgan, 2014). La calidad, la innovación, la tecnología y unas mayores garantías en las condiciones laborales logran el reposicionamiento del textil turco.

Turquía ha desarrollado una interesante y vasta industria textil, siendo de los pocos países que ofrece una industria vertical e integrada que abarca desde el cultivo y la producción de algodón (hoy es el séptimo productor mundial de algodón), e incluye la producción de fibras e hilados, tejidos, acabados y prendas finales. Desarrollando infraestructuras y especialistas en los más variados subsectores; género de punto, textiles técnicos, reciclaje de fibras y desarrollo de textiles sostenibles, industria de colorantes y químicos, fornituras e industrias auxiliares. (Güler & Aydınbaş, 2021). Una industria preparada para atender todo tipo de demanda de prendas y acabados, desde la ropa deportiva, el textil hogar o la lencería, hasta el punto, el denim o los calcetines. El textil turco se ha modernizado constantemente invirtiendo en maquinaria y tecnología. En la producción de textiles primarios (fibra, hilaturas, tejidos y acabados) goza de una excelente posición. Esta parte de la industria no es intensiva en mano de obra sino en capital. Turquía ha mantenido una modernización continua con altos niveles de automatización incluyendo inversión en tecnología 4.0., lo que hoy le proporciona una importante ventaja competitiva en el acceso a bienes intermedios.

Güler, I., & Aydınbaş en un reciente estudio del 2021 analizan las oportunidades de la industria turca ante la creciente preocupación internacional por reestructurar las CGV buscando potenciar la flexibilidad y la diversidad para reducir la dependencia del resto del mundo respecto a China. Turquía podría ser uno de los países con mayor potencial como alternativa a la ruptura de la cadena de suministro global si pone en valor las ventajas de la producción continua, el suministro confiable, la logística rápida y la ubicación geoestratégica. Turquía tiene ante sí una oportunidad única para aumentar sus exportaciones y las posibilidades de crear empleo.

Los autores utilizan el modelo insumo-producto cuyo objeto es detectar los países que pueden ser alternativa de producción es decir, con el potencial de ser mutuamente sustituibles, añadiendo la premisa de que los países tengan la capacidad de utilizar

únicamente bienes intermedios nacionales, sin necesidad de acudir a la importación, para responder a la preocupación actual: asegurar el suministro y minimizar las dependencias. Los autores no encuentran evidencia de estudios que examinen que países pueden ser sustitutos entre sí en el mercado global y se centran en analizar las posibilidades de la industria turca como alternativa a China. El estudio concluye que el sector de la fabricación de prendas de vestir ofrece una potente ventaja competitiva en Turquía y una estructura productiva similar a la China, con autonomía en todas las fases del proceso productivo al no necesitar acudir a insumos importados, por lo que es una excelente alternativa para el resto del mundo y un sector clave para la economía turca. Además la industria textil turca tiene el potencial de ampliar y expandir su capacidad productiva.

Las exportaciones de prendas de vestir turcas alcanzaron un valor de 17.700 millones de dólares en 2019, 17.100 millones de dólares en 2020 (solo un 3% por debajo, teniendo en cuenta que el 80% de las fábricas permanecieron cerradas por la pandemia durante 3 meses) y en 2021 la cifra es de 20.300 millones de dólares, lo que supone un crecimiento del 18,7% según cifras de IHKIB (asociación de exportadores de prendas de Estambul), un nuevo récord histórico.

La industria textil y de la confección turca destaca por

- Ser el séptimo mayor proveedor de ropa del mundo.
- El séptimo mayor productor de algodón y el quinto mayor consumidor de algodón. (Republic of Turkey, Ministry of Trade, 2021).
- Estar entre los 10 mayores proveedores globales de textiles.
- Ofrecer una industria avanzada, maquinaria moderna y métodos de producción eficientes.
- Experiencia y una larga trayectoria industrial y en el sector.
- Una industria integrada y verticalizada.
- Un sólido ecosistema de proveedores y de subcontrataciones, lo que le confiere gran flexibilidad.
- Mano de obra cualificada, flexible y barata.
- Gran diversidad de productos.
- Plazos de entrega cortos, capacidad de responder a los pedidos en pocas semanas.
- Unión Aduanera con la UE.
- Situación geoestratégica y proximidad de mercado. capacidad de entregar a cualquier país de Europa en menos de una semana y a 19 días en barco de EEUU.

- Una política monetaria liberal.
- Presencia de las principales marcas y *retailers* internacionales, que tienen oficinas propias en Estambul.
- Transferencia de capacidades. Altos estándares de diseño e innovación y una amplia oferta de producto para compras directas.
- Programas de incentivos gubernamental y apoyo fiscal a la inversión en industrialización, modernización tecnológica, actualización de la mano de obra, sostenibilidad industrial, marketing y digitalización.
- Tanto el sector como el gobierno apuestan por el desarrollo de la industria.

Turquía aspira a convertirse en uno de los tres principales proveedores de prendas más grandes del mundo, superando a sus actuales rivales. (Modaes, 2022). Apuesta por la sostenibilidad, la digitalización, la modernización y el aumento del valor añadido por medio de diseño, calidad y agilidad. Además Turquía ha ganado en competitividad debido a la devaluación de la lira turca, que en 2021, y perdió un 45% de su valor, las inversiones, que se duplicaron en 2021 y una clara apuesta por la industria aportan dinamismo y actúan como polo de atracción para marcas de gama alta tanto europeas como de EEUU (mercado que Turquía perdió en el 2005 tras el fin de las cuotas y la aplicación del Acuerdo Multifibras³ de la OMC), lo que le permitirá aumentar el precio medio unitario y capturar mayor valor. Su objetivo actual es batir récords no solo en exportaciones sino también en inversión.

A continuación, resumiremos todas las situaciones y características internas que destacan en Turquía y en su industria textil y de la confección identificando los aspectos principales y agrupándolos en fortalezas y debilidades. Tendremos también en cuenta las principales oportunidades y amenazas que provienen tanto del contexto geopolítico global, como de las necesidades y los retos que debe resolver la industria de la moda y las tendencias preferentes en la misma y que son susceptibles de tener un impacto real en las decisiones de relocalización, realizando así el análisis DAFO de Turquía como futuro líder en la fabricación de prendas.

³ El Acuerdo Multifibras estuvo en vigor durante 30 años y limitaba las importaciones textiles en base a un sistema de cuotas máximas, protegiendo la industria textil de los nuevos países productores de bajo coste.

3. Análisis DAFO de Turquía y su industria de la confección y su potencial ante la relocalización de la producción.

DAFO

FORTALEZAS

- Situación geoestratégica privilegiada
- Entre las principales 20 economías del mundo.
- Socio comercial de la UE
- Larga tradición comercial y textil. Gran exportador
- Mano de obra cualificada, flexible y económica
- Textil modernizado, gran inversión en maquinaria, tecnología y sostenibilidad
- Industria verticalizada e integrada (desde cultivo de algodón a prendas finales).
- Industria focalizada en producto de valor añadido.
- Plazos de entrega cortos
- Experiencia en agilidad.
- Industria preparada para aumentar capacidad
- Disponibilidad para invertir en sostenibilidad, tecnología y digitalización.
- Precios competitivos. Devaluación de la lira turca.
- Ecosistema productivo sólido.

OPORTUNIDADES

- Necesidad de flexibilidad y diversificación de la industria
- Dificultades de acceso a un transporte de larga distancia competitivo
- Necesidad de reducir la dependencia de China y buscar nuevas geografías para el aprovisionamiento.
- Replanteamiento de los surtidos y las reposiciones.
- Tendencia a desarrollar proveedores clave.
- Interés por digitalizar la toma de decisiones.
- Necesidad por controlar procesos y garantizar la sostenibilidad.
- Puesta en valor del potencial industrial, la experiencia y las altas capacidades productivas.
- Disponibilidad de un programa de ayuda económica y fiscal a la inversión.

DEBILIDADES

- Inestabilidad política.
- Aumento del autoritarismo y alejamiento de la democracia.
- Inestabilidad económica.
- Ambivalencia en sus relaciones internacionales.
- Inflación desbocada.
- Dependencia y vulnerabilidad energética de Turquía siendo un gran consumidor.

AMENAZAS

- Pérdida de confianza a causa de la política de Erdogan con la consecuente contracción de la inversión.
- Incertidumbre económica y política global
- Riesgo de crisis social a causa de la inflación y el desequilibrio económico.
- **Riesgo de decisiones transitorias, cortoplacistas y no estructurales en la industria, lo que es un factor que frena la inversión a largo plazo.**
- Competencia de otros países: Asia Central, Norte de África.
- **Riesgo de que el sector opte por priorizar el bajo coste por prenda ante el repunte inflacionista global.**

FUENTE: Elaboración propia.

El textil turco cuenta con numerosas fortalezas que le otorgan una situación privilegiada y altamente competitiva para reposicionarse en el mapa global de la industria de la moda. La situación actual le ofrece una oportunidad única para capturar mercado y potenciar el desarrollo de su industria de confección. Sin embargo, en un contexto de máxima incertidumbre es importante considerar dos aspectos clave: la deriva de sus políticas tanto a nivel interno, como a nivel internacional y el reequilibrio de su economía, pues ambos factores causan inestabilidad, incertidumbre y desconfianza actuando como freno.

Por otra parte, es esencial monitorizar las tendencias del sector y validar sus prácticas y actuaciones reales. Conocemos las intenciones de la industria, las recomendaciones de los analistas y las grandes tendencias sociales e industriales que apuestan por la agilidad, la sostenibilidad y la digitalización, sin embargo lo verdaderamente importante es conocer y seguir de cerca que está pasando realmente en la industria, que decisiones se están implementando y con que horizonte temporal se toman. La realidad es que la industria no ha dado todavía muestras de apostar de forma contundente y a largo plazo por la

relocalización y los precios siguen siendo el factor prioritario en la toma de decisiones de aprovisionamiento.

El ICEX publicaba recientemente los datos de las importaciones de las empresas de moda españolas en este primer trimestre de 2022. Los resultados no confirman las intenciones de relocalización de la industria española, pese a que Inditex utiliza esta estrategia desde su fundación, aunque combinada con la producción de lejanía, y marcas como Mango han anunciado su apuesta por la producción de proximidad. Sin embargo, la producción de lejanía en este primer trimestre representa el 47% del total de las importaciones, la mayor cifra de la historia al superar ligeramente el récord previo del 46% de los años 2019 y 2020.

Además, los acontecimientos cambian muy rápidamente en el contexto de alta incertidumbre actual, la subida de la inflación en occidente: 8'1% de media en mayo en la zona euro según Eurostat y 8'3% en abril en EEUU, que alcanza las cifras más altas de las últimas décadas y con previsiones de seguir al alza, pasa a ser la preocupación prioritaria para las marcas de moda que comienzan a prepararse para la contracción del consumo. Ante este panorama el precio de coste por prenda vuelve a ser la prioridad absoluta para la mayoría de las empresas de moda.

En cualquier caso, Turquía es hoy muy competitivo en precio y cualquiera de los posibles países competidores son igualmente vulnerables sino más a la geopolítica e inestables respecto a su política y economía, jugando por tanto a favor de Turquía el resto de las fortalezas destacadas. Lo que no parece tan probable, es que en este ambiente de incertidumbre las marcas vayan a estar dispuestas a hacer grandes inversiones ni apuestas comprometidas por sus proveedores, más bien parece que utilizarán la flexibilidad adquirida para adaptarse lo más rápidamente posible a las prioridades marcadas por la demanda y el devenir de los futuros acontecimientos en un contexto de altísima incertidumbre como el que atraviesa hoy el mundo.

4. TABLA RESUMEN

FUENTE: Elaboración propia

Factores que favorecen la toma de decisiones de RELOCALIZACIÓN en la industria de la moda hoy			NUEVOS RETOS - TENDENCIAS - ESTRATEGIAS EN EL SECTOR	Turquía como alternativa de NEAR-SHORING para el sector de confección de prendas en la actualidad
IMPULSORES TRADICIONALES DEL RESHORING	FACTORES ACCELERADOS POR LA PANDEMIA O LA GEOPOLÍTICA	EJEMPLOS CONCRETOS	RETOS - TENDENCIAS - ESTRATEGIAS	FACTORES DDE ATRACCIÓN
Subida costes transporte.	El precio del transporte mantiene una continua escalada.	El precio del transporte marítimo se multiplica por 10.	Reducir la huella de carbono.	Posicionamiento geoestratégico clave. Minimiza las distancias y los costes.
Subida costes de la energía.	La subida de los precios del combustible afecta directamente a los precios del transporte.	Las firmas tienen que recurrir al transporte aéreo disparando sus costes. Gap estima en 450 mill de dólares su gasto en transporte aéreo en el 2021.	Las empresas necesitan controlar sus costes. Un alto porcentaje de empresas planifican la adopción de políticas de nearshoring.	La ubicación geoestratégica y la proximidad geográfica reducen el tiempo y el costo del transporte.
Interrupciones en la cadena de suministros.	Los plazos se incumplen continuamente: cierres intermitentes, crisis logística, guerra. La cadena se hace más rígida y menos flexible.	Las cancelaciones de pedidos en Bangladesh ascendieron a 3.180 millones de dólares afectando a más de 1.100 empresas del sector.	Las empresas se plantean la transformación de su cadena de suministro buscando flexibilidad y velocidad.	Reducción de inventario. Mayor flexibilidad y adecuación a la demanda.
Cambios por fluctuación de la moneda.	La inestabilidad económica global y la escalada inflacionista, hace que exista una mayor fluctuación. Las empresas buscan reducir la incertidumbre.		El textil es intensivo en mano de obra y se mueve en busca de los costes más competitivos.	La devaluación de la lira turca (un 45% en 2021) fortalece la competitividad de la industria turca.
Inestabilidad económica.	La inflación es global, afecta a las materias primas y los productos intermedios.	Se prevé una caída del consumo a causa del empobrecimiento de los consumidores.	La industria apuesta por un modelo centrado en la demanda.	Turquía ofrece flexibilidad y agilidad.
Problemas de entregas/Ciclos de entrega largos.	Los plazos de entrega son imprevisibles debido a la crisis de contenedores y del transporte. Los plazos de entrega se alargan e incumplen. Esta situación se agrava a causa de las interrupciones.	Victoria's Secret declaraba que el 45% del inventario previsto para la última campaña de navidad se vio afectado por los retrasos en la logística.	El textil se mueve en plazos muy cortos y los consumidores compran por impulso. Los plazos de entrega son esenciales. Además, planea flexibilizarse y centrarse en la demanda, tomando menos riesgos por adelantado.	La industria turca es flexible, tiene experiencia, ofrece plazos de entrega cortos y la capacidad de responder a los pedidos en pocas semanas.
Inestabilidad política.	Incertidumbre geopolítica global causada por los efectos del Covid 19 y por la guerra entre Rusia y Ucrania.	El cierre de las tiendas en Rusia puede representar una bajada del 8,5% de los resultados de Inditex.	La industria reclama control sobre la cadena de aprovisionamiento. La producción de proximidad le ofrece mayores garantías y flexibilidad.	Turquía es un país neutral.
Reducción de inventario. Mayor adecuación a la demanda.	Ante la incertidumbre gana importancia la flexibilidad, capacidad de reacción y adaptación a los acontecimientos y a las fluctuaciones de la demanda.	Se produce pérdida de mercado: cierre de tiendas, guerra, cancelación de eventos... y surge el consumo de ropa cómoda y deportiva. Las fluctuaciones en la demanda son constantes.	La demanda es cada vez más volátil y exigente. Las marcas apuestan por centrarse más en el consumidor y no en meter más productos en el sistema como hasta ahora.	La industria turca destaca por su capacidad de reacción y adaptación a la demanda.
Eliminar las dependencias.	El cierre de China desestabilizó la cadena de valor en todas sus fases.	En 2020, China copó el 49,9% del total de las exportaciones textiles y el 31,5% de las de confección según datos de la OMC.	La industria se plantea eliminar las dependencias y apostar por la diversificación y el desarrollo de proveedores preferentemente multilocalizados.	Turquía ofrece una industria integrada y verticalizada, que puede sustituir a la China.
Mejora de procesos: automatización.	La adopción tecnología y la digitalización son clave en la gestión de esta crisis.	Según Antoshak referente de aprovisionamiento textil: "Las empresas de moda sienten que controlan la cadena de suministro, pero al final es ella la que les controla."	Se apuesta por la digitalización de la cadena y la toma de decisiones.	Turquía destaca por su fuerte inversión en maquinaria y tecnología. El gobierno turco ofrece incentivos fiscales y subvenciones a la digitalización y la industria 4.0.
Acceso rápido a mercado.	La posibilidad de acceder rápidamente al mercado adquiere mayor peso en un momento en el que hay riesgo de pérdida de mercado.	Las marcas han sufrido disrupción y retrasos en las entregas.	Se apuesta por la flexibilidad, los lotes pequeños de producción y la monitorización de los resultados con la ayuda de la IA, potenciando la capacidad de reacción en reposiciones y producto alternativo.	Proximidad. Flexibilidad. Experiencia. Tecnología. Diseño. Innovación. Oferta de producto terminado y digitalización.
Necesidad de gobierno, control y transparencia de la cadena.	Con el cierre de fronteras, las cuarentenas y la cancelación de viajes, la gestión de la cadena y el control de calidad se dificulta.	Se cancelan los viajes y desplazamientos internacionales durante largos periodos.	El sector necesita garantizar la sostenibilidad de sus procesos. Tanto el consumidor, como la regularización son cada vez más exigentes. El riesgo reputacional es alto.	La industria y el gobierno turco apuestan por la sostenibilidad.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nos proponíamos como uno de los principales objetivos de este trabajo comprender las causas y consecuencias de la actual crisis de las CGV. Uno de los aspectos clave que debemos considerar para una comprensión real y completa implica reconocer que sus raíces provienen de una crisis previa a la pandemia, en el contexto de un cambio de tendencia en el proceso globalizador. La globalización demostró con el estallido de la CFG que estaba en una nueva fase y que la interconexión de las economías y la maximización del comercio internacional no solo tiene el potencial de proporcionar crecimiento a las economías del Norte y fortalecer a las grandes EMN. No solo ha sido clave para impulsar el crecimiento económico de los países del Sur, gracias al que muchas naciones han logrado salir de la pobreza experimentando un desarrollo exponencial, sino que también ha provocado una transferencia de capacidades al mismo tiempo que se vaciaban los países occidentales, generando una dependencia de consecuencias imprevisibles en el marco de un nuevo reequilibrio de fuerzas entre nuevos gigantes económicos como China y las potencias tradicionales. El mundo hoy lucha por posicionarse en este nuevo escenario. En un entorno cambiante e imprevisible, potenciado por los efectos de la revolución tecnológica, de la información y de las comunicaciones, lo que nos introduce en un escenario desconocido.

La pandemia sin lugar a duda ha sido un gran disruptor, ha provocado un shock sin precedentes y ha puesto “patas arriba” el complejo entramado global desestabilizando las CGV hasta límites imprevisibles. Sin embargo, la pandemia ha sido solo “la chispa”, un acelerador de una tendencia gestada previamente por el propio proceso globalizador.

No ha sido el objeto de este trabajo abordar la crisis de las CGV desde el complicado entramado geopolítico actual, pero sería un análisis parcial sino hiciéramos al menos referencia al mismo, reconociéndolo como el factor determinante. Por otra parte, la integración global de las economías impulsada desde la segunda mitad del Siglo XX es hoy difícilmente reversible. La interconexión global se sustenta en una extensísima red con conexiones aparentemente ocultas, que logra transmitir y amplificar las disrupciones a gran velocidad, con la capacidad de generar un alto impacto en puntos imprevisibles y en extremos aparentemente desconectados.

En este complejo e incierto escenario, el reto de las empresas es garantizar su continuidad y su crecimiento, y para ello, tras el shock de estos últimos dos años, se replantean el

presente y el futuro de sus cadenas de valor, buscando reequilibrarlas y rediseñarlas. Las necesidades son evidentes y han quedado patentes: minimizar riesgos, ganar resiliencia y desarrollar cadenas de aprovisionamiento flexibles y ágiles. La cuestión es cómo hacerlo, sopesar los riesgos y beneficios, y definir e implementar la estrategia más adecuada.

El *reshoring* no es la única alternativa ni es una medida adecuada para todas las industrias. Como hemos podido comprobar hay muchos factores a tener en cuenta: la longitud de la cadena, la disponibilidad de materias primas o de bienes intermedios, la inversión necesaria y otras variables que dependerán de las características de cada CV. Sin embargo, es capaz de satisfacer o al menos mejorar en la mayoría de los casos, los tres objetivos actuales: mitigar riesgo, ganar flexibilidad y agilidad y aumentar la resiliencia. Es por tanto una estrategia preferente susceptible de ser valorada por la industria en general.

Nos parece especialmente interesante y enriquecedor el concepto introducido por Vanchan et al. (2018) que consideran relocalización y deslocalización como un proceso dinámico y bidireccional, que responde a los cambios del mercado, la tecnología, la demanda o la geopolítica. Este dinamismo implica flexibilidad y agilidad y es por tanto resiliente. Comprender y manejar la CV desde este punto de vista puede ser la mejor respuesta adaptativa a la incertidumbre actual. La pregunta es ¿Qué tipo de velocidad de cambio implica ese dinamismo? Obviamente eso dependerá de la industria y del nivel de desarrollo tecnológico que requiera la organización de su CV, no todas las industrias tienen el mismo potencial de dinamismo. Y dependerá también del objetivo y la estrategia que se marque cada empresa, pues el desarrollo de proveedores requiere aplicar el dinamismo al desarrollo de capacidades mutuas para ganar en competitividad, pero no es un dinamismo que pueda aceptar tan fácilmente la bidireccionalidad y la movilidad geográfica, máximo si implica un cambio de proveedor y una pérdida del cliente.

Si nos centramos en la industria textil, tras el análisis realizado del impacto sufrido en su cadena de valor a lo largo de estos últimos dos años, las consecuencias en su desempeño y los retos que debe resolver, podemos resumir que su foco es precio y margen, velocidad de entrega y capacidad de respuesta a la volatilidad de la demanda. Es una industria especialmente sensible a los precios y a las interrupciones en el transporte, que se mueve en plazos muy cortos por lo que el efecto de los retrasos es crítico, y además ha sufrido importantes disrupciones en la demanda con los consecuentes desajustes de stock. Ante

esta situación las necesidades del sector coinciden con las de la industria general: flexibilidad, agilidad, resiliencia y control del riesgo.

El *nearshoring* es una práctica conocida por el sector ya que ahí se ubicó en su primera etapa de deslocalizaciones, además es una estrategia preferente para actores líderes como Inditex. Con su puesta en práctica habría podido paliar al menos parcialmente alguno de los impactos provocados por la pandemia, y habría logrado una mejor gestión de inventario, optimizando sus resultados, como respaldan los resultados de Inditex durante el mismo periodo.

Turquía ha dejado patente que tiene importantes y numerosas fortalezas y está preparada para liderar el *nearshoring* de la industria de la confección, es cierto que la inestabilidad del país es un riesgo, pero también es cierto que ningún país que pueda ofrecer precios competitivos (dado que son procesos muy intensivos en mano de obra) ofrece mucha más estabilidad política y económica que Turquía.

Sin embargo, la industria de la moda parece que se debate en una encrucijada: Por una parte, se plantea una profunda reestructuración, en principio orientada a una nueva manera de planificar y gestionar el producto. Cambiando los programas y los calendarios. Apostando por series cortas, el análisis de resultados con IA y la toma rápida de decisiones respecto a nuevos productos y reposiciones. Una manera de gestionar el producto centrado en la demanda. Poniendo el foco en optimizar el margen total reduciendo la venta con descuento. Es decir un cambio de precio y volumen, por gestión y margen. Es otro nivel de flexibilidad y agilidad. Para ello necesita asociarse con proveedores que tengan altas capacidades y que puedan acompañar este proceso que requiere una transformación tecnológica y digital aplicada a todas las fases, desde el diseño a la gestión de programas y producto. Esta sí sería una verdadera y profunda transformación de la industria.

Pero por otra parte, los precios parecen seguir en el centro de la negociación y de las decisiones de selección de proveedores de producción. No parece que las cifras de importaciones corroboren que haya una clara apuesta por el *nearshoring*. La nueva tendencia y la nueva preocupación ya no son los cierres o el costo del transporte, sino la inflación general y la contracción de la demanda, lo que generará un escenario de clientes mucho más sensibles al precio. Un nuevo viraje en las prioridades. ¿es el momento de

centrarse en margen e invertir en transformación o conviene seguir luchando por conseguir los mejores precios de compra?

Este es un dilema que debe resolver el sector y cada empresa y que está muy relacionado con la cuestión sobre el dinamismo y la bidireccionalidad al que aludíamos anteriormente. Si la industria opta por priorizar el precio Turquía es una solución temporal excelente de relocalización, mientras la lira se mantenga baja y posibilite precios de compra competitivos y mientras no se terminen de desarrollar otras geografías más económicas para la confección, como África, donde está habiendo un importante movimiento textil en los últimos años. La industria textil de Turquía tiene hoy una buena oportunidad, no está claro por cuanto tiempo, pero hoy tiene la oportunidad de capitalizar el interés global por la producción de proximidad. Sin embargo, en este escenario cortoplacista sería recomendable actuar con prudencia ante la inversión en la mejora y ampliación de la capacidad productiva.

Si por el contrario la industria opta por un cambio de modelo y una reestructuración profunda. Si utiliza este shock de manera disruptiva y se plantea la optimización real de la CV, aprovechando las ventajas de la tecnología y la digitalización y no simplemente repitiendo lo que ha hecho hasta ahora pero con más presión y velocidad, entonces Turquía tiene una oportunidad única, pues ofrece fortalezas altamente competitivas, como hemos analizado previamente, y está preparada no solo para acoger nuevas opciones de relocalización sino para liderar una verdadera transformación de la industria e invertir en ella.

La industria de la moda está acostumbrada a desplazar rápidamente su producción de ubicación en búsqueda de los mejores costes. Turquía, los países de Centro América y del Norte de África ya han vivido etapas de booms productivos seguidas por periodos de fuga de clientes a geográficas más económicas, lo que les ha obligado a reducir precios o buscar nuevas oportunidades para rentabilizar sus inversiones. Como hemos visto, las principales amenazas que podría enfrentar Turquía están relacionadas con la estabilidad y el compromiso a medio plazo de sus potenciales clientes. El escenario de alta incertidumbre global y los vaivenes a los que está sometido el mundo añade un mayor nivel de riesgo. La desconfianza es doble, impulsada por factores externos e internos, proviene del entorno geopolítico y de la falta de compromiso en las relaciones cliente-proveedor tradicionales en la industria. Una verdadera transformación de la CV implica un nuevo modelo operativo que necesita ser potenciado por ambos actores y que de hecho

requerirá inversión tanto en las empresas de moda como en sus proveedores. Si las marcas se comprometen con un rediseño profundo de la CV Turquía tiene el potencial y la voluntad de convertirse en el socio principal de la industria de la confección de prendas a nivel global.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., & Samson, D. (2020). What can we learn about reshoring after Covid-19?. *Operations Management Research*, 13(3), 131-136.
- Başkol, M. O. (2018). International competitiveness in Turkish textile and clothing sector. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 643-658.
- Celasun, O., Hansen, N. J., Mineshima, A., Spector, M., & Zhou, J. (2022). Supply Bottlenecks: Where, Why, How Much, and What Next?.
- Castañeda-Navarrete, J., Hauge, J., & López-Gómez, C. (2021). COVID-19's impacts on global value chains, as seen in the apparel industry. *Development Policy Review*, 39(6), 953-970.
- Chakraborty, S., & Biswas, M. C. (2020). Impact of COVID-19 on the textile, apparel and fashion manufacturing industry supply chain: case study on a ready-made garment manufacturing industry. *Journal of Supply Chain Management, Logistics and Procurement*, 3(2), 181-199.
- Chepeliev, M., Maliszewska, M., Osorio-Rodarte, I., Pereira, S. E., Filipa, M., & Van Der Mensbrugge, D. (2022). Pandemic, Climate Mitigation, and Reshoring.
- De Backer, K., Menon, C., Desnoyers-James, I., & Moussiegt, L. (2016). Reshoring: Myth or reality?
- Delis, A., Driffield, N., & Temouri, Y. (2019). The global recession and the shift to reshoring: myth or reality? *Journal of Business Research*, 103, 632-643.
- Ellram, L. M. (2013). Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3.

- Ercan, E. (2002). Changing world trade conditions force the Turkish textile and apparel industry to create new strategies. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 2(4), 1-8.
- Erdil, A., & Taçgın, E. (2018). Potential risks and their analysis of the apparel & textile industry in Turkey: a quality-oriented sustainability approach. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*.
- Erixon, F., & Sally, R. (2010). Trade, globalisation and emerging protectionism since the crisis (No. 02/2010). ECIPE working paper. European Centre for International Political Economy (ECIPE), Brussels.
- Free, C., & Hecimovic, A. (2021). Global supply chains after COVID-19: the end of the road for neoliberal globalisation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287-301.
- Gereffi, G., & Memedovic, O. (2003). *The global apparel value chain: What prospects for upgrading by developing countries* (pp. 1-40). Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Gestal, I. (23 de noviembre, 2021). ¿Relocalización? China recupera el oro y aleja a Turquía en el podio de proveedores. *Modaes.es*
- Gestal, I. (18 de febrero, 2022). Turquía se impone y adelanta a Bangladesh en el ránking de proveedores de la moda española. *Modaes.es*
- Gestal, I. (25 de febrero, 2022). Materias primas, divisas e inflación: qué se juega la moda en la guerra en Ucrania. *Modaes.es*
- Gestal, I. (21 de marzo, 2022). El mapa del ‘sourcing’ de Mango: cuatro de cada diez fábricas están en cercanía. *Modaes.es*
- Gestal, I. (30 de marzo, 2022). ¿Menos ‘made in China’? El gigante asiático copa la mitad de la producción mundial de ropa en 2021. *Modaes.es*
- Gestal, I. (11 de abril, 2022). El nuevo desorden mundial de la moda. *Modaes.es*

- Gestal, I. (1 de junio, 2022). La moda española descarta la relocalización: el peso de la lejanía alcanza su máximo histórico. *Modaes.es*
- Grumiller, J., Raza, W. G., & Grohs, H. (2020). *Strategies for sustainable upgrading in global value chains: The Egyptian textile and apparel sector* (No. 33/2020). ÖFSE Policy Note.
- Güler, I., & Aydinbaş, y. E. (2021). Being stronger in new global supply chain after the pandemic: seeking to increase foreign trade volume and employment simultaneously in turkey economy. *Mehmet akif ersoy üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 8(3), 1476-1498.
- ICEX. Oficina económica y comercial de España en Ankara. (Abril 2022). Turquía. Ficha de país.
- Juárez, C. (11 de febrero, 2022). Turquía: la inflación acecha el ‘momentum’ de su industria textil. *Modaes.es*
- Juárez, C. (22 de febrero, 2022). La escalada de costes reordena la logística de la moda: las importaciones por mar se hundieron un 25%. *Modaes.es*
- Juárez, C. (8 de marzo, 2022). Turquía, la favorita también de EEUU: dispara sus exportaciones de ropa un 62% en 2021. *Modaes.es*
- Juárez, C. (18 de marzo, 2022). El coronavirus vuelve a paralizar las fábricas de moda con los rebrotes de Shenzhen y Vietnam. *Modaes.es*
- Juárez, C. (28 de marzo, 2022). Robert Antoshak (Olah): “La pandemia ha demostrado que el modelo del ‘sourcing’ fallaba”. *Modaes.es*
- Juárez, C. (28 de marzo, 2022). China, la fábrica del mundo al ralentí tras la pandemia y el ‘crack’ de la ‘supply’. *Modaes.es*
- Juárez, C. (28 de marzo, 2022). Robert Antoshak (Olah): “La pandemia ha demostrado que el modelo del ‘sourcing’ fallaba”. *Modaes.es*
- Juárez, C. (28 de marzo, 2022). Turquía, el ganador de la relocalización se reafirma como la fábrica de Europa. *Modaes.es*

- Kanat, S., & Atilgan, T. (2014). Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing sector: Turkish case. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, (1 (103)), 9-13.
- Kolev, G. V., & Obst, T. (2022). *Global value chains of the EU member states: Policy options in the current debate* (No. 4/2022). IW-Report.
- Kupelian, B. (January 2020). Predictions for 2020: “Slowbalisation” is the new globalization. *Global Economy Watch*. PWC. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/research-insights/economy/global-economy-watch/predictions-2020.html#:~:text=We%20expect%20this%20trend%20to,at%20a%20significantly%20slower%20pace>.
- McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., & Qiao, P. (2020). Risk management: Rethinking fashion supply chain management for multinational corporations in light of the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 173.
- McKinsey & Company, (2021). Revamping fashion sourcing: Speed and flexibility to the fore. McKinsey Apparel CPO Survey 2021.
- Modaes. (18 octubre, 2020). ‘Sourcing’: más flexible, más cercano y de confianza para prepararse para otro ‘shock’. *Modaes.es*
- Modaes. (7 septiembre, 2021). Sacudida histórica en el ‘sourcing’: Turquía arrebató a China la plata de proveedores de España. *Modaes.es*
- Modaes. (5 enero, 2022). Turquía capitaliza la relocalización: eleva un 20% las exportaciones de moda hasta noviembre. *Modaes.es*
- Ozili, P. K. (2022). Global economic consequence of Russian invasion of Ukraine. *Available at SSRN*.
- Orhangazi, Ö., & Yeldan, A. E. (2021). The Re-making of the Turkish crisis. *Development and Change*, 52(3), 460-503.
- Pegoraro, D., De Propriis, L., & Chidlow, A. (2020). De-globalisation, value chains and reshoring. *Industry*, 4, 152-175.

- Pla-Barber, J., Villar, C., & Narula, R. (2021). Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization?. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 204-213.
- Raza, W., Grumiller, J., Grohs, H., Essletzbichler, J., & Pintar, N. (2021). Post Covid-19 value chain: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy. *Brussels: European Union–Directorate General for External Policies of the Union*.
- Republic of Turkey Ministry of Trade, (2021). Turkey country report. 79th Plenary Meeting of ICAC.
- Riaño, P. (13 de julio, 2020). El “sourcing” sale de su zona de confort. *Modaes*.
- Rodrik, D. (2020). *Why does globalization fuel populism? Economics, culture, and the rise of right-wing populism* (No. w27526). National Bureau of Economic Research.
- Schteingart, D., Santarcángelo, J. E., & Porta, F. (2017). Cadenas Globales de Valor: una mirada crítica a una nueva forma de pensar el desarrollo. *Cuadernos de Economía Crítica*, 4(7), 99-129.
- Sumarliah, E., Usmanova, K., Fauziyah, F., & Mousa, K. (2021). Managing the risks in the clothing supply chain considering the coronavirus pandemic. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 576-587.
- Tamayo, M. (29 de marzo, 2022). La guerra en Ucrania enciende las alarmas de otra recesión global. *Modaes.es*
- Vanchan, V, Mulhall, R & Bryson, J 2018, 'Repatriation or reshoring of manufacturing to the US and UK: dynamics and global production networks or from here to there and back again', *Growth and Cambio*, vol. 49, núm. 1, págs. 97-121. <https://doi.org/10.1111/grow.12224>
- Wiesmann, B., Snoei, J. R., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2017). Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*.
- Zhao, L., & Kim, K. (2021). Responding to the COVID-19 Pandemic: Practices and strategies of the global clothing and Textile value chain. *Clothing and Textiles Research Journal*, 39(2), 157-172.