

Resumen

Este artículo analiza la estrategia de reshoring en el contexto de las cadenas de valor globales. A través de una revisión de la literatura especializada, se define el concepto de reshoring, así como los factores impulsores, obstáculos y retos asociados a esta estrategia. Estos aspectos se evidencian en una muestra de 240 empresas manufactureras españolas. Los resultados indican que la decisión de relocalizar no es muy común, siendo el reshoring, en gran medida, parcial, recuperándose ciertos procesos productivos, pero no la totalidad de las operaciones productivas. Además, la relocalización tiende a realizarse hacia el país de origen, principalmente en la compra de materias primas y productos intermedios, seguida de otras actividades productivas. Los motivos principales son el mayor control sobre la cadena de valor y la cercanía al cliente junto con el deseo de ser más sostenible. El artículo concluye con recomendaciones directivas y de políticas públicas, subrayando la necesidad de favorecer el desarrollo de capacidades locales y el impulso de la innovación, la sostenibilidad y la competitividad a nivel global.

Palabras clave: reshoring, sostenibilidad, outsourcing, offshoring.

Abstract

This article analyzes the reshoring strategy in the context of global value chains. Through a review of specialized literature, the concept of reshoring is defined, along with its driving factors, obstacles, and challenges. These aspects are evidenced in a sample of 240 Spanish manufacturing companies. The results indicate that the decision to reshore is not very common, with reshoring being primarily partial, recovering specific productive processes but not the entirety of the operations. Additionally, relocation tends to be directed towards the country of origin, mainly in purchasing raw materials and intermediate products, followed by other productive activities. The main motivations are greater control over the value chain, proximity to the customer, and the desire to be more sustainable. The article concludes with managerial and public policy recommendations, emphasizing the need to promote the development of local capabilities and the drive for innovation, sustainability, and global competitiveness.

Keywords: reshoring, sustainability, outsourcing, offshoring

JEL Classification: M15, M16.

RESHORING Y REGIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES: EVIDENCIA EN SECTORES MANUFACTUREROS (*)

José PLA BARBER
Andrea PALLÁS ROCAFULL
Ana BOTELLA ANDREU

Universitat de València

I. INTRODUCCIÓN

EN la actual coyuntura global, la economía mundial atraviesa un período de notable transformación, marcado por la confluencia de diversas tendencias macroeconómicas y tecnológicas. Factores como el creciente proteccionismo, las políticas públicas intervencionistas, la importancia de la sostenibilidad, y los avances en la industria 4.0 están delineando un escenario que apunta hacia una cierta desglobalización de la economía (Petricevic y Teece, 2019). Este cambio se ve potenciado por eventos disruptivos recientes como la pandemia del COVID-19 y las tensiones geopolíticas actuales, que han sumergido al mundo en un estado de constante incertidumbre y han impulsado una reflexión profunda sobre la configuración de la economía global. En este contexto, se ha revigorizado el debate sobre la fragilidad de las cadenas de valor globales (CVG) y los retos asociados al aprovisionamiento en economías alejadas (OCDE, 2020). El bloqueo del canal de Suez por el buque Ever Given o las guerras en Ucrania y Palestina no han hecho más que alertarnos sobre otros posibles riesgos futuros y su compleja naturaleza. Dichos riesgos podrán tener un mayor o menor impacto y una mayor o menor probabilidad de ocurrencia, pero

deberán asumirse como inevitables. En este nuevo entorno, caracterizado por una creciente incertidumbre, dinamismo y complejidad, se hace imprescindible reconsiderar el diseño de las CVG, buscando no solo eficiencia, sino también una mayor resiliencia ante futuras adversidades (Pallás-Rocafull *et al.*, 2024).

La resiliencia en las CVG hace referencia a su capacidad para recuperarse después de una interrupción en un período de tiempo aceptable, y puede lograrse mediante distintas estrategias (Su y Junge, 2023). Una tendencia que se está extendiendo en algunas cadenas es un viraje hacia la regionalización de estas. Esto implica la configuración de cadenas con menos eslabones, más cortas y flexibles, sacrificándose eficiencia productiva a cambio de mejoras en la seguridad del suministro (Shih, 2020). Estas cadenas regionalizadas estarán orientadas hacia la colaboración entre economías que se encuentran geográficamente próximas (Gandoy y Díaz-Mora, 2020). Además, las principales empresas multinacionales en estas cadenas —tanto fabricantes como grandes distribuidores— probablemente diversificarán su base de proveedores fomentando relaciones cooperativas a largo plazo (McKinsey, 2020) y el creci-

miento de la producción internacional sobre una base más local o regional (UNCTAD, 2020).

En muchos casos, esta estrategia supondrá la vuelta a los mercados finales de parte de las operaciones de producción que previamente habían sido trasladadas al extranjero. Esta reorganización a nivel empresarial de la producción se conoce como *reshoring* y representa una reevaluación significativa de las decisiones de localización de la producción y suministro en las cadenas de valor, donde las empresas buscan un equilibrio óptimo entre costes y calidad, volumen y personalización (Pallás-Rocafull et al., 2024). Así, el fenómeno del *reshoring* emerge como una estrategia de interés primordial, no solo para la comunidad académica, sino también para los líderes empresariales y políticos, marcando un giro notable en las estrategias de globalización y producción empresarial. Esta estrategia implica una reconsideración sobre cómo y dónde se producen los bienes, en un momento en que las dinámicas globales están en constante evolución.

Dada la importancia de esta estrategia en las futuras decisiones de localización de las empresas, este artículo se centra en el análisis exhaustivo del *reshoring* para una muestra de empresas manufactureras españolas. En una primera parte, mediante la revisión de literatura especializada, definimos el concepto de *reshoring* abarcando sus múltiples interpretaciones y dimensiones. Adicionalmente, reflejamos los factores impulsores detrás de esta estrategia, así como los obstáculos y retos que conlleva. Destacamos, además, cómo elementos contextuales tales como el tamaño de la empresa y la industria pueden influir en la im-

plantación de esta estrategia. En una segunda parte, realizamos un análisis empírico sobre una muestra representativa de 240 empresas, proporcionando una perspectiva detallada sobre cómo los líderes empresariales perciben diversas facetas del *reshoring*. Se examinan las actividades productivas previamente deslocalizadas que son susceptibles de ser relocalizadas, las motivaciones para adoptar esta estrategia y los resultados obtenidos. El artículo concluye con una serie de recomendaciones dirigidas tanto a directivos como a formuladores de políticas públicas. Se busca así fomentar la adopción del *reshoring* como una estrategia viable, subrayando la necesidad de crear un entorno propicio que favorezca el desarrollo de capacidades locales y la implementación de políticas que impulsen la innovación, la sostenibilidad y la competitividad a nivel global.

II. EL RESHORING: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

1. Definición y tipología

El *reshoring*, también conocido como *back-shoring*, *back-sourcing* o *back-reshoring* entre otros, tradicionalmente hace referencia al retorno al país de origen (o a países cercanos) de actividades empresariales que, previamente, fueron deslocalizadas a territorios extranjeros (Barbieri et al., 2018). Es decir, el *reshoring* (i.e., relocalización) es la contraparte del *offshoring* (i.e., deslocalización).

Una visión inicial centrada en el país de origen fue introducida en un artículo seminal por Gray et al. (2013). Según estos autores, el *reshoring* está fundamentalmente relacionado con la

localización donde van a realizarse las actividades de fabricación, independientemente de quién esté realizando las actividades de fabricación en cuestión. Así, se identifican cuatro posibles alternativas:

- a) *Reshoring interno* (in-house reshoring), en el que una empresa reubica actividades de fabricación que se realizan en instalaciones *offshore* de su propiedad total a instalaciones al país de origen, también de su propiedad total.
- b) *Reshoring para externalización* (reshoring for outsourcing), en el que una empresa traslada actividades de fabricación que se realizan en instalaciones *offshore* de su propiedad total a proveedores con base en el país de origen.
- c) *Reshoring para internalización* (reshoring for insourcing) en el que una empresa reubica actividades de fabricación que se realizan por proveedores *offshore* a instalaciones en el país de origen de su propiedad total.
- d) *Reshoring externalizado* (outsourced reshoring) en el que una empresa traslada actividades de fabricación que están siendo realizadas por proveedores en el extranjero a proveedores con base en el país de origen.

Este escenario puede ampliarse si en la decisión de localización no solo consideramos el país de origen. Un ejemplo claro en los últimos años es el de empresas europeas que están reubicando algunas de sus actividades, a veces en países europeos distintos al suyo de origen y, en otras ocasiones, en países no europeos, pero geográfica y/o institucionalmente más cercanos. Para incorporar

CUADRO N.º 1.
POSIBLES ESTRATEGIAS DE *RESHORING*

RESHORING: RETORNO DE ACTIVIDADES PREVIAMENTE DESLOCALIZADAS, CUYO PROCESO PUEDE DESARROLLARSE DE DIFERENTES MANERAS

ESTRATEGIA EMPRESARIAL	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Implica la internalización de la actividad; afecta al país de origen de la empresa; pero no tiene por qué afectar a inversiones previamente deslocalizadas (IDE) previa		
1. <i>Reshoring</i> basado en IDE	Recuperación de operaciones deslocalizadas previamente mediante IDE (durante los años de deslocalización intensa, 90s-2000) en el país de origen de la empresa.	Cerrar una planta de producción localizada en un mercado extranjero y reubicarla en el país de origen de la empresa.
2. <i>Reshoring</i> de proceso (recuperación total o parcial de procesos)	Recuperación de procesos en el país de origen sin implicar deshacer inversiones (en términos de IDE), pero con inversiones de capital en origen.	Invertir en impresoras 3D para acabar los productos en el país de origen de la empresa (habiéndose desarrollado esta actividad en mercados extranjeros previamente).
Puede o no implicar la internalización de la actividad (podría afectar a la red de proveedores); no afecta al país de origen de la empresa; afecta a IDE previa		
3. <i>Nearshoring</i>	Recuperación de inversiones previamente deslocalizadas (IDE) en un país que es cercano al país de origen de la empresa.	Cerrar una planta de producción exterior y reubicarla en países que son competitivos, pero también más cercanos geográficamente. Por ejemplo, si la empresa fuera europea, podría ser el caso de relocalizar actividades ubicadas previamente en Asia en países como Marruecos o Polonia.
4. <i>Friendshoring</i>	Recuperación de inversiones previamente deslocalizadas (IDE) en un país que es cercano, en términos políticos / institucionales, al país de origen de la empresa.	Cerrar una planta de producción exterior y relocalizarla en países percibidos como amigables (relacionado con la distancia psíquica o institucional). Podría ser una empresa europea reubicando alguna actividad en otro mercado europeo distinto al suyo de origen.
Afecta a la red de proveedores (externalización); puede o no afectar al país de origen de la empresa; no afecta a IDE previa		
5. Regionalización de la base de proveedores	Búsqueda de proveedores considerados de mayor confianza. Podría ser porque estuvieran más cerca al país de origen y se perciba menor riesgo.	Si la empresa fuera europea, podría ser el caso de cambiar proveedores asiáticos por europeos, o por proveedores del norte de África, Turquía, etc.
6. Localización de la base de proveedores	Búsqueda de proveedores en el país de origen.	Por ejemplo, cambiar proveedores asiáticos por proveedores del país de origen de la empresa, cuando es posible.

Fuente: Elaboración propia.

este hecho, algunos autores sugirieron distinguir entre *back-reshoring*, cuando la relocalización de la producción se dirige hacia el país de origen, y *near-reshoring* (Fratocchi *et al.*, 2014), si está orientada hacia países cercanos al país de origen. Adicionalmente, si introducimos el tipo de gobernanza el escenario se vuelve más complejo. Así, a partir de la revisión de la literatura corres-

pondiente y pensando en casos reales, en el cuadro n.º 1 mostramos diferentes estrategias en las que podría concretarse la decisión de *reshoring*, pudiendo darse alrededor de tres variables: el tipo de gobernanza escogido para el retorno de la actividad, el país al que vuelve la actividad y si la operación de retorno afecta a inversión directa extranjera previa o no.

2. Motivos, factores contextuales y resultados

La literatura académica ha especificado diversos motivos y razones inherentes al proceso de *reshoring*, destacándose la complejidad del fenómeno y las múltiples dimensiones que pueden influir en esta decisión. Uno de los principales motivos es la *reducción de costes y mejora*

de la eficiencia operativa. Aunque inicialmente el *offshoring* se adoptó para disminuir los costes laborales, los costes ocultos relacionados con el transporte, la logística, la comunicación y los problemas de calidad comenzaron a socavar dichas ventajas. En este sentido, el *reshoring* emerge como una solución viable para mejorar la eficiencia operativa y obtener costes totales más bajos (Gray *et al.*, 2013; Fratocchi *et al.*, 2016). Las empresas trasladaron actividades al extranjero basadas en costes fácilmente medibles y han relocalizado al experimentar los riesgos y desafíos no anticipados de esta estrategia.

Otro motivo importante es la mejora en la calidad del producto y el control de los procesos. El *reshoring* permite a las empresas ejercer un mayor control sobre sus operaciones de producción, asegurando así el cumplimiento de altos estándares de calidad (Ancarani *et al.*, 2015). Además, el *reshoring* facilita una respuesta más rápida y flexible a los cambios en la demanda del mercado, un aspecto crucial en un entorno que cada vez demanda productos más personalizados y es más volátil (Martínez-Mora y Merino, 2014; Barbieri *et al.*, 2018).

La sostenibilidad y el efecto «*made in*» también impulsan el *reshoring*. El interés en prácticas sostenibles y en la reducción de la huella de carbono está motivando a las empresas a adoptar esta estrategia (Fratocchi y Di Stefano, 2019). Las cadenas de suministro más cortas y locales no solo reducen las emisiones de CO₂, sino que también fortalecen el compromiso con la responsabilidad ambiental. El efecto «*made in*» mejora la imagen de marca y la disposición de compra al relocalizar la produc-

ción, especialmente en industrias como la moda de lujo, donde se valoran la transparencia en la trazabilidad de los productos y la reducción del impacto ambiental (Ancarani *et al.*, 2015; Di Mauro *et al.*, 2018; Robinson y Hsieh, 2016).

La resiliencia en la cadena de suministro y cercanía al cliente son otra consideración clave. Las recientes interrupciones en la cadena de suministro global han demostrado la importancia de contar con cadenas más cortas y resilientes, y el *reshoring* emerge como una estrategia esencial para mitigar estos riesgos, ofrecer una mayor estabilidad operativa y un servicio más personalizado al cliente final (Pla Barber *et al.*, 2021).

Además, las mejoras en tecnología avanzada, como la industria 4.0, han hecho que la manufactura local sea más viable y competitiva. La automatización y la robótica están cerrando la brecha de costes con la producción *offshore*, permitiendo a las empresas de todos los tamaños aprovechar el *reshoring* para fortalecer su competitividad en el mercado global (Kinkel, 2014). Esta transición hacia la producción avanzada requiere habilidades y conocimientos especializados para operar y gestionar tecnologías complejas, una demanda que se encuentra más frecuentemente en países desarrollados con sistemas educativos y de formación profesional mejor preparados (Ancarani y Di Mauro, 2018).

Finalmente, las políticas gubernamentales e incentivos económicos juegan un papel determinante en el *reshoring*. Los marcos regulatorios y los incentivos fiscales pueden facilitar y estimular la relocalización,

apoyando la reintegración de las actividades productivas dentro del país y subrayando la interacción entre el sector empresarial y las políticas públicas en la configuración de las prácticas comerciales globales (Ancarani *et al.*, 2019; Bailey *et al.*, 2018).

Por otra parte, la investigación académica ha identificado que los patrones de relocalización en las empresas varían considerablemente en función de algunas características específicas, tales como el tamaño y el sector industrial al que pertenecen. Además, es importante reconocer que, aunque los resultados de adoptar estrategias de *reshoring* aún no se han testado de manera definitiva, la evidencia sugiere que esta estrategia tiene el potencial de influir en múltiples aspectos de la actividad empresarial, como puede ser el rendimiento financiero y operativo, así como el aprendizaje organizativo.

La investigación no es concluyente con respecto a la influencia del tamaño empresarial. Kinkel (2014) y Kinkel y Maloca (2009) demostraron que la relocalización de la fabricación apenas ocurre entre las pequeñas y medianas empresas (pymes). En la misma línea, Fratocchi *et al.* (2016), cuyo conjunto de datos abarca varios países de origen, mostraron que el *reshoring* era ligeramente más utilizado por las grandes empresas. Sin embargo, otros estudios encontraron una mayor propensión al *reshoring* en pequeñas empresas en comparación con las grandes (Canham y Hamilton, 2013). En general, la evidencia preliminar parece sugerir que el *reshoring* ocurre tanto en empresas grandes como pequeñas. Por un lado, las grandes empresas pueden tener mayores recur-

sos y capacidades para gestionar los desafíos logísticos y financieros del *reshoring*. Su escala de operaciones les permite absorber los costes iniciales asociados con el traslado de la producción y aprovechar economías de escala en el país de origen. Sin embargo, también pueden enfrentarse a desafíos significativos debido a la mayor complejidad de sus cadenas de suministro globales (Fratocchi *et al.*, 2016). El estudio de Kearney (2024) realizado sobre 120 ejecutivos de empresas multinacionales americanas reveló la intención de estas compañías de minimizar la dependencia de una única nación para sus operaciones de manufactura, siendo China el foco de atención para la mayoría de las empresas que buscan reducir específicamente su dependencia del gigante asiático. El informe también destaca un interés concurrente en el *nearshoring*, dirigido especialmente hacia México y Canadá. Esta inclinación se observa primordialmente en empresas de gran tamaño y en aquellas que ya poseen instalaciones en el extranjero, lo que sugiere que, aunque la relocalización es una prioridad, el *nearshoring* emerge como una estrategia complementaria que las empresas están dispuestas a explorar para atenuar riesgos y aprovechar las ventajas de la proximidad geográfica y económica.

Por otro lado, para las pymes el *reshoring* puede ser una estrategia atractiva para simplificar operaciones, mejorar el control de calidad y fortalecer la relación con los clientes locales. La decisión puede estar más influida por la flexibilidad operativa y la capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado local que por las economías de escala, de ahí el uso mayoritario en estas empresas de *reshoring* externo. El

European Reshoring Monitor, iniciativa que analizó operaciones de *reshoring* puro en suelo europeo entre 2015 y 2018, revelaba evidencias claras en algunos países, como por ejemplo en los sectores manufactureros italianos, donde se observó cierta recuperación en pymes de empleos, procesos y fábricas, así como iniciativas emprendedoras en subsectores que estaban desapareciendo (Barbieri *et al.*, 2018).

En lo que respecta a los sectores, la investigación académica sugiere que el *reshoring* se ha utilizado en una amplia gama de sectores manufactureros, evidenciándose un interés creciente en esta estrategia por parte de un número cada vez mayor de empresas. Sin embargo, la viabilidad y atractivo del *reshoring* varían considerablemente en función de factores como el coste de producción, la importancia de las economías de escala, y las dinámicas competitivas específicas de cada sector. En industrias donde los costes de producción y las economías de escala son determinantes críticos de la competitividad, como en el caso de los textiles y la confección, la organización global de las cadenas de valor suele ser la opción más eficiente. Esta opción se ve reforzada por las presiones de los distribuidores por mantener bajos los precios y minimizar los inventarios (Pla Barber *et al.*, 2021). No obstante, recientemente las tendencias en materia de circularidad, sostenibilidad y huella hídrica/carbono podrían alterar esta evidencia; así, por ejemplo, las grandes cadenas españolas de moda están relocalizando parcialmente producciones a países más próximos a sus mercados de origen.

Por otro lado, algunos países están adoptando políticas

industriales específicas para proteger y fomentar el desarrollo en sectores de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, las energías renovables y la tecnología 5G. Estas políticas pueden incentivar el *reshoring* al promover un ecosistema que favorece la innovación local y la protección de la propiedad intelectual (Miroudot, 2020). La tendencia hacia el *reshoring* es particularmente pronunciada en industrias caracterizadas por una alta intensidad innovadora y donde la diferenciación o personalización del producto es fundamental (Pla Barber *et al.*, 2021). Sectores como la maquinaria y los bienes de equipo, la electrónica y la industria del automóvil están mostrando una mayor inclinación hacia el *reshoring* (UNCTAD, 2020). La razón subyacente es que la alta complejidad de los productos, la demanda de personalización y los pequeños tamaños de lote hacen más atractiva la producción cercana al mercado objetivo. Esta proximidad permite a las empresas responder de manera más ágil y eficiente a las cambiantes demandas de los consumidores y mantener un control más estricto sobre la calidad y la innovación del producto (Kinkel, 2014).

Por último, en cuanto a los efectos del *reshoring*, estos pueden materializarse en diferentes dimensiones (Tsai y Urtmezer, 2023). Es importante señalar que la evidencia empírica sobre los beneficios financieros directos del *reshoring* sigue siendo limitada, sin embargo, algunos estudios han identificado un impacto positivo derivado no directamente de un aumento en la rentabilidad, sino más bien de un incremento en la flexibilidad operativa y estratégica al acercar las operaciones de

producción a los mercados finales (Gray *et al.*, 2017). Esta proximidad mejora la capacidad de las empresas para responder de manera más ágil a las fluctuaciones del mercado y a las demandas de los consumidores, lo cual puede traducirse en ventajas competitivas significativas a largo plazo. Adicionalmente, algunos trabajos indican que las empresas que toman la decisión de realizar *reshoring* mejoran su competitividad mediante una mayor productividad y refuerzan su capacidad para adaptarse y responder a desafíos inesperados, aprovechando una mejor optimización del trabajo, tecnologías avanzadas y una estrategia centrada en el valor de sus activos (Lampón y González-Benito, 2020). Sin embargo, este impulso hacia una mayor eficiencia y resiliencia se ve claramente influido por la integración y sinergia con las redes y capacidades locales, lo que subraya la importancia de una cuidadosa planificación y evaluación de las actividades que van a relocalizarse para asegurar que se complementen y beneficien de las fortalezas locales (Baraldi *et al.*, 2018). Además, la estrategia de diversificar proveedores como parte de las prácticas de *reshoring* no solo es una respuesta a la necesidad de mitigar riesgos y evitar interrupciones en la cadena de suministro, sino que también representa un enfoque proactivo para construir una red de suministro más robusta y resiliente (Pallás Rocafull *et al.*, 2024). Este enfoque hacia la resiliencia de la red, basado en la diversificación y la integración de proveedores locales, contribuye significativamente a la capacidad de una empresa para confrontar entornos volátiles y cam-

biantes, asegurando una continuidad operativa más estable (Choudhary *et al.*, 2022).

Un efecto indirecto adicional del *reshoring* es el aprendizaje organizativo. Huq *et al.* (2016) mostraron cómo algunas empresas lograron desarrollar nuevas habilidades absorbiendo el conocimiento de sus socios de *outsourcing* más competentes. Estas empresas no solo replicaron sus relaciones *offshore* anteriores, sino que también adaptaron sus recursos y reconfiguraron sus cadenas de suministro para beneficiarse de las ventajas únicas de la producción local (Gray *et al.*, 2017). Por otro lado, otros trabajos han mostrado que el *reshoring* no solo aumenta la conciencia sobre las capacidades que se habían perdido, sino que también promueve un mayor intercambio de conocimiento interno, lo que mejora las operaciones *post-reshoring* y proporciona una ventaja competitiva. Sin embargo, estos investigadores también resaltaron que el éxito del *backshoring* depende del tiempo; específicamente, la recuperación de capacidades esenciales se vuelve más complicada

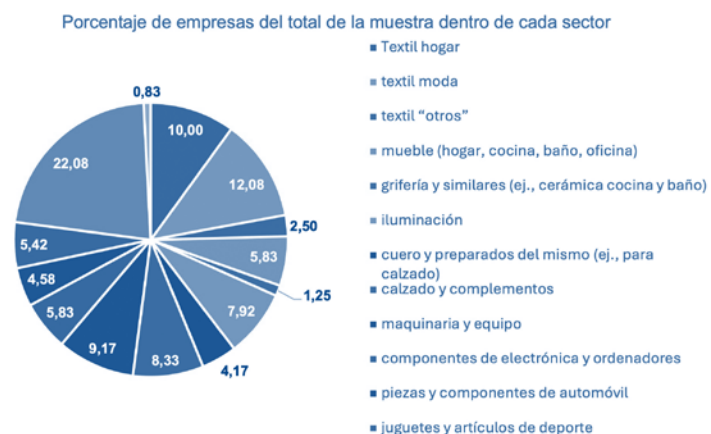
cuanto más tiempo se hayan externalizado las operaciones (Nujen *et al.*, 2018). Por otro lado, existe también un problema de desajuste de conocimiento que puede causar percepciones de riesgo distorsionadas y variaciones en la tolerancia al riesgo entre los distintos roles dentro de una empresa. Ciabuschi *et al.* (2019) argumentaron que, aunque el aprendizaje experiencial suele darse en la localidad donde se realiza la operación, las decisiones de relocalización están predominantemente influidas por las casas matrices en el país de origen. Estas sedes pueden poseer un conjunto de conocimientos basados en experiencias menos directas y potencialmente diferentes, lo que conlleva cierta miopía estratégica.

III. ANÁLISIS EMPÍRICO

1. Muestra y obtención de datos

Para aportar evidencias empíricas en el contexto español, realizamos la siguiente secuencia de tareas. Primero, seleccionamos una población de 1.000 empresas manufactureras de la base de datos ORBIS, basándonos en

GRÁFICO 1
DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN LA MUESTRA POR CADA SECTOR INDUSTRIAL



CUADRO N.º 2.
ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR QUE FUERON DESLOCALIZADAS POR LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

ACTIVIDAD SECTOR	I+D	DISEÑO	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	COMPRA DE PRODUCTOS INTERMEDIOS	PRODUC- CIÓN	MARKETING Y/O POSVENTA
Tradicional – 57 empresas en total	1	4	37	36	21	7
Avanzados – 183 empresas en total	13	25	128	121	67	56
TOTAL empresas que hicieron <i>offshoring</i> (% del total de la muestra)	14 5,8 %	29 12,1 %	165 68,8 %	157 65,4 %	88 36,7 %	63 26,3 %
TOTAL empresas que no hicieron <i>offshoring</i>	226	211	75	83	152	177

Fuente: Elaboración propia.

sus códigos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y asegurándonos de que todas fueran internacionales. El objetivo fue obtener una muestra variada y equilibrada en términos de sectores manufactureros, tamaño de las empresas e internacionalización, para representar de manera precisa el fenómeno del *reshoring*. Posteriormente, diseñamos y administramos un cuestionario basado en la revisión de la literatura, obteniendo 240 respuestas válidas. Esta información se complementó con datos secundarios provenientes de las bases de datos ORBIS y SABI.

El gráfico 1 refleja la distribución final por sectores. La muestra incluye sectores «tradicionales», como los del hábitat, así como industrias más «avanzadas», como las de maquinaria y equipo, piezas de automóvil y componentes de electrónica y ordenadores, entre otras. Es probable que encontremos diferencias entre estos sectores en cuanto a la decisión de relocalizar operaciones debido principalmente a

la distinta configuración de sus cadenas de valor.

2. Análisis de estrategias de *offshoring* y *reshoring*

Tanto el *offshoring* como el *reshoring* son decisiones estratégicas de localización empresarial en el contexto de la actividad internacional. Es importante señalar que las empresas no pueden relocalizar operaciones si no las han deslocalizado previamente. Por ello, en esta sección, primero analizaremos las estrategias de *offshoring* de las empresas de nuestra muestra, para luego enfocarnos en las acciones de *reshoring* que pudieran haber llevado a cabo.

2.1. *Offshoring*

Las 240 empresas deslocalizaron alguna actividad o proceso en algún momento. En el cuadro n.º 2, indicamos el número de empresas que decidieron deslocalizar según sectores, así como las actividades que deslocalizaron. Algunas de ellas trasladaron al exterior más de una actividad.

Se observa que, en la mayoría de los casos se deslocalizaron actividades como la compra de materias primas y productos intermedios, seguidas por las actividades productivas y las relacionadas con el *marketing* y los servicios de posventa. Esto se debe, probablemente, a la dependencia de estas industrias manufactureras de insumos que se encuentran principalmente en países asiáticos. Además, durante los años en que la deslocalización estuvo en auge, hubo una tendencia hacia la «destrucción» de la industria auxiliar en países avanzados como España. A nivel sectorial, no se aprecian diferencias significativas entre los sectores más tradicionales y los más avanzados.

2.2. *Reshoring* o relocalización

En el caso de las operaciones de relocalización, encontramos que, de las 240 empresas, solo 32 llevaron a cabo *reshoring*, lo que representa un 13,3 por 100 de la muestra. De estas, 15 pertenecen a sectores tradicionales y 17 a sectores avanzados. Así, 208 empresas de la muestra declararon no haber desarrollado estrategias de relocalización. Cabe destacar que algunas empresas relocalizaron más de una operación de relocalización, resultando un total de 70 actividades de relocalización. En el cuadro n.º 3 mostramos esta información con mayor detalle.

Siguiendo una tendencia similar a la deslocalización, observamos que las actividades más frecuentemente relocalizadas fueron la compra de productos intermedios y la compra de materias primas, seguidas por las actividades productivas. En los sectores tradicionales, las dos primeras categorías fueron las que más se relocalizaron, mientras que la relocalización de

CUADRO N.º 3.
ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR RELOCALIZADAS

ACTIVIDAD	I+D	DISEÑO	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	COMPRA DE PRODUCTOS INTERMEDIOS	PRODUCCIÓN	MARKETING Y/O POSVENTA	OTRAS ACTS.
SECTOR							
Tradicional – 40 operaciones	2	2	11	15	8	3	1
Avanzados – 28 operaciones	1	1	6	9	11	0	0
TOTAL operaciones de <i>reshoring</i> (% del total de la muestra)	3 1,3 %	3 1,3 %	17 7,1 %	24 10 %	19 7,9 %	3 1,3 %	1 0,4 %
SECTORES CONCRETOS							
Textil hogar	1	1	3	4	1	1	-
Textil moda	-	-	2	3	5	-	-
Textil otros	-	-	-	-	-	-	-
Mueble	-	-	1	1	-	-	1
Grifería, etc.	-	-	1	2	-	-	-
Iluminación	1	1	6	8	7	2	-
Cuero, etc.	-	-	-	-	1	-	-
Calzado	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria	-	-	-	-	1	-	-
Componentes electrónicos	-	-	1	1	-	-	-
Piezas y componentes automóvil	-	-	1	2	1	-	-
Juguete, etc.	-	-	-	-	2	-	1
Cerámica	1	1	-	3	1	-	-
Otros	-	-	2	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

las actividades productivas fue más frecuente en los sectores avanzados.

Al analizar los datos con más detalle, destacamos que en los sectores tradicionales la relocalización fue más frecuente en las industrias de textil hogar, iluminación y textil moda. También se observaron operaciones de relocalización en los sectores del juguete y artículos de deporte, cerámica, componentes electrónicos y piezas de automóvil. Estos datos indican que, aunque el *reshoring* no es una

práctica mayoritaria, las empresas que optan por esta estrategia tienden a centrarse en actividades clave dentro de sus cadenas de suministro, probablemente buscando una mayor eficiencia y control sobre estos procesos críticos.

Asimismo, contamos con información sobre si la relocalización fue total o parcial, dónde se relocalizaron estas actividades y si se internalizaron o externalizaron. Esta información nos permite aproximar el tipo de estrategia de *reshoring* llevada a cabo.

Según los datos, la mayor parte del *reshoring* fue parcial, es decir, la actividad o proceso relocalizado no se recuperó en su totalidad. Por ejemplo, empresas que tenían completamente deslocalizada la compra de materias primas pueden haber relocalizado solo una parte de estas compras, debido a que algunas materias primas solo están disponibles en mercados extranjeros.

Observamos que la mayoría de las actividades se han relocalizado en el mercado de origen, es decir, en España, seguido por

CUADRO N.º 4.
CARACTERÍSTICAS DE LAS OPERACIONES DE RELOCALIZACIÓN

ACTIVIDAD	I+D	DISEÑO	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	COMPRA DE PRODUCTOS INTERMEDIOS	PRODUCCIÓN	MARKETING Y/O POSVENTA	OTRAS ACTS.
SECTOR							
TOTAL operaciones de <i>reshoring</i> (% del total de la muestra)	3 1,3 %	3 1,3 %	17 7,1 %	24 10 %	19 7,9 %	3 1,3 %	1 0,4 %
<i>Reshoring</i> total (núm. operaciones)	1	1	2	1	7	2	-
<i>Reshoring</i> parcial (núm. operaciones)	2	2	15	23	11*	1	1
<i>Reshoring</i> en España	3	3	6	12	15	3	1
<i>Reshoring</i> en Europa	-	-	9	10	-	-	-
<i>Reshoring</i> en otra región	-	-	1*	1*	2**	-	-
<i>Reshoring</i> proveedores	1	1	13	20	5	1	-
<i>Reshoring</i> filial o fábrica propia	2	2	2**	4	14	2	1

Notas: *Una empresa dejó la respuesta en blanco.

**Dos empresas dejaron la respuesta en blanco.

Fuente: Elaboración propia.

 CUADRO N.º 5.
MOTIVOS POR LOS QUE SE RELOCALIZARON ESTAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	I+D	DISEÑO	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	COMPRA DE PRODUCTOS INTERMEDIOS	PRODUCCIÓN	MARKETING Y/O POSVENTA	TOTAL
SECTOR							
Costes/ eficiencia operativa			6	13	11		30
Calidad y control procesos			6	11	12		29
Tecnología – permite producir en casa o cerca mejor o igual	1	1	4	11	11		28
Sostenibilidad	2	2	9	9	15		37
Ayudas/ incentivos Gobierno (núm. empresas)	1	1	1	4	3		10
Resiliencia cadena valor/ cercanía clientes		1	15	21	24		61
Otros-tensiones geopolíticas		1	6	7	8		22

Fuente: Elaboración propia.

Europa, con otras regiones siendo menos populares. Esto sugiere una preferencia por acercar las actividades al mercado de origen, especialmente en el caso de actividades más sofisticadas

o de mayor valor añadido como el diseño, la I+D o el *marketing*, así como en procesos productivos y la compra de productos intermedios. Sin embargo, en la compra de materias primas, la

relocalización tiende a orientarse más hacia la región europea en general, no solo hacia España.

Para la compra de materias primas y productos intermedios,

cuando se relocalizan, existe una preferencia por externalizar estos procesos, es decir, que sean otros proveedores los que realicen esta actividad para la empresa. En contraste, para el resto de las actividades, y especialmente en el caso de la producción, se prefiere internalizar el proceso, es decir, que sea la propia empresa la que se encargue de la actividad, lo que supone un mayor control sobre la misma.

El cuadro n.º 5 reporta los motivos por los que se hizo *reshoring*.

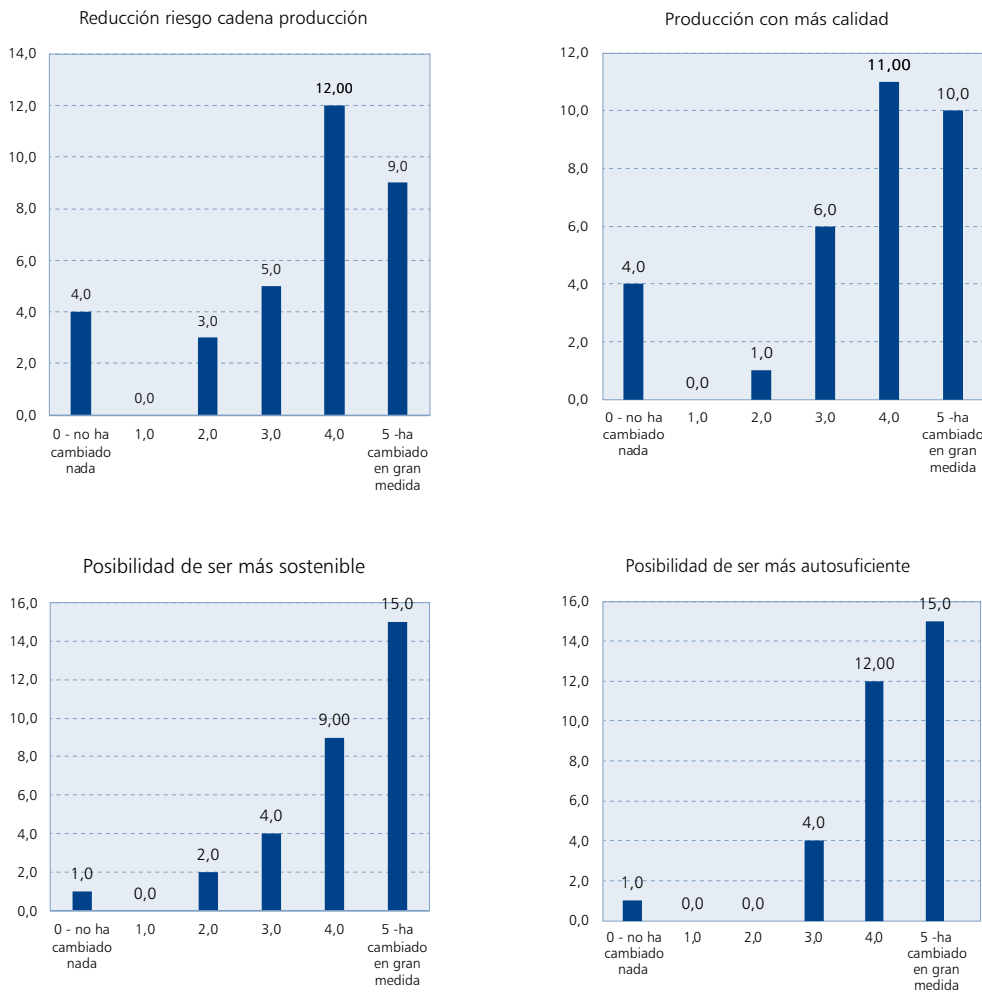
En cada una de las operaciones se podía especificar más de un motivo por el cual se había realizado dicha actividad.

Como puede observarse las dos motivaciones que destacan son la búsqueda de una mayor resiliencia de la cadena de valor/cercanía al cliente así como la mejora de la sostenibilidad. Le siguen en importancia los aspectos relacionados con los costes y la eficiencia operativa, la mejora de la calidad y el control y la influen-

cia de las nuevas tecnologías. En menor medida se mencionan las ayudas o incentivos gubernamentales y otras motivaciones como las tensiones geopolíticas.

Si analizamos los resultados en las tres actividades relocalizadas más comunes, la pauta es similar. Tanto en producción, como en la compra de materias primas y productos intermedios, la mayor motivación ha sido mejorar la resiliencia de la cadena de valor así como la sostenibilidad de esta.

GRÁFICO 2
MEJORAS DE LA RELOCALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, valoramos las respuestas de los encuestados en dos áreas: las mejoras derivadas del proceso de *reshoring* y los problemas o barreras enfrentados al considerar esta decisión. La mayoría de las empresas que había relocalizado señalaron como principales resultados la mejora en sostenibilidad y autosuficiencia, seguido de la reducción del riesgo de la cadena y la mejora en la calidad de la producción.

En cuanto a las barreras y dificultades para proceder con las estrategias de *reshoring*, se recibieron algo más de 60 respuestas del total de 240 respuestas válidas. Alrededor de la mitad de estas empresas indicaron que esta estrategia se complica debido a la pérdida de competitividad en precios. Otros motivos destacados incluyen la escasez o ausencia de materias primas en origen (como el acero o el terciopelo, dependiendo de la industria), la complicación asociada a algunos procesos de fabricación, y factores como la política y la excesiva burocracia, entre otros.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el contexto de un mundo cada vez más desglobalizado, las empresas afrontan retos sin precedentes que demandan una revisión profunda de sus estrategias de localización de la producción.

Los resultados de nuestro estudio empírico revelan que solo un pequeño porcentaje de las empresas que previamente habían realizado *offshoring* han desarrollado estrategias de relocalización o están considerando hacerlo. Esto demuestra que la decisión de relocalizar no es sencilla y que no se pueden ignorar las ventajas asociadas a la deslocalización, incluso en

un escenario global aparentemente más volátil. Los discursos optimistas de autoridades y académicos sobre las posibilidades de esta estrategia contrastan negativamente con la realidad empresarial.

Por otra parte, nuestros datos muestran que las empresas principalmente relocalizaron actividades como la compra de materias primas y productos intermedios seguidas por las actividades productivas. Esto refleja la conocida dependencia de las industrias manufactureras de mercados extranjeros para obtener materias primas e insumos, lo que motivó la deslocalización inicial. El retorno de estos procesos también sugiere una voluntad de las empresas de fomentar el abastecimiento local y utilizar materiales alternativos, lo que podría ser una vía hacia la innovación y la recuperación de cierta soberanía en la cadena de suministro. Esta estrategia es crucial, en un escenario de potencial regionalización de las CVG. Las decisiones de relocalización de estas actividades pueden otorgarles un mayor control, mejorando su competitividad en costes y haciéndolas más atractivas para las empresas líderes de las CVG, lo que podría atraer flujos comerciales de vuelta a regiones como Europa.

En segundo lugar, nuestros datos indican que la mayor parte del *reshoring* fue parcial; es decir, la actividad o proceso en cuestión no se recuperó en su totalidad. En este sentido, podemos hablar de una cierta tendencia al retorno de parte de los procesos productivos, pero queda lejos el retorno total, al menos en algunas industrias, en las que es difícil encontrar materias primas a nivel local o en las que se destruyeron las competencias y conocimientos básicos. Además, observamos que en la muestra se prefirió relocalizar en origen, principalmente en España, siendo

Europa el siguiente destino en importancia. La preferencia por retornar al país de origen puede explicarse por el deseo de las empresas de recuperar el control sobre la cadena de valor. Sin embargo, no siempre es posible en todos los casos. De hecho, observamos que las actividades de mayor valor añadido, como el diseño y la I+D, tienden a retornar directamente a España, mientras que otras como la compra de materias primas o productos intermedios se relocalizan también hacia Europa.

Los motivos principales para relocalizar fueron el mayor control sobre la cadena de valor y la cercanía al cliente junto con el deseo de ser más sostenible. Estas razones indican varias tendencias que conviene aprovechar. Por una parte, la pandemia de COVID-19 y las recientes tensiones geopolíticas han expuesto las vulnerabilidades de las cadenas de suministro globales, haciendo evidente la necesidad de tener operaciones más cercanas y controlables. La proximidad a los clientes también permite una respuesta más rápida a las demandas del mercado y una mayor flexibilidad operativa. Por otra parte, con el aumento de la conciencia ambiental y las regulaciones más estrictas, las empresas buscan reducir su huella de carbono y adoptar prácticas más sostenibles. Relocalizar operaciones puede ayudar a cumplir con estándares ambientales más rigurosos y mejorar la percepción de la marca entre los consumidores preocupados por la sostenibilidad. Este análisis subraya la importancia de tener cadenas de suministro más robustas y sostenibles en el contexto de un mundo cada vez más volátil e incierto.

En paralelo, las empresas de la muestra en general señalaron como dificultades en la implementación de esta estrategia el mantener una competitividad en precios,

así como la escasez o ausencia de ciertos productos en origen, la complicación intrínseca a algunos procesos de manufactura (encontrándose, en ocasiones, las habilidades requeridas solo en el extranjero), o ciertos factores políticos y burocráticos. Es sorprendente, en cierto modo, que las ayudas o incentivos gubernamentales no aparecieran como motivo para relocalizar cuando en España el Gobierno se ha mostrado muy proactivo en promover medidas encaminadas a la reindustrialización, siguiendo la línea de Europa. Todo pareciera indicar que las medidas orientadas a potenciar el *reshoring* no están dando los resultados esperados.

Las decisiones de relocalización son complejas y requieren una comprensión profunda de las implicaciones de esta estrategia a corto y largo plazo. Aunque el *reshoring* puede ofrecer soluciones a problemas específicos de la cadena de suministro, también implica desafíos significativos. A raíz de los resultados y el todavía escaso desarrollo potencial de esta estrategia, ofrecemos algunas recomendaciones clave para fortalecer la implementación de las estrategias de *reshoring* tanto a nivel directivo como en el ámbito de las políticas públicas.

Recomendaciones de carácter directivo

Los directivos que se enfrentan a la decisión de relocalizar deben adoptar un enfoque holístico y estratégico. Es esencial una planificación detallada y un análisis riguroso que considere factores como el impacto en la cadena de valor, la reacción de los *stakeholders* y los cambios en el entorno competitivo. A partir de la revisión teórica y los resultados del estudio empírico, ofrecemos las siguientes recomendaciones:

— Evaluación estratégica de la cadena de valor

Realizar un diagnóstico completo de la cadena de valor para identificar vulnerabilidades y oportunidades de mejora, analizando las condiciones del país *offshore* y del país destino (*backshoring* o *nearshoring*), así como dependencias críticas y riesgos asociados con la geopolítica, la economía y la estabilidad laboral, además de evaluar la infraestructura, disponibilidad de materias primas, talento local y recursos necesarios para la relocalización.

— Evaluación financiera

Realizar un análisis detallado de los costes frente a los beneficios de relocalizar, incluyendo incentivos gubernamentales y beneficios indirectos a largo plazo, y modelar el impacto financiero de la relocalización, considerando la inversión inicial y los ahorros a largo plazo en logística y producción.

— Evaluación del modelo de *reshoring* (interno/externo)

Establecer criterios claros para elegir entre *reshoring* interno o externo, y diseñar planes de acción específicos para cada modalidad, incluyendo tareas, tiempos y responsabilidades.

— Inversión en tecnología y desarrollo del capital humano

Evaluar la necesidad de invertir en tecnología avanzada y automatización para asegurar la competitividad de la producción relocalizada, así como implementar programas de formación y desarrollo para el personal local, asegurando que se cuenten

con las habilidades necesarias para manejar las nuevas tecnologías y procesos de producción

— Estrategia de cooperación múltiple

Evaluar e integrar verticalmente componentes clave de la cadena de valor para tener mayor control y flexibilidad en la producción y fomentar la colaboración local con proveedores, centros de investigación y Gobiernos para mejorar la innovación y capacidad de respuesta.

— Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social

Integrar prácticas de producción sostenibles que minimicen el impacto ambiental y mejoren la imagen de marca, generando valor para la comunidad local a través del compromiso con el ecosistema de innovación local.

— Gestión del cambio y comunicación

Introducir sistemas de seguimiento de riesgos, planificación de escenarios, pruebas de estrés y planes de continuidad para nuevas disrupciones en las cadenas de valor. Establecer canales de comunicación efectivos sobre el proceso de *reshoring* y sus beneficios para alinear a todas las partes interesadas, incluidos trabajadores, proveedores y clientes, mientras se promueve una cultura organizativa que priorice la flexibilidad, adaptabilidad e innovación continua.

Cada empresa, sector y localización puede requerir un enfoque de *reshoring* único. Sin embargo, los principios de adaptabilidad, sostenibilidad, innovación tecnológica y colaborativa, e integración local delineados aquí, ofrecen una base

sólida sobre la cual las organizaciones pueden construir y ajustar sus estrategias de *reshoring* para lograr el éxito.

Recomendaciones de política pública

Para facilitar el desarrollo de medidas encaminadas a incentivar esta estrategia clave en nuestro actual contexto, proponemos también una serie de líneas de actuación en torno a las políticas públicas. Esta propuesta sigue un enfoque multidimensional que requiere la colaboración activa entre Gobiernos (tanto a nivel nacional como europeo) y empresas.

- Programas especializados de asesoramiento y compensación de costes para pymes

Implementar programas que ofrezcan asesoramiento personalizado y compensaciones financieras a pymes interesadas en relocalizar su producción, con el objetivo de nivelar los costes adicionales del *reshoring*, considerando la integración de evaluaciones de impacto ambiental y sostenibilidad, la creación de empleos en alta tecnología y la capacitación de empleados en los criterios para acceder a estas compensaciones.

- Soporte en la reestructuración y localización de proveedores

Proporcionar asistencia financiera y técnica la búsqueda de proveedores locales, reduciendo la dependencia de mercados como el chino. Ofrecer servicios de auditoría subsidiados para evaluar la capacidad, sostenibilidad y fiabilidad de los proveedores locales potenciales, ayudándolos a obtener certificaciones relevantes.

- Impulso al emprendimiento en sectores complementarios

Fomentar la creación de nuevas empresas en sectores auxiliares mediante incentivos económicos y programas de apoyo para desarrollar redes de proveedores locales más robustas. Desarrollar programas de mentoría que conecten los nuevos proyectos industriales con empresas establecidas y expertos del sector, promoviendo el intercambio de conocimientos y la innovación colaborativa.

- Colaboración entre la industria y centros de formación para la formación técnica

Establecer alianzas estratégicas entre el sector industrial y centros de formación para desarrollar programas adaptados a las necesidades del mercado laboral actual, enfocándose en habilidades tecnológicas avanzadas.

- Incentivos para la inversión en tecnología avanzada

Lanzar programas de incentivos fiscales, financieros y regulatorios que motiven a las empresas a invertir en nuevas tecnologías, como la impresión 3D y la automatización.

- Programa de incentivos a la sostenibilidad en la producción

Introducir incentivos para la adopción de procesos productivos sostenibles, disminuyendo la dependencia externa y alineando las prácticas industriales con las tendencias del mercado, incluyendo criterios de innovación, sostenibilidad, circularidad y descarbonización en las licitaciones y compras públicas

- Programas de cooperación internacional en *reshoring*

Promover acuerdos internacionales que faciliten el intercambio de mejores prácticas, tecnologías y talento en *reshoring*, así como implementar programas a nivel europeo de vigilancia de importaciones para evitar la competencia desleal de países que no cumplen con la legislación.

NOTAS

(*) Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (PID2020-118340RB-I00) y por la Generalitat Valenciana CIAICO-2022065) y (PhD Grant ACIF/2021/322).

BIBLIOGRAFÍA

- ANCARANI, A. y DI MAURO, C. (2018). Reshoring and industry 4.0: How often do they go together? *IEEE Engineering Management Review*, 46(2), pp. 87–96.
- ANCARANI, A., DI MAURO, C. y MASALI, F. (2019). Backshoring strategy and the adoption of Industry 4.0: Evidence from Europe. *Journal of World Business*, 54(4), pp. 360-371.
- ANCARANI, A., DI MAURO, C., FRATOCCHI, L., ORZES, G. y SARTOR, M. (2015). Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, pp. 141-155.
- BAILEY, D., CORRADINI, C. y DE PROPRIIS, L. (2018). 'Home-sourcing' and closer value chains in mature economies: The case of Spanish manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 42(6), pp.1567–1584.
- BARBIERI, P., CIABUSCHI, F., FRATOCCHI, L. y VIGNOLI, M. (2018). What do we know about manufacturing reshoring? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 11(1), pp. 79-122.
- CANHAM, S. y HAMILTON, R. T. (2013). SME internationalisation: Offshoring, 'backshoring', or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6(3), pp. 277–291.
- CHOUDHARY, N. A., RAMKUMAR, M., SCHOENHERR, T., RANA, N. P. y DWIVEDI, Y. K. (2022). Does reshoring affect the resilience and sustainability of supply chain

<p>networks? The cases of apple and jaguar land rover. <i>British Journal of Management</i>, [Preprint]. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12614</p> <p>CIABUSCHI, F., LINDAHL, O., BARBIERI, P. y FRATOCCHI, F. (2019). Manufacturing reshoring: A strategy to manage risk and commitment in the logic of the internationalization process model. <i>European Business Review</i>, 31(1), pp. 139–159.</p> <p>DI MAURO, C., FRATOCCHI, L., ORZES, G. y SARTOR, M. (2018). Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>, 24(2), pp. 108–134</p> <p>FRATOCCHI, L., ANCARANI, A., BARBIERI, P., DI MAURO, C., NASSIMBENI, G., SARTOR, M., VIGNOLI, M. y ZANONI, A. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: An interpretative framework. <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>, 46(2), pp. 98–127.</p> <p>FRATOCCHI, L., DI MAURO, C., BARBIERI, P., NASSIMBENI, G. y ZANONI, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>, 20(1), pp. 54–59.</p> <p>FRATOCCHI, L. y DI STEFANO, C. (2019). Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review. <i>Journal of Global Operations and Strategic Sourcing</i>, 12(3), pp. 449–476</p> <p>GANDÓY, R. y DÍAZ-MORA, C. (2020). El futuro de las cadenas globales de valor. Club de Exportadores e Inversores Españoles. Comité de Reflexión sobre Internacionalización.</p> <p>GRAY, J. V., ESENDURAN, G., RUNG TUSANATHAM, M. J. y SKOWRONSKI, K. (2017). Why in the world did they reshore? Examining small to medium-sized manufacturer decisions. <i>Journal of Operations Management</i>, 49–51(1), pp. 37–51.</p> <p>GRAY, J. V., SKOWRONSKI, K., ESENDURAN, G. y RUNG TUSANATHAM, M. J. (2013). The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do. <i>Journal of Supply Chain Management</i>, 49(2), pp. 27–33.</p>	<p>HUQ, F., PAWAR, K. S. y ROGERS, H. (2016). Supply chain configuration conundrum: How does the pharmaceutical industry mitigate disturbance factors? <i>Production Planning & Control</i>, 1–15.</p> <p>KEARNEY. (2024). <i>Made in America: Here to stay? 2024 Reshoring Index</i>. A.T. Kearney.</p> <p>KINKEL, S. (2014). Future and impact of backshoring—some conclusions from 15 years of research on German practices. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>, 20(1), pp. 63–65.</p> <p>KINKEL, S. y MALOCA, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—a German perspective. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>, 15(3), pp. 154–165.</p> <p>LAMPÓN, J. F. y GONZÁLEZ-BENITO, J. (2020). Backshoring and improved key manufacturing resources in firms' home location. <i>International Journal of Production Research</i>, 58(20), pp. 6268–6282</p> <p>MARTÍNEZ-MORA, C. y MERINO, F. (2020). Consequences of sustainable innovations on the reshoring drivers' framework. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>, 31(7), pp. 1373–1390.</p> <p>MCKINSEY. (2020). Resetting supply chains for the next normal. Ed. McKinsey & company.</p> <p>MIROUDOT, S. (2020). Reshaping the policy debate on the implications of COVID-19 for global supply chains. <i>Journal of International Business Policy</i>, 3(4), pp. 430–442.</p> <p>NUJEN, B. B., HALSE, L. L., DAMM, R. y GAMMELSETER, H. (2018). Managing reversed (global) outsourcing—the role of knowledge technology and time. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>, 29(4), pp. 676–698.</p> <p>OECD. (2020). Covid-19 and Global Value Chains: Policy Options to Build More Resilient Production Networks. 3 June 2020. http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-global-value-chains-policy</p>	<p>options-to-build-more-resilient-production-networks-04934ef4/</p> <p>ORBIS. (enero de 2024). Bureau van Dijk. Base de datos ORBIS.</p> <p>PALLÁS-ROCAFULL, A., PLA-BARBER, J., VILLAR, C. y HERVÁS-OLIVER, J. L. (2024). Enhancing firm resilience: how the Valencian textile cluster responded to COVID-19-induced GVC disruptions. <i>European Planning Studies</i>, 32(4), pp. 863–881.</p> <p>PETRICEVIC, O. y TEECE, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. <i>Journal of International Business Studies</i>, 50(9), pp. 1487–1512.</p> <p>PLA-BARBER, J., VILLAR, C. y NARULA, R. (2021). Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? <i>BRQ Business Research Quarterly</i>, 24(3), pp. 204–213.</p> <p>ROBINSON, P. K. y HSIEH, L. (2016). Reshoring: a strategic renewal of luxury clothing supply chains. <i>Operations Management Research</i>, 9, pp. 89–101.</p> <p>SABI. (enero de 2024). Bureau van Dijk. Base de datos SABI.</p> <p>SHIH, W. (2020). Is it time to rethink globalized supply chains? <i>MIT Sloan Management Review</i>, March 19. https://sloanreview.mit.edu/article/is-it-time-to-rethink-globalized-supply-chains/.</p> <p>SU, W. y JUNE, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research direction. <i>European Management Journal</i>, 41(6), pp. 1086–1105.</p> <p>TSAI, T. Y. y URMETZER, F. (2023). A decisional framework for manufacturing relocation: Consolidating and expanding the reshoring debate. <i>International Journal of Management Reviews</i>.</p> <p>UNCTAD. (2020). World Investment Report. International Production Beyond the Pandemic. UNCTAD.</p>
--	---	---