

IV CONGRESO IBEROAMERICANO AJICEDE  
MADRID, 16-17 DICIEMBRE 2021

**OFFSHORING Y RESHORING:  
UN ESTUDIO DE CASO DEL SECTOR DEL CALZADO EN ESPAÑA**

Teresa Prado Pérez (ICADE, Universidad Pontificia Comillas), [202016183@alu.comillas.edu](mailto:202016183@alu.comillas.edu).

Manuel Francisco Morales-Contreras (ICADE, Universidad Pontificia Comillas; Instituto Investigación Tecnológica (IIT), ICAI, Universidad Pontificia Comillas), [mfcontreras@comillas.edu](mailto:mfcontreras@comillas.edu).

**Palabras clave:**

*offshoring, reshoring*, localización, producción, cadena de suministro, calzado, España.

**Área temática propuesta**

DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

**Área temática alternativa**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

## OFFSHORING Y RESHORING: UN ESTUDIO DE CASO DEL SECTOR DEL CALZADO EN ESPAÑA

### 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas muchas empresas han trasladado sus procesos de producción a países extranjeros (*offshoring*) buscando una mayor eficiencia, recursos específicos, nuevos mercados, y principalmente, ganar beneficio de los bajos costes que esa nueva localización ofrecía. Generalmente, se trata de países menos desarrollados que el de origen, donde los costes laborales, los costes de transporte, impuestos, etc., son menos elevados. A finales de los noventa, empresas de todos los tamaños y sectores habían decidido producir fuera, al menos parte de sus operaciones, tratando de ser más competitivos en el mercado global. A pesar de la tendencia que esta estrategia ha adquirido en los últimos años, se ha producido un incremento en las empresas que han retornado la producción a su país de origen (*reshoring*) o que han decidido trasladarla a lugares relativamente más cercanos (*nearshoring*). Esto se debe principalmente a que las condiciones han cambiado, o ya no son tan atractivas como lo eran en los inicios del *offshoring*, especialmente los costes laborales en China. Hay que añadir también que la creciente conciencia de los costes “ocultos” que la deslocalización conlleva, y de las ventajas de un mayor control de las fases de producción ha llevado a las empresas a replantearse sus opciones de localización. La realidad es que cada vez hay más empresas que están planteando adoptar la estrategia de retorno. Este fenómeno comenzó en Estados Unidos, pero está ganando cada vez más peso en Europa, aunque la situación varía según el país y la naturaleza de su industria. Los procesos de traslado de la producción a otros países tienen sentido dependiendo del producto, es decir, ciertos procesos productivos deben ser llevados al extranjero mientras que otros crearán más beneficios si se mantienen en el país de origen. Sin embargo, vivimos en un mundo cada vez más globalizado, y los procesos productivos también se han visto afectados por esta dinámica. De esta manera, las empresas están continuamente internacionalizando sus actividades, y aunque existan factores que han llevado al retorno de una parte o del total de la producción de algunas empresas, muchas de ellas se mantendrán en el extranjero para poder satisfacer la demanda de los mercados globales.

En 2020 la pandemia de la Covid-19 impactó en las economías a nivel mundial con consecuencias que aún se están estudiando. Entre ellas cabe destacar las dificultades para gestionar operaciones globalmente y las interrupciones en la cadena de suministro que han provocado el desabastecimiento de ciertos productos.

En el presente trabajo nos centraremos en la estrategia de *offshoring* y *reshoring* de la fabricación en el sector del calzado en España, por ser uno de los más intensivos en mano de obra, y en el que España ha tenido tradicionalmente una gran ventaja competitiva. Este trabajo exploratorio de investigación se propone dar respuesta a los siguientes objetivos:

- Identificación y análisis de los factores que han impulsado a las empresas a deslocalizar su producción (*offshoring*), así como los que las han llevado a traer de vuelta la producción al país de origen (*reshoring*), en este caso en el sector del calzado en España.
- Evaluar en qué medida la pandemia de la Covid-19 puede influir en las decisiones sobre el *reshoring*, así como las posibles perspectivas en un futuro próximo.
- Elaboración de una propuesta de modelo para la toma de decisiones sobre *reshoring*, en el que se identificarán las fases a seguir y los aspectos para tener en cuenta.

## 2. MARCO TEÓRICO

### ***Offshoring y Reshoring.***

Se denomina *offshoring* al traslado por parte de las empresas de plantas de producción o servicios fuera del país de la casa matriz, normalmente desde un país desarrollado a un país menos industrializado o en desarrollo. Las empresas deslocalizan sus actividades productivas buscando menores costes, principalmente la reducción de los costes laborales (Hutzler y Lippert, 2014), por lo que suele darse en actividades intensivas en mano de obra (EurWork, 2009). El concepto de *reshoring* (o "*backshoring*") se utiliza para describir la decisión de volver a producir en el mercado donde se encuentra la empresa matriz, en el país de origen (Ellram et al., 2013; Fratocchi et al., 2014; Leporati, M., 2019), aunque hay autores que lo describen como un cambio genérico de ubicación con respecto al país donde se realizó el *offshoring* (De Backer et al., 2016). Este fenómeno surgió principalmente por el sucesivo aumento de salarios de los países en desarrollo, el incremento de los costes de fabricación y los retrasos en los plazos de diseño o fabricación. Todos estos factores, que un día llevaron a las empresas a instalar sus fábricas en estos países buscando la reducción de costes, son los mismos que varios años después llevan a devolver los puestos de trabajo a su país (Tate et al., 2014). Por otro lado, el "*nearshoring*" (Frattochi et al., 2014; Foerstl, 2016). se refiere a la decisión de localización de la fabricación fuera del país de origen, pero dentro de la misma región o zona geográfica. Las principales ventajas del *nearshoring* es que la distancia entre la sede central y la planta deslocalizada es menor, lo que ofrece un mayor control de la producción. (Frattochi et al., 2014).

De acuerdo con Gray et al. (2013) las compañías que pueden realizar tanto el *offshoring* como el *reshoring* de dos formas, con medios propios (*in house, insourcing*) o subcontratados (*outsourcing*).

La literatura académica ha estudiado con detenimiento los factores que han influido en decisiones de *offshoring* (Porter, 1994; Dunning, 1980; Dunning, 1998). Posteriormente se ha llevado a cabo una comparativa con los factores que pueden influir para revertir esas decisiones en favor del *reshoring* (The Economist, 2012; Ellram et al., 2013; Gray et al., 2013; Frattochi et al., 2014; Tate et al., 2014; Bals et al., 2015; Tate et al., 2017; Morales-Contreras y Leporati, 2020). La Tabla 1 resume los factores más relevantes en favor del *offshoring*, y del *reshoring*.

[Tabla 1: Principales razones para el *offshoring* y *reshoring*.]

### **El sector del calzado en España**

España está considerada como uno de los líderes mundiales en fabricación, diseño y calidad dentro del sector del calzado (Castelló, 2017). Actualmente, la industria del calzado la componen 3.545 empresas en España, casi el 70% de su producción se exporta a los mercados europeos y norteamericanos, y su gran competidor es principalmente Italia (Statista, 2021). En 2015 la industria española del calzado alcanzó la cifra récord de exportación por valor de 2.934 millones de euros, con un crecimiento superior al 11%, y en 2019, se alcanzó una cifra de negocio de 3.570 millones de euros, suponiendo un decrecimiento de alrededor de 105 millones con respecto a la facturación registrada por este sector durante el año anterior (Statista, 2021). El calzado ha sido uno de los sectores más afectados por la crisis del coronavirus, llegando a caer la demanda más de un 30% en 2020, siendo el tercer peor porcentaje de los registrados entre todos los sectores industriales del país (Revista del Calzado, 2021).

### ***Offshoring* y *reshoring* en la industria del calzado**

Se trata de una industria intensiva en mano de obra. La fuerte expansión e internacionalización del sector durante esos años, favoreció que la competitividad aumentase considerablemente, sobre todo por parte de países asiáticos como China, lo que llevó a las empresas españolas a especializarse en gamas de producción medio y altas, y líneas de gran calidad. Llegó un punto en el que la presión competitiva obligó a reducir los costes, y para ello se reestructuró el modelo tradicional de producción a través del aumento de la subcontratación, y a la deslocalización, tanto líneas de producto completas como partes de cada producto. Al principio se deslocalizó la producción a Marruecos, luego hacia países de Europa del Este y principalmente hacia China (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; 2005).

Los procesos de deslocalización de la producción fuera de España se dieron de manera desigual, en función de los dos segmentos principales de calzado, que son el zapato deportivo y de vestir (Martínez et al., 2017). A comienzos de los años noventa, las empresas de calzado deportivo fueron las primeras en deslocalizar el total, o parte de su producción a países principalmente del Sudeste Asiático, buscando una reducción de los costes laborales. Esta estrategia se desarrolló a través del propio personal de las empresas, que se desplazaban al país donde se trasladaba la producción. De este modo, tan solo era el proceso de fabricación el que se deslocalizaba, mientras el resto de las fases se mantenían en España: la calidad aumentaba o se mantenía mientras los costes bajaban (Martínez et al., 2013). En cambio, el calzado de vestir, considerado de gama alta o media-alta, requiere una mayor cualificación de mano de obra por lo que la mayoría de las empresas decidieron mantener su producción en España. Una década después, algunas marcas de este segmento deslocalizaron una parte

de su producción, pero no lograron alcanzar sus objetivos de modo que han sido el primer grupo en “relocalizar” de nuevo la fabricación en España (Martínez et al., 2013).

Las razones que llevaron a esta deslocalización hacia el sudeste asiático (y principalmente China) tenían su base inicial en la reducción significativa de los costes laborales, reduciendo los costes de fabricación y los costes totales. Otros factores que han influido han sido la imitación de los competidores, la mayor cualificación de la mano de obra en esos países, una regulación menos estricta que les confiere más flexibilidad, y unas condiciones fiscales favorables.

Además del sudeste asiático y China, también optaron por otras regiones como los países de Europa Central y Oriental, el norte de África y Latinoamérica (Mendoza, 2014). Existe un grupo de empresas que decidieron adoptar *nearshoring* en Marruecos, sobre todo calzado de vestir de alta gama cuya producción se realiza en pequeños lotes (Martínez et al., 2013).

Los beneficios obtenidos de estos ahorros pudieron dedicarse a potenciar la innovación de las empresas y a optimizar las compras y la logística (Di Mauro, C., et al., 2018).

La dinámica de la relocalización o *reshoring* de la industria del calzado español en la última década ha estado vinculada principalmente al crecimiento de los salarios en los países que antes eran de bajo coste y a los efectos de los procesos de automatización y robotización. Este cambio en el entorno ha llevado a muchas empresas a adoptar la estrategia de *reshoring*, mientras que otras se encuentran todavía estudiando la posibilidad. Desde una perspectiva empresarial, estas decisiones tienen lugar cuando el balance entre las ventajas de costes, los costes de transacción, la búsqueda de mercados y conocimientos y mantener el control directo ya no se percibe como una ventaja para la empresa (Kinkel, 2020). En este contexto, también se puede expresar por un cierto cambio en las prioridades de la empresa con respecto a las ventajas relacionadas con la proximidad del mercado, los plazos de entrega o los costes de producción.

La Tabla 2 refleja los principales factores que influyen en la toma de decisiones por parte de las empresas del sector calzado español para producir *offshoring* y *reshoring*.

[Tabla 2: Principales razones para el *offshoring* y *reshoring* (en la industria del calzado).]

### **Fases del proceso**

No se ha encontrado en la literatura académica un modelo que describa el proceso de toma de decisiones de *reshoring* por parte de las empresas. Sí que se han detectado, en cambio, algunas buenas prácticas que se han aplicado en casos concretos de estudio, y que se recogen en la Tabla 3 siguiente:

[Tabla 3. Buenas prácticas en el proceso de *reshoring*.]

### **Impacto del COVID- 19 en el *reshoring***

Los datos empíricos sobre *reshoring* en la última década ponen de manifiesto que los procesos de retorno van en aumento en los últimos años, siendo las empresas más grandes y las industrias de media y alta tecnología las que muestran una mayor propensión a la deslocalización. La pandemia de la Covid-19 no ha sido pues el detonante de los retornos de la producción, sino que fueron incitados por tendencias preexistentes, pero sí que ha impulsado la reorganización de las cadenas de suministro. La pandemia de Covid-19 ha puesto de manifiesto, entre otras cosas, la vulnerabilidad de los procesos de producción mundial y la interdependencia global, sobre todo si hablamos de productos médicos y farmacéuticos teniendo en cuenta las disrupciones que han provocado una escasez de suministros de mascarillas, equipos de protección y respiradores durante los primeros meses de la pandemia. Esta situación ha supuesto una crisis altamente sistémica, que ha afectado a todos los países. Otros sectores también se han visto afectados, como la alimentación, los productos electrónicos o el textil, entre otros. Antes de la crisis sanitaria ya existían debates entorno a la hiper globalización y a la excesiva interdependencia entre países, sobre todo tras la crisis financiera mundial de 2008, cuando se comenzó a cuestionar las capacidades de las cadenas de valor globales. Tras la Covid-19 estos cuestionamientos se han avivado aún más, creciendo cada vez más la preocupación por las dependencias de las cadenas de suministro entre países y constituyendo un punto y aparte en esta dinámica. Las empresas han comenzado a ser conscientes de la importancia de reconfigurar la cadena de suministro para ganar resiliencia y capacidad de respuesta. Las razones que, a raíz de la pandemia, han llevado a las empresas a reorganizar sus cadenas de valor pueden ser resumidas en tres principales: aumento de los costes comerciales, mayor vulnerabilidad de las cadenas de suministro y una mayor diversificación.

En definitiva, podemos reconocer que la Covid-19 puede actuar como un desencadenante más de las decisiones de *reshoring*, y como un acelerador de las decisiones que las empresas aún no habían tomado. A corto plazo ya se han podido recopilar algunos ejemplos de empresas que han trasladado su producción a Europa, bien por las interrupciones de la producción China, o bien por aprovechar las oportunidades de mercado que la pandemia ha ofrecido en algunos ámbitos. (Barbieri, et al., 2020).

### **3. METODOLOGÍA**

Para dar respuesta a los objetivos planteados se ha diseñado una metodología exploratoria y cualitativa basada en un estudio de caso y en entrevistas semiestructuradas. El estudio de caso se justifica por el interés de la investigación en conocer el “cómo” y el “por qué” de casos contemporáneos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017).

Se ha llevado a cabo una revisión y un estudio de la literatura académica sobre *offshoring* y *reshoring*. Al tratarse de un fenómeno reciente, la documentación referente al *reshoring* no es muy abundante, lo que hace necesario acudir a fuentes de carácter no académico. El marco teórico ha servido como base para construir un guion para la realización de las entrevistas

semiestructuradas a directivos de empresas del sector. El diseño de las entrevistas se ha realizado de acuerdo a Vallés (2002) y a Kvale (1996).

Se han seleccionado tres empresas españolas líderes en el sector del calzado español, y concretamente, se ha contactado con directivos y especialistas con experiencia en el área de *supply chain*, operaciones y logística (véase Tabla Y). Por motivos de confidencialidad, no se facilitarán los nombres de las empresas o de las personas entrevistadas, y, por lo tanto, se hará referencia a ellas como Empresa 1, 2 y 3. Una vez las entrevistas realizadas, se ha procedido a su transcripción. Los datos obtenidos a partir de ellas han servido de base para un análisis del contenido y su codificación (Kvale, 1996; Vallés, 2002; Corbin y Strauss, 2008), y nos han permitido encontrar los resultados y las conclusiones para responder a los objetivos planteados.

En la Tabla 4 se presenta la información elemental de las empresas a las que pertenecen las personas que han sido entrevistadas para el trabajo de campo.

[Tabla 4: Información sobre las empresas entrevistadas.]

#### **4. RESULTADOS, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

La Tabla 5 adjunta presenta una síntesis de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas.

[Tabla 5: Síntesis de los resultados de las entrevistas.]

Las ideas más relevantes aportadas por los directivos entrevistados reflejan la existencia de un denominador común a la hora de definir el objetivo buscado en la implementación del *offshoring*: la reducción de costes de fabricación. Ello motivó que las empresas de calzado, en su gran mayoría, se dirigieron a países asiáticos o del Este de Europa. También se observa una fuerte coincidencia a la hora de identificar las principales dificultades que tuvieron las empresas a la hora de deslocalizar su producción, siendo las más repetidas la diferencia cultural e idiomática, las regulaciones gubernamentales y el traslado del know-how. Resulta curioso observar cómo todas ellas realizan *reshoring* de su producción únicamente de manera parcial, principalmente porque España no tiene la capacidad de absorber toda la producción que ha sido deslocalizada a otros países. La mayoría de las empresas están diversificando y rediseñando sus cadenas, ya sea trasladando la producción a lugares más cercanos, o adoptando un “mix” entre la producción local y global. Esto demuestra que la teoría que aboga por una tendencia del *reshoring* no es adoptada mayoritariamente en este sector, siendo un número reducido las empresas que están retornando completamente al país de origen.

Estrechamente relacionado con lo recién mencionado, todos los entrevistados afirman que la crisis sanitaria vivida no ha tenido repercusión en el desarrollo de la tendencia del *reshoring*, sino que la reestructuración de las cadenas de suministro se estaba llevando a cabo con

anterioridad a la pandemia, desde hace más de 10 años. La pandemia provocada por la Covid-19 solo ha acelerado el proceso, pero no ha sido el detonante.

Finalmente, son muy interesantes las respuestas que los entrevistados aportan en cuanto al futuro de las cadenas de suministro, identificando como factor prioritario trabajar en la creación de cadenas de suministro más resilientes, a través de la iniciación de planes de contingencia que se basen en una flexibilidad planeada. Todo ello con el objetivo de poder hacer frente a futuras posibles adversidades y cortes en el suministro. También la existencia de más vías de transporte abiertas y tener opciones en el país de origen, de forma que la empresa pueda responder a la demanda en el caso de que se produjera cualquier problema en las fábricas del extranjero.

Observamos como estos resultados coinciden y apoyan la teoría de que los casos de *reshoring* total en España son minoritarios respecto al total de la UE y Reino Unido y que la mayoría de los casos provienen de China (European Reshoring Monitor). También hay coincidencia con la literatura en lo que respecta a las motivaciones que han encontrado las empresas para llevarlo a cabo: los costes originados por la producción offshore, flexibilidad, problemas de calidad y la solicitud de los clientes de producir en cercanía (Morales y Leporati, 2020).

De la experiencia de los directivos entrevistados, se propone el siguiente modelo para la toma de decisiones sobre *reshoring* en la industria del calzado:

[Figura 1: Propuesta de modelo de implementación de *reshoring*.]

Actualmente nos encontramos en una situación de cambio, y hemos podido comprobar cómo muchas compañías están rediseñando su modelo empresarial, en muchos casos reubicando su producción. A finales de los años noventa, muchas empresas del sector deslocalizaron su producción buscando una reducción significativa de los costes de fabricación. Con el paso del tiempo, el aumento de los costes en esos países, los problemas de calidad, o el cambio en los patrones de distribución se convirtieron en algunas de las razones que han llevado a la relocalización de parte o el total de sus actividades en otros países más cercanos geográficamente o incluso en el mismo de origen (*reshoring*). La realidad es que la mayoría de las empresas no han optado por un retorno al país de origen, sino que han realizado un retorno parcial, una diversificación de su cadena de suministro, o un traslado de la producción a localizaciones más cercanas (*nearshoring*, por ejemplo, al norte de África en el caso de las empresas españolas), con el objetivo de tener un control mayor en el caso de que se produzca algún tipo de disrupción en el flujo de la cadena de suministro. Para ello, han aumentado la cooperación con países de regiones cercanas, pues podrían convertirse en actores clave para asentar en su territorio parte de su producción. No se está produciendo pues un fenómeno de *reshoring* real, lo que demuestra que no toda la realidad se corrobora con la literatura, y así lo indican los entrevistados en sus aportaciones, en las que apuntan a un retorno parcial. Las empresas son ahora más conscientes de la importancia de centrarse en la cadena de

suministro y en la necesidad de aumentar su resistencia y resiliencia, su capacidad de respuesta y hacer frente a las posibles variaciones que puedan aparecer.

Este trabajo ofrece unas implicaciones para el sector del calzado en España, así como para otros países desarrollados. De igual forma, se pueden obtener implicaciones sobre el fenómeno de *reshoring* que puedan aplicarse en otros sectores y entornos geográficos.

## REFERENCIAS

Bals, L., Daum, A. y Tate, W (2015). "From Offshoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring Phenomenon", *AIB Insights*, vol. 15, núm. 4., (pp. 3-8).

Barbieri, P., Boffeli, A., Elia, A., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M, Samson, D. (2020): "What can we learn about reshoring after Covid- 19?"

Castelló I. (2017): "Análisis del sector del calzado en la Comunidad Valenciana y estudio de propuesta de internacionalización". *Universidad Politécnica de Valencia*.

Corbin, J.; Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*; Sage: Thousand Oaks, CA, USA.

De Backer, K. et al. (2016), "Reshoring: Myth or Reality?", *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 27, OECD Publishing, Paris.

Di Mauro, C.; Fratocchi, L.; Orzes, G.; Sartor, M. (2018): "Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis".

Dunning, J. H. (1980). "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests". *Journal of International Business Studies*, vol. 11, núm. 1, (pp. 9–31).

Dunning, J. H. (1998). "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?". *Journal of International Business Studies*, vol. 29, (pp. 45-66).

Eisenhardt, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *The Academy of Management Review*. Vol. 14 (4): 532-50.

Ellram, L.M., Tate, W. L. y Petersen, K. J. (2013). "Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision". *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, núm. 2, (pp. 14-22).

European Reshoring Monitor. Consultado el 26 de junio de 2021. <https://reshoring.eurofound.europa.eu/>

EurWork (2009): "Offshoring". *Eurofound*.

Foerstl, K.; Kirchoff, J.; Bals, L. (2016): "Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research". *Research Gate*.

Fratocchi, L. y Di Stefano, C. (2019): "Do Industry 4.0 technologies matter when companies evaluate reshoring decisions?"

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G. y Zanoni, A (2014). "When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions". *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, num. 1, (pp. 54–59).

Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G. y Rungtusanatham, M. J. (2013). "The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do". *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, núm. 2, (pp. 27-33).

- Hutzel, T. and Lippert, D., (2014): “Bringing jobs back to the USA.” *Boca Raton: CRC Press*.
- Kinkel, S. (2020) ‘Industry 4.0 and reshoring’, in De Propris, L. and Bailey, D. *Industry 4.0 and Regional Transformations*. 1st edn. *Routledge*, (pp. 195–213).
- Kvale S. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*; Sage: London, UK.
- Leporati, M. (2019): “Made in Spain ¿Otra vez? Offshoring, nearshoring y reshoring. *EAE Business School*.
- Martínez, C. y Merino, F. (2013): “El Offshoring del calzado español: ¿un camino de ida y vuelta?”
- Martínez, C. y Merino, F. (2017): “La estrategia de retorno de la industria española: El caso del sector calzado en Alicante, su importancia y determinantes”.
- Mendoza, O. (2014): “Factores determinantes, efectos y tendencias de offshoring y Reshoring en la industria: análisis del caso español”.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2005): “Estudio sobre la comercialización del calzado en España”. Disponible en pdf: [Comercializacindel.pdf](#)
- Morales-Contreras, M.F., y Leporati, J.M. (2020). Reshoring vs offshoring: un análisis sobre las decisiones de localización de la producción, en E. C. Dittmar, *Tendencias y organización empresarial frente al nuevo entorno tecnológico. Una perspectiva multidisciplinar*, págs. 141-164, Thomson Reuters - Aranzadi, Pamplona, diciembre de 2020. SBN: 978-84-1345-904-2.
- Porter, M. E. (1994). “The role of location in competition”. *Journal of Economics of Business*, vol. 1, núm. 1, (pp. 35-39).
- Revista del calzado (2021): “La producción española de calzado cae más de un 30% en 2020”. <http://revistadelcalzado.com/ipi-calzado-diciembre-2020/>
- Statista (2021): “Volumen de ventas de la industria del calzado en España de 2009 a 2019”. <https://es.statista.com/estadisticas/488010/facturacion-de-la-industria-de-la-fabricacion-de-calzado-enespana/#:~:text=En%202019%2C%20la%20industria%20espa%C3%B1ola,sector%20durante%20el%20a%C3%B1o%20anterior.>
- Tate, W. y Bals, L. (2017). “Outsourcing/Offshoring Insights: Going Beyond Reshoring to Rightshoring” in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 47, núm 2/3, (pp. 106-113).
- Tate, W., Ellram, L., Schoenherr, T. y Petersen, K. (2014). “Global competitive conditions driving the manufacturing location decision”. *Business Horizons*, vol. 57, núm. 3, (pp. 381-390).
- The Economist (2012). “A third industrial revolution”, “Back to making stuff”, “The boomerang effect”. Special report: Manufacturing and innovation.
- Vallés, M., (2002): “Entrevistas cualitativas”. *Cuadernos metodológicos*. Madrid. CIS.
- Yin, R.K. (2017): “Case Study Research and Applications: Design and Methods”. 6th ed.; *Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA*.

## Tablas, gráficos o ilustraciones

**Tabla 1:** Principales razones para el *offshoring* y *reshoring*.

<b>Factores Offshoring</b>	<b>Factores Reshoring</b>
Acceso a mano de obra cualificada	Pérdida de calidad
Acceso a nuevos mercados	Tiempos de distribución
Diferenciación del producto	Distancia geográfica
Menor rigidez en las políticas medioambientales y sociales	Costes de transporte y coordinación
Ventajas fiscales, subsidios o ayudas para instalarse	Falta de infraestructuras
Mejorar la competitividad	Aumento de los costes de mano de obra
Flexibilidad tributaria	Falta de personal cualificado
Reducción de costes (mano de obra, materiales, tipos de interés, energía...)	Pérdida de control y del know-how
Disponibilidad de fuerza de trabajo	Diferencias culturales

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2:** Principales razones para el *offshoring* y *reshoring* (en la industria del calzado).

<b>Factores Offshoring</b>	<b>Factores Reshoring</b>
Reducción de costes	Encarecimiento de los costes laborales
Reducción de barreras arancelarias	Endurecimiento legislativo y político
Mano de obra barata	Largos plazos de entrega
Cualificación de la mano de obra	Progreso tecnológico
Flexibilidad organizativa	Problemas de calidad
	Cambio en los patrones de distribución.
	Incremento de los costes de logística

Fuente: Elaboración propia en base a Martínez-Mora & Merino; Stolzenburg et al.; Alkain, P.; Hutzler y Lippert y Ellram et al.

**Tabla 3:** Buenas prácticas en el proceso de reshoring.

<b>Buenas prácticas en el proceso de reshoring</b>
<p>Entender la complejidad de la decisión; cuidadosa planificación, gestión y ejecución; identificar posibles escenarios alternativos a través de las interacciones entre el entorno macroeconómico y el entorno industrial (Cabratosa, F. 2014).</p> <p>Consideración de los factores externos para decidir si el <i>reshoring</i> es una buena opción (Tate, Ellram, Schoenherr and Petersen, 2014).</p> <p>Estudio de los factores internos de la organización para determinar si está preparada o no para la relocalización (Kearney, A., 2014).</p> <p>Plantear e identificar posibles escenarios alternativos analizando los impactos tanto positivo como negativo que la estrategia tendrá (Cabratosa, F. 2014).</p> <p>Establecer un plan estratégico que se gestionará como un proyecto, con su alcance, objetivo, etc. En el caso de no disponer de recursos suficientes, contratar un consultor externo (Coates, R., 2014).</p> <p>Identificar los puntos más vulnerables y que más se pueden ver afectados durante el proceso, y es fundamental estimar los costes y beneficios de la decisión a través del desarrollo de estimaciones (VAN y TIR), comparando los diferentes escenarios (Kearney, A., 2014).</p> <p>Tras realizar esta investigación exhaustiva, el equipo de evaluación debe compartir los resultados, que se podrán perfeccionar hasta alcanzar el proceso a seguir óptimo.</p> <p>Elección de posibles ubicaciones a las que se va a retornar la producción, teniendo en cuenta factores cuantitativos (los costes, principalmente) y cualitativos de las capacidades de la empresa (Kearney, A., 2014).</p> <p>Tener en cuenta todos los componentes que el traslado supone, consideraciones como pueden ser la finalización de los contratos de trabajo en el extranjero, el pago de los impuestos de salida o la obtención de las autorizaciones gubernamentales para marcharse (Coates, R., 2014).</p> <p>Identificar nuevos socios, así como una nueva base de suministro, que podrá obtener a través de proveedores locales en el país de origen, o promoviendo el traslado de los proveedores actuales. Una vez se han seleccionado los nuevos proveedores en el lugar de relocalización, la empresa debe proceder a la homologación. (EAE Business School, 2017).</p> <p>Selección y formación de la nueva mano de obra (Shih, W. C 2014).</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4:** Información sobre las empresas entrevistadas.

	<b>Sector</b>	<b>Tipo de producto</b>	<b>Cargo entrevistado</b>	<b>Localidad</b>	<b>N.º de empleados</b>	<b>Volumen de negocio</b>	<b>Presencia internacional</b>
<b>Empresa 1</b>	Calzado (formal)	Gama media, media-alta	Director de Operaciones	Elche (Alicante)	650	128 millones	60 países
<b>Empresa 2</b>	Calzado (formal y deportivo)	Gama media y alta	Jefe de Logística	Inca (Mallorca)	1000	186 millones	40 países
<b>Empresa 3</b>	Calzado (formal y deportivo)	Gama media-alta y alta	Director de Logística	Elche (Alicante)	2000	257 millones	200 países

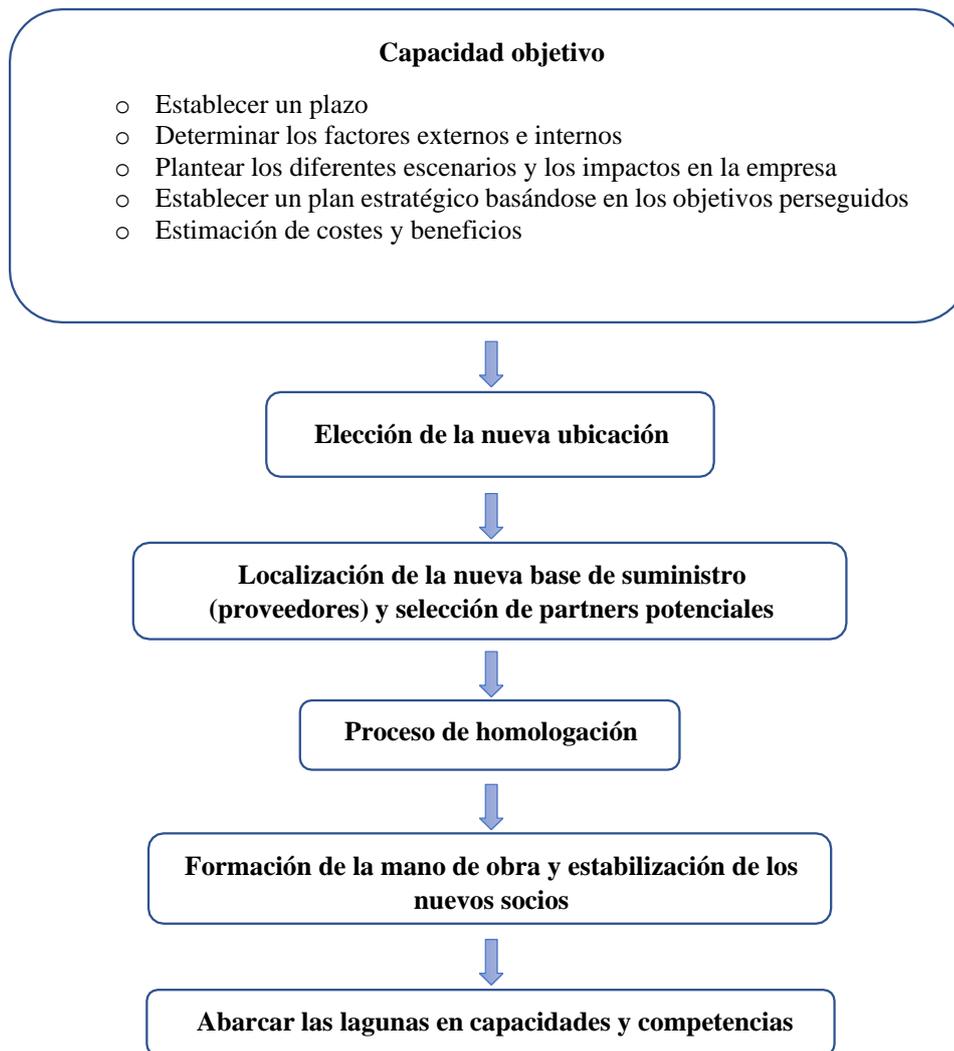
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5:** Síntesis de los resultados de las entrevistas.

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>
<b>Actividad deslocalizada</b>	Operaciones de producto acabado.	Producción	Producción y distribución
<b>Objetivo <i>offshoring</i></b>	Reducción de costes	Reducción de costes	Reducción de costes
<b>Mejor opción de implementación de <i>offshoring</i></b>	Tener bien definidos los procesos y operaciones	Contar un equipo de expatriados y personal autóctono en las oficinas	Crear oficinas cerca del lugar de deslocalización.
<b>Objetivo <i>reshoring</i></b>	Lograr cercanía para responder a lotes urgentes y de poco volumen.	Fabricar series cortas	Mejorar la calidad y reducir tiempos de distribución
<b>Mayor beneficio del Retorno</b>	Capacidad de respuesta	Mejorar el presupuesto de logística	Mejora del departamento de calidad
<b>Principal reto del <i>reshoring</i></b>	Incremento de costes	Control de costes	Mantener la calidad sin incrementar los costes.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas de las entrevistas.

**Figura 1:** Propuesta de modelo de implementación de *reshoring*.



Fuente: Elaboración propia.