

Made in Spain ¿Otra vez?

Offshoring, nearshoring y reshoring

Agosto 2019

Marcelo Loporati

Asistentes de investigación:

Iris Ochoa, Consuelo del Castillo y Cecilia Monge

Ana García-Arranz, Ph.D.

Directora Strategic Research Center. EAE Business School



Marcelo Leporati, PhD.

Marcelo Leporati es el Director del área de Estrategia, Emprendimiento e Innovación en EAE Business School. Anteriormente ha desarrollado su carrera profesional en distintas compañías multinacionales (Toyota Motor Corporation, McDonald's Corporation, Nestlé, Starbucks Coffee Company y Grupo Vips), donde ha ocupado distintos puestos de responsabilidad.

Marcelo es Ingeniero Industrial, Máster en Supply Chain Management, International MBA por el IE y Doctor en Finanzas por la UCM.

Su principales áreas de investigación están relacionadas con la valoración de proyectos a través de la metodología de opciones reales y teoría de juegos, blockchain aplicada a las cadenas de suministro y emprendimiento.

Índice

01.	Introducción	pág. 4
02.	¿Qué es el Offshoring, Nearshoring y Reshoring?	pág. 6
03.	Motivos para realizar Offshoring	pág. 10
04.	El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos	pág. 13
05.	El Reshoring en España	pág. 22
06.	Reshoring y creación de empleo	pág. 24
07.	Conclusiones	pág. 26
08.	Referencias	pág. 28

01. Introducción

El gran desarrollo de la globalización durante las décadas de los 80, 90 y 2000 ha producido una profunda reestructuración de las economías en todo el mundo, impactando en muchas áreas dentro de la cadena de valor de las organizaciones, pero especialmente en la gestión de las cadenas de suministro y la manufactura.

Las industrias de los países desarrollados, principalmente Estados Unidos y Europa, han estado llevando su proceso productivo total o parcial a países de bajo coste en mano de obra como, por ejemplo, el sudeste asiático. Si bien este proceso aún sigue ocurriendo, no solo el ritmo de casos se ha desacelerado sino que, por el contrario, aparecen casos de relocalización en los países de origen o en países que están en cercanía.

Uno de los principales obstáculos para el cambio en la decisión de localización es vencer la inercia operativa, es decir, que el esfuerzo, coste y riesgo de cambiar de una localización a otra tiene que ser muy atractivo para la estrategia operativa que haga tomar la decisión del cambio.

El proceso de deslocalización de los centros de producción a otras regiones y países, en muchos casos muy lejanos, donde la mano de obra es más barata se conoce como “Offshoring” mientras que el proceso inverso se denomina “Reshoring” o “Backshoring”.



01. Introducción

Sabemos que las nuevas tecnologías generarán innovación con mayor productividad, lo que permite desarrollar productos que antes no era posible, rediseñando productos existentes o crear nuevos productos desde cero. La inteligencia artificial, machine learning, impresión aditiva, los sistemas de comunicación, el internet de las cosas (IoT) y la gestión de grandes datos (Big Data) están rediseñando el paisaje de la manufactura en los países desarrollados provocando un cambio en el "Qué", "Cómo", "Cuándo" y "Dónde" se fabrica.

El presente informe tiene por objeto hacer un análisis de los motivos que llevaron a las compañías de países desarrollados (EEUU y UE) a hacer Offshoring y por otro lado qué motivos están llevando a esas mismas compañías a realizar el camino inverso hacia el Reshoring.

En la siguiente sección definiremos los conceptos de Offshoring, Nearshoring y Reshoring y también las distintas opciones que una compañía tiene en función del modelo de gobernanza: Insourcing o Outsourcing.

A continuación mostraremos los motivos que llevaron a las compañías en EEUU y UE a realizar el Offshoring y los principales elementos que están influenciando al Reshoring/Nearshoring en EEUU, UE y España en particular. Para finalizar estableceremos las conclusiones del análisis.



02

¿Qué es el Offshoring, Nearshoring
y Reshoring?

02. ¿Qué es el Offshoring, Nearshoring y Reshoring?

Es importante definir los conceptos relacionados con el Reshoring para comprender las distintas alternativas de localización de la producción que una compañía puede adoptar. Esta decisión de localización de las instalaciones de manufactura puede clasificarse de la siguiente manera:

Offshoring: Es la decisión de producir en un sitio lejano al sitio donde se encuentra la casa matriz de la compañía.

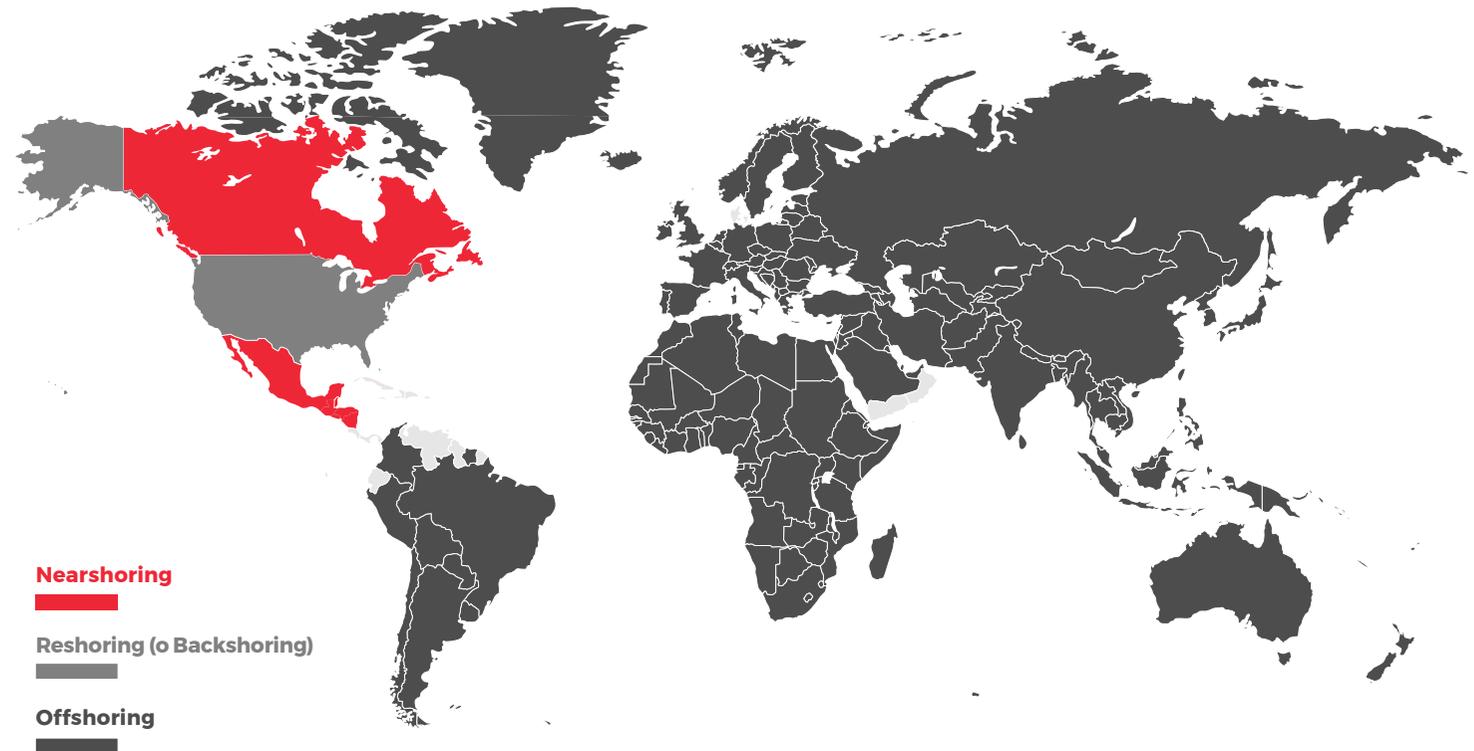
Nearshoring: Es la decisión de producir en cercanía al sitio donde está la empresa matriz.

Reshoring (o Backshoring): Es la decisión de volver a producir en el mercado donde se encuentra la empresa matriz. Es una decisión de localización de la producción que modifica una decisión de Offshoring implementada previa por el restablecimiento de toda o una parte de la producción en el país de origen de la empresa (Fratocchi et al., 2016).

La siguiente figura muestra un ejemplo que nos ayuda a entender los conceptos. Si la empresa que estamos analizando es una empresa de EEUU: será Offshoring si esta empresa decide localizar sus centros de manufactura en los países sombreados en color negro; Nearshoring si localiza sus centros productivos en los sombreados en color rojo o Reshoring si lo hace en el mismo país de origen de la compañía (color gris).

Figura 1: Ejemplificación de conceptos.

Fuente: reshorennow.org



02. ¿Qué es el Offshoring, Nearshoring y Reshoring?

Ahora bien, por un lado tenemos las decisiones de localización y por otro las decisiones de gobernanza: Insourcing o Outsourcing.

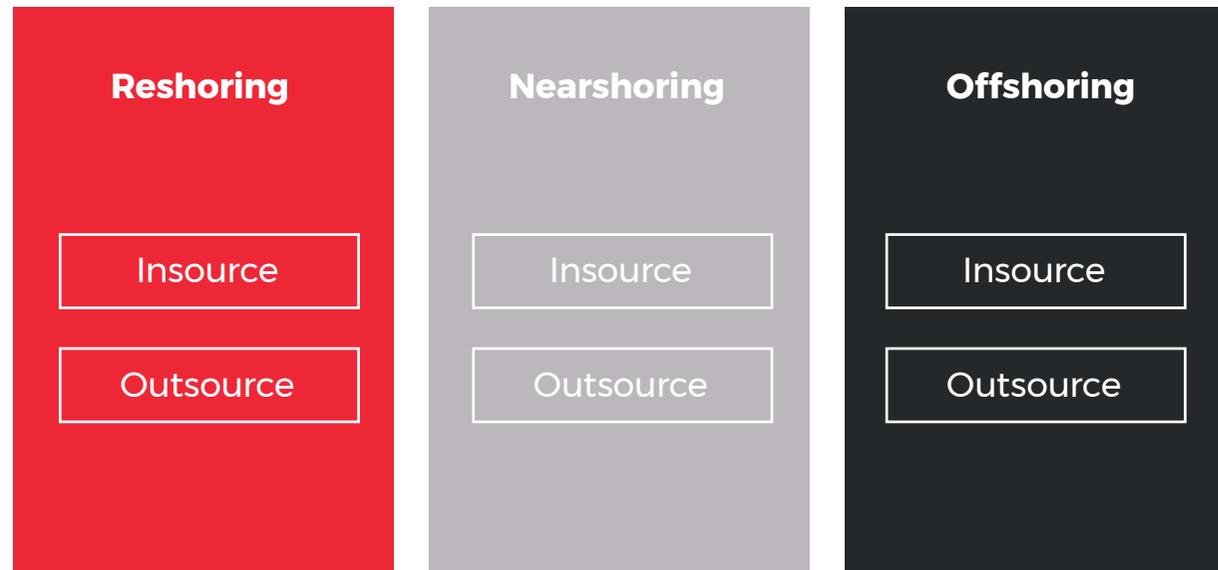
Insourcing es la decisión de mantener la producción en las instalaciones propias de la compañía. Es decir, las fábricas están participadas por la compañía que comercializa el producto.

Outsourcing es la decisión de externalizar la producción de nuestros productos a otras compañías especialistas en la industria.

Las decisiones de localización son independientes de las decisiones de gobernanza.

Figura 2. Decisiones de localización y de gobernanza.

Fuente: Elaboración propia



02. ¿Qué es el Offshoring, Nearshoring y Reshoring?

De acuerdo a Gray et al. (2013) Las compañías que deciden realizar Reshoring, tienen las siguientes alternativas:

“IN-HOUSE RESHORING” es el regreso de actividades de producción realizadas en otro país en instalaciones propias de la compañía.

“RESHORING FOR OUTSOURCING” es el regreso de actividades de producción realizadas en otro país en instalaciones de terceros.

“RESHORING FOR INSOURCING” es el regreso de actividades de producción realizadas en otro país por un tercero a instalaciones propias en el país de origen.

“OUTSOURCED RESHORING” es el regreso de actividades de producción realizadas en otro país por un tercero a instalaciones de terceros en el país de origen.

Tabla 1. Alternativas a la hora de acometer Reshoring.

Fuente: Gray et al., 2013.

		Hacia: Reshoring	
		Insource	Outsourced
De: Offshoring	Insource	In-House Reshoring	Reshoring for outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced reshoring

03

Motivos para realizar Offshoring

03. Motivos para realizar Offshoring

¿Qué ha llevado a las compañías de las economías desarrolladas a realizar Offshoring?

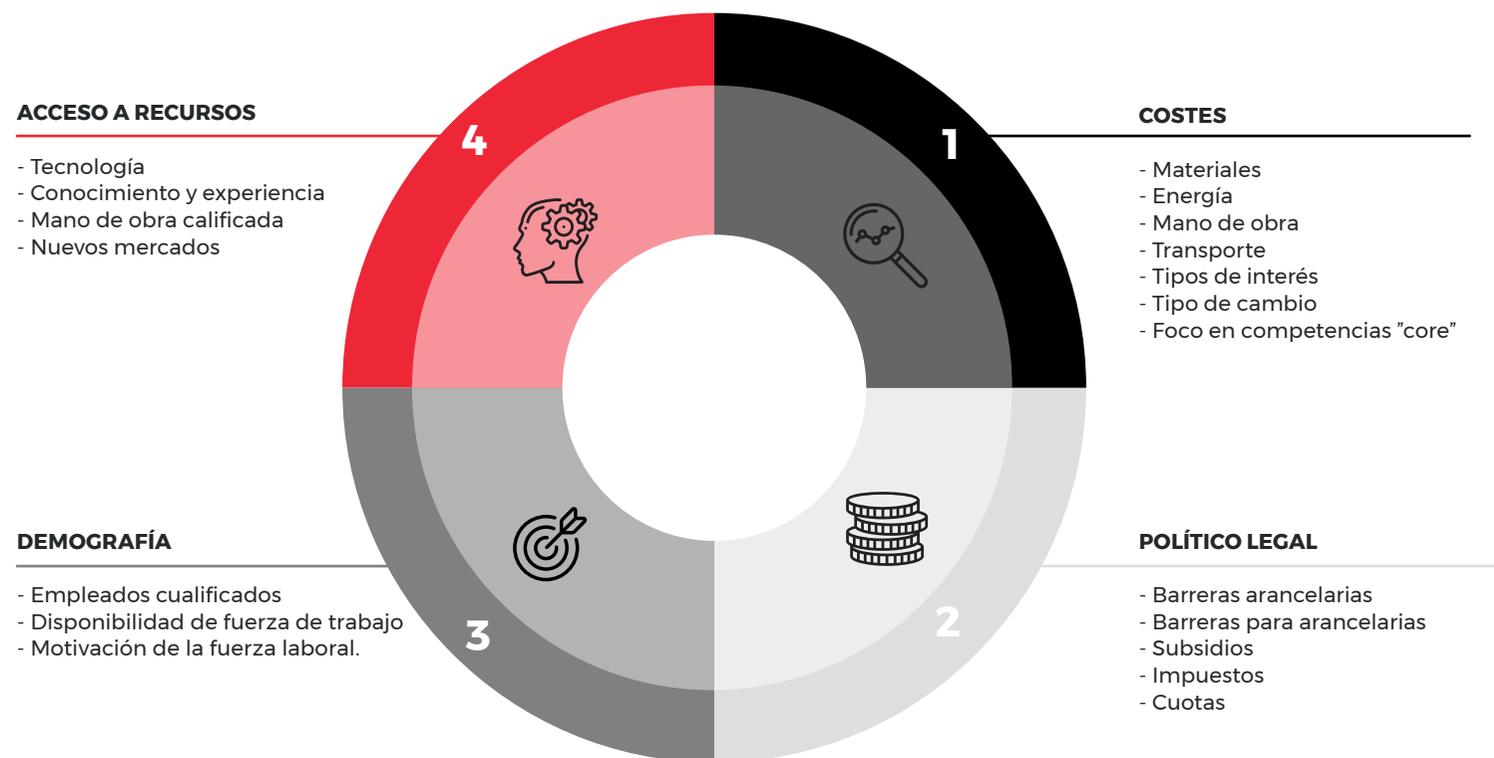
Generalmente las empresas en los países desarrollados han tomado la decisión de realizar Offshoring por motivos basados en costes. Es decir, costes de mano de obra, materias primas o recursos más bajos con el objetivo de aumentar el margen y mejorar la productividad.

Otros motivos importantes para realizar el Offshoring han sido las ventajas fiscales de algunos países o por el acceso a condiciones de habilidades o tecnología disponibles, como por ejemplo el sudeste asiático como ecosistema para la industria electrónica. Estos ecosistemas se conocen comúnmente con el nombre de "cluster".

De acuerdo con Ashby (2016) existen varias ventajas que han llevado a las compañías a replantear las estrategias de Offshoring. Estas ventajas son las siguientes.

Figura 3. Ventajas del Offshoring.

Fuente: Elaboración propia en base a Ashby, 2016.



03. Motivos para realizar Reshoring/Nearshoring

Existe variada bibliografía que hace referencia a los motivos para realizar Reshoring/Nearshoring. Según Johnston (2012), las causas del Reshoring, al igual que el Offshoring, están basadas en costes, es decir, por un aumento progresivo de esos costes en el país donde se realizó el Offshoring y que ya no hacen tan atractivo el producir a gran distancia del mercado de consumo o por reducir el riesgo en la cadena de suministro.

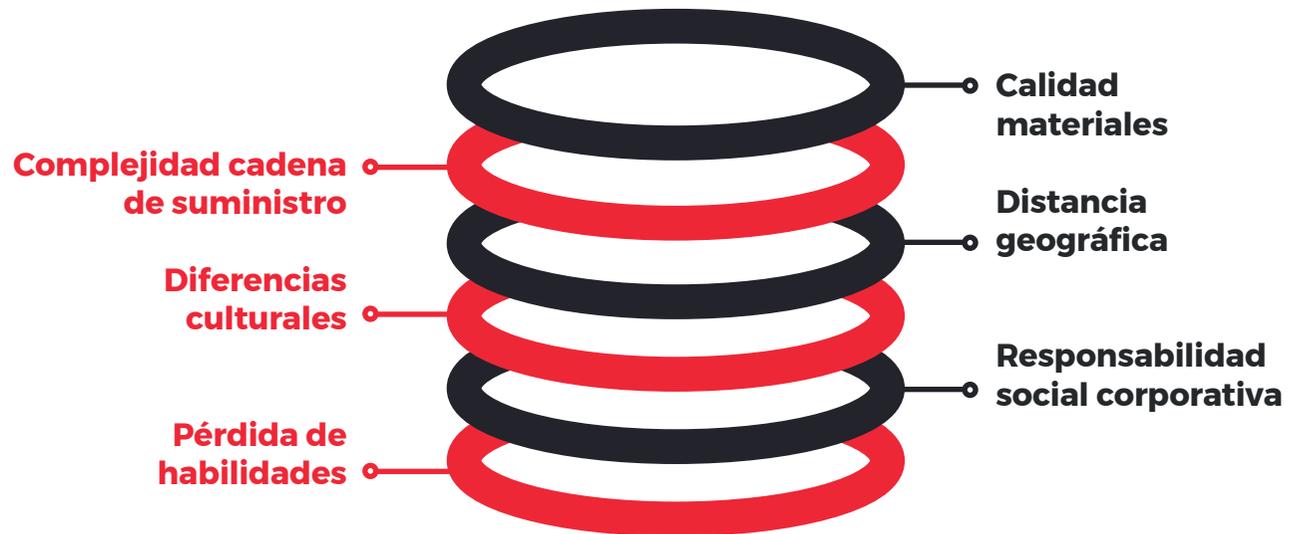
De acuerdo a Frattocchi et al. (2016) existe una desconexión entre los motivos para realizar Offshoring y Reshoring/Nearshoring. Mientras que para el Offshoring el coste era el principal motivo, en el caso del Reshoring la creación de valor es el principal generador de la decisión de relocalizar la producción.

También existe una gran relación entre el Reshoring y las distintas formas de innovación tecnológica en manufactura, conocidas como Industria 4.0. (Baribieri et al, 2017). Las compañías que realizan Reshoring tienen un grado de innovación tecnológica mayor comparado con las compañías que realizan Offshoring y lo mismo aplica para aquellas que mantienen la producción local (Stentoft et al., 2016).

El Offshoring también tiene desventajas. En la figura siguiente, Ashby (2016) señala varias dificultades que han llevado a las compañías a cuestionar las estrategias de Offshoring.

Figura 4. Desventajas del Offshoring.

Fuente: Elaboración propia en base a Ashby, 2016.



04

El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

04. El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

Para el análisis de los casos de Reshoring/Nearshoring hemos utilizado dos fuentes de datos principales. Estas son el European Reshoring Monitor (UE) y el Reshoring Initiative (EEUU).

En el presente informe solo nos centraremos en los casos de Reshoring/Nearshoring de actividades de manufactura, dejando de lado el análisis de empresas que han realizado Reshoring/Nearshoring de actividades de servicios (ej: call centers, actividades de back-office, etc.). Los casos analizados los hemos agrupado de acuerdo a la siguiente clasificación de los motivos del Reshoring/Nearshoring:

Tabla 3. Clasificación de motivos.

Fuente: Elaboración propia.

CATEGORÍA	AGRUPACIÓN DE MOTIVOS
Coste	Coste de materiales, mano de obra o coste total de la propiedad (Total Cost of Ownership)
Negocio	Incluye más de un factor (ej: calidad, tiempos, defectos, costes, diferencias culturales, problemas de comunicación, etc.).
Clientes	Cuando el Reshoring se realiza porque el cliente lo solicita, para mejorar el servicio que se le está dando.
Calidad	El Reshoring se realiza por motivos de calidad de productos, defectos en componentes o calidad de los procesos productivos.
Tiempo	Retrasos en la fabricación, transporte y distribución de productos.

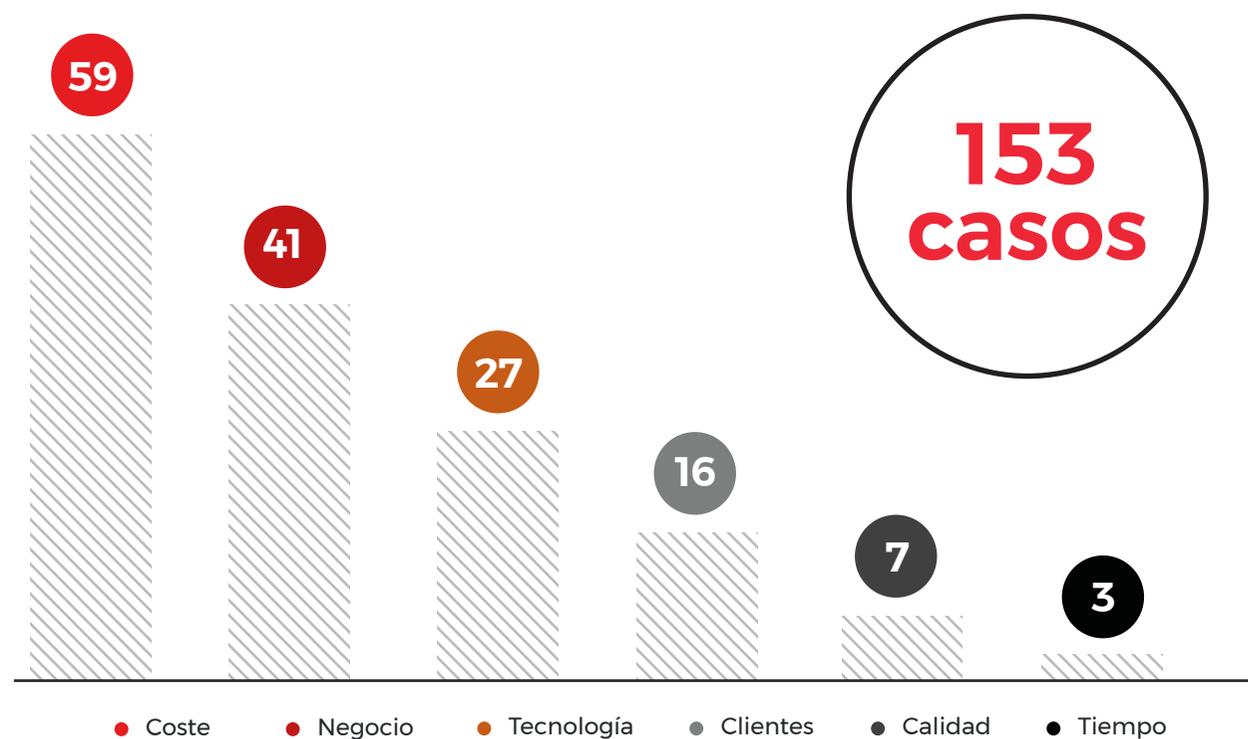
04. El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

De nuestro análisis hemos identificado los siguientes motivos para realizar Reshoring y Nearshoring en EEUU y la UE:

Los costes, la estrategia de negocio y la tecnología son las categorías más representativas del motivo de Reshoring y Nearshoring en EEUU.

Gráfico 1. Clasificación de los motivos por los cuales las empresas han realizado Reshoring y Nearshoring en EE.UU.

Fuente: Elaboración propia a partir de Reshoring Initiative Report, 2017.



04. El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

Casos de Reshoring en EE.UU.

Reemplazar por: "El Reshoring representa aproximadamente el 78% del total de casos (153) en EE.UU.

Los principales países desde donde se realizó han sido China, México, Japón y Canadá (Reshoring Initiative Report, 2017)

Casos de Nearshoring en EE.UU.

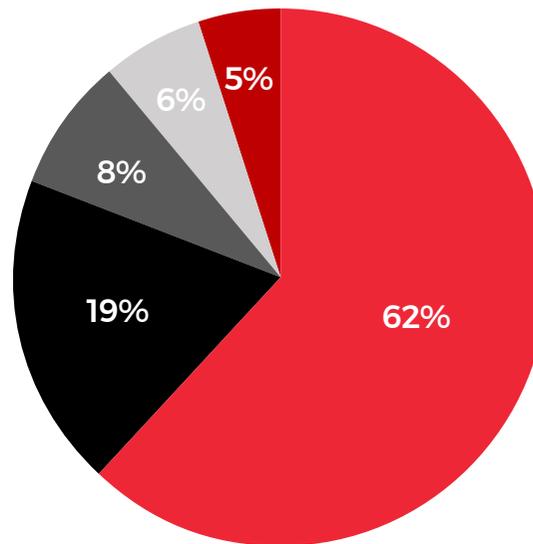
El Nearshoring representa aproximadamente un 22% del total de casos de Reshoring en EEUU.

Los principales destinos para el Nearshoring son México y Canadá.

Las importaciones de México a EEUU llevan un 40% de componentes producidos en EEUU, mientras que las importaciones de China solo un 5% (Reshoring Initiative Report, 2017)

Gráfico 2. Países desde donde EE.UU realizó Reshoring.

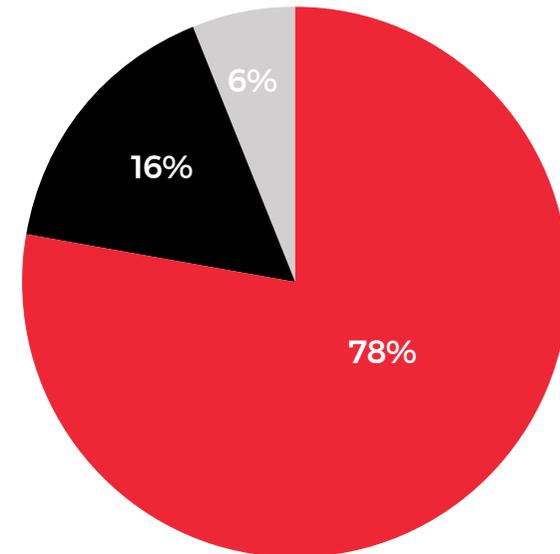
Fuente: Elaboración propia a partir de Reshoring Initiative Report, 2017.



● China ● Japón ● otros
● México ● Canadá

Gráfico 3. Países donde EE.UU realizó Nearshoring.

Fuente: Elaboración propia a partir de Reshoring Initiative Report, 2017.



● EE.UU. ● México ● Canadá

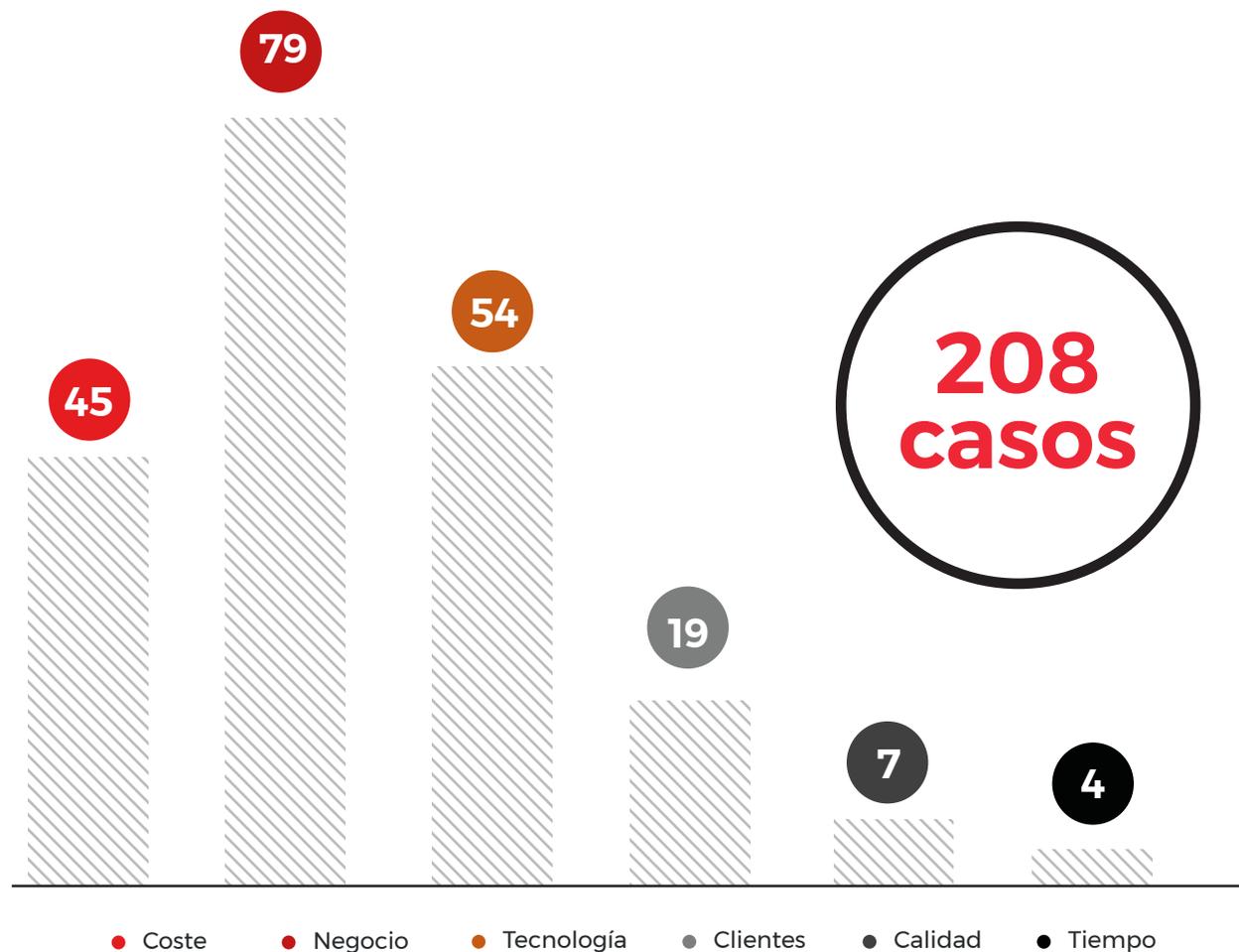
04. El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

Clasificación de los motivos de Reshoring y Nearshoring en la UE

Los costes, la estrategia de negocio y la tecnología son las categorías más representativas del motivo de Reshoring y Nearshoring en la UE.

Gráfico 4. Clasificación de los motivos por los cuales las empresas han realizado Reshoring y Nearshoring en la UE.

Fuente: Elaboración propia a partir de Reshoring Initiative Report, 2017.



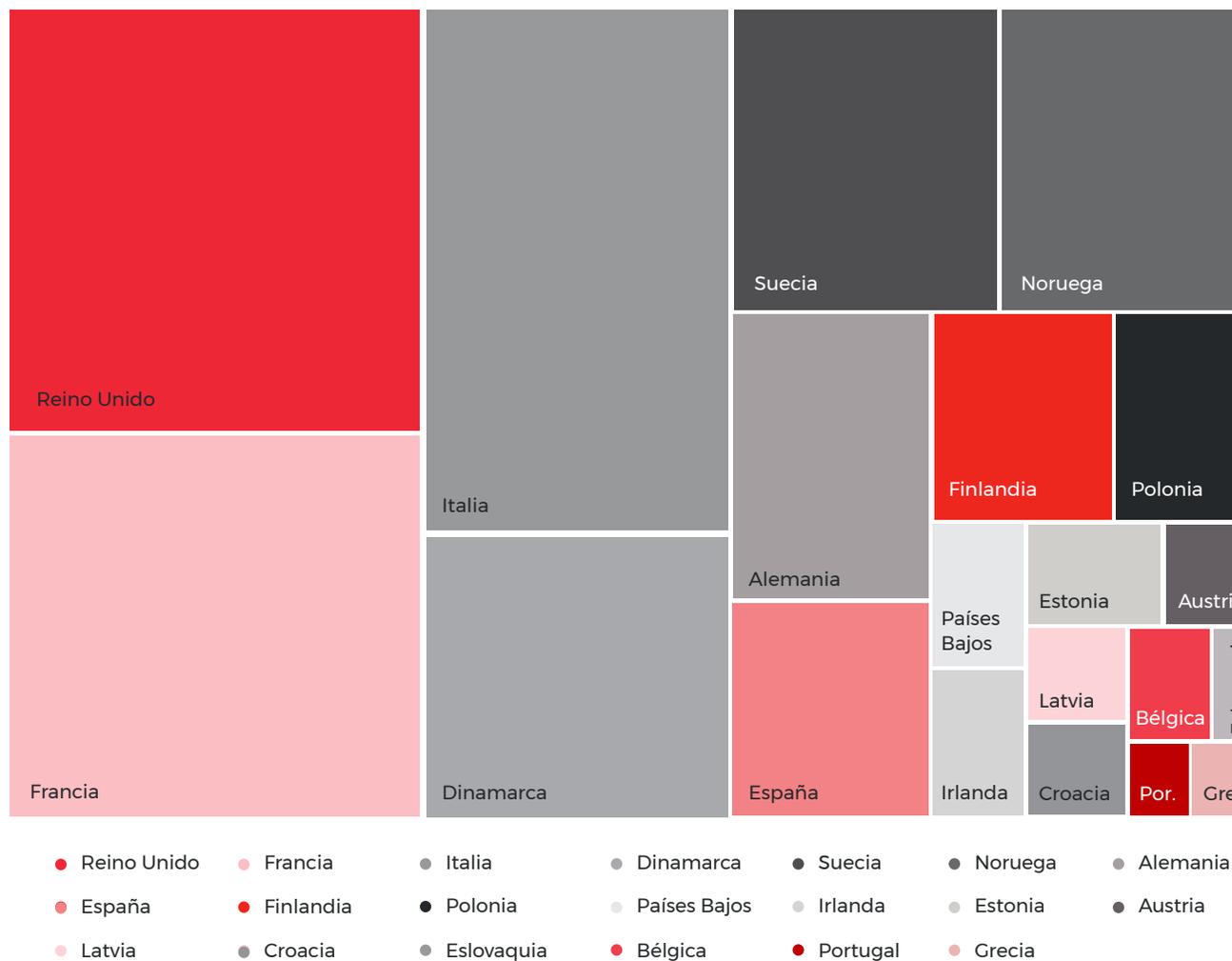
04. El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

Un 58% de los casos de Reshoring y Nearshoring en la UE se han producido en Reino Unido, Francia, Italia y Dinamarca.

España a realizado solo ocho casos de Reshoring y un caso de Nearshoring, lo que significa un 4,8% del total de casos de la UE (208 casos)

Figura 5: Países que realizaron Reshoring o Nearshoring en UE.

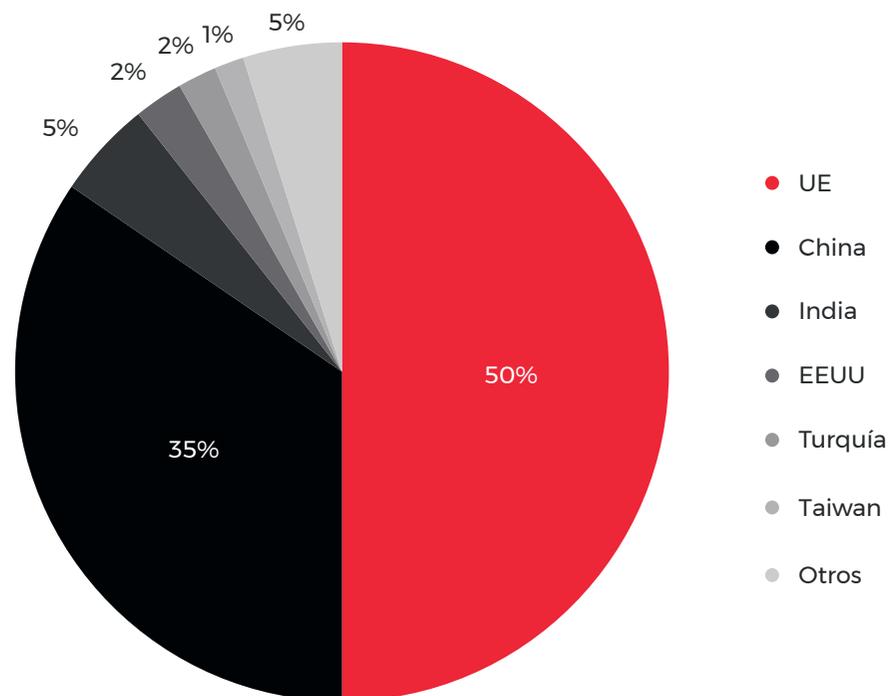
Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de European Reshoring Monitor



04. El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

El 50% de los casos de Reshoring en EU proviene de Offshoring realizado en la propia UE mientras que China representa el 32%

Gráfico 5. Países desde donde UE realizó Reshoring



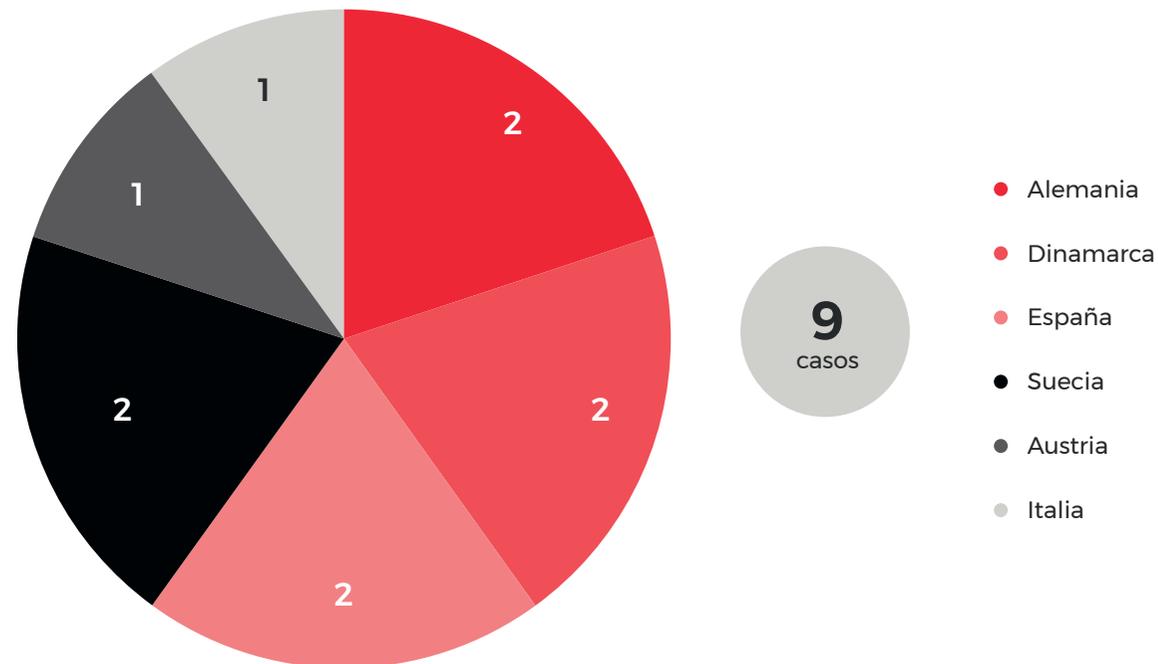
04. El Reshoring y Nearshoring en los grandes bloques económicos

El Nearshoring representa aproximadamente un 5% del total de casos de Reshoring/Nearshoring en la UE.

Los destinos para el Nearshoring son por lo general países del este de Europa (ej: Polonia, Rumania) o países limítrofes (ej: Portugal para el caso de España)

Gráfico 6. Países que realizaron Nearshoring en UE

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de European Reshoring Monitor



05

El Reshoring en España

05. El Reshoring en España

Los casos de Reshoring/Nearshoring en España solo representan el 4.8% del total de casos de la UE.

En España los principales motivos para el Reshoring/Nearshoring son los costes originados por la producción Offshore y la solicitud de los clientes de producir en cercanía.

Asimismo, el 56% de los casos de Reshoring en España proviene de Offshoring realizado en China.

Gráfico 7. Clasificación de los motivos por los cuales las empresas han realizado Reshoring en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de European Reshoring Monitor, 2017.

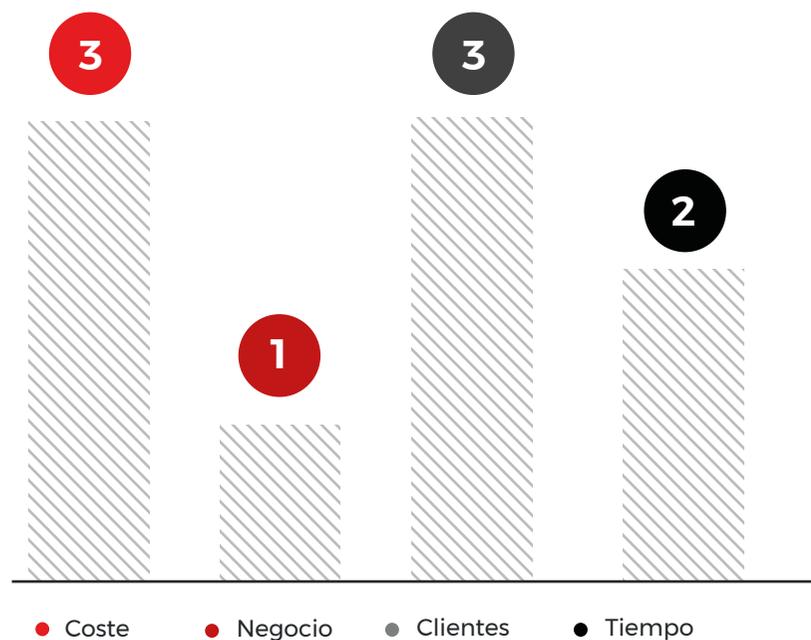
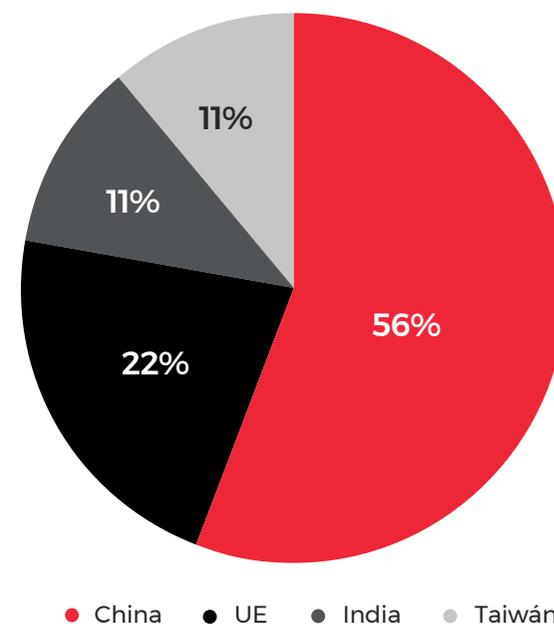


Gráfico 8. ¿De dónde proviene?.

Fuente: Elaboración propia a partir de European Reshoring Monitor, 2017.



06

El Reshoring y la creación de empleo

06. El Reshoring y la creación de empleo

Ningún estado tiene una medida sistemática para medir cuántos empleos se han perdido o ganado por el Offshoring o el Reshoring respectivamente.

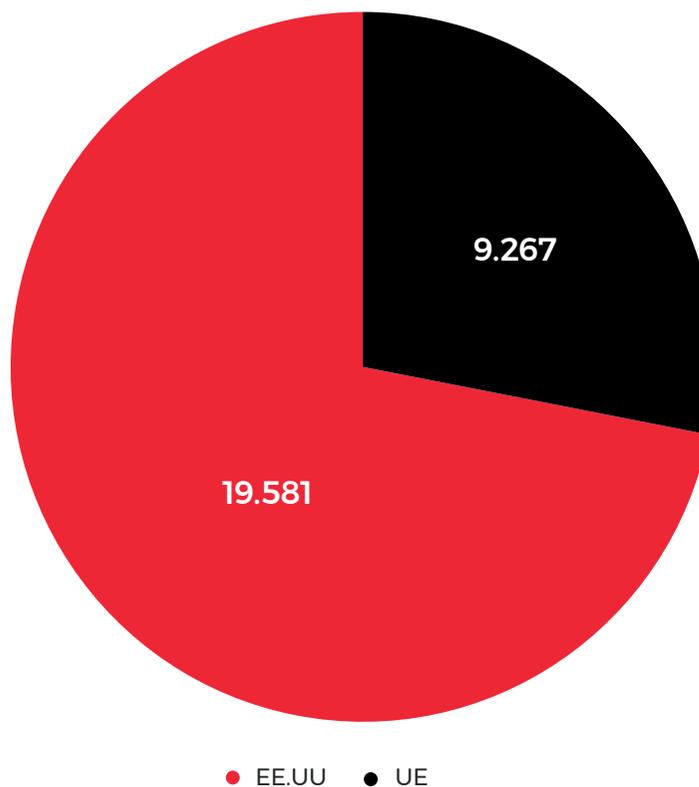
Sin embargo el ERM estima que solo un 10% del total de los empleos perdidos en manufactura en la UE entre los años 2003 - 2016 ha sido debidos al efecto del Offshoring.

De los casos analizados obtenidos del Reshoring Initiative y del European Reshoring Monitor podemos estimar que se han generado los siguientes puestos de trabajo en EEUU, UE y España.

Solo un 1% de los empleos generados por el Reshoring en la UE son empleos generados en España (90 empleos).

Gráfico 9. Empleos generados.

Fuente: Elaboración propia a partir de European Reshoring Monitor, 2017.



Sólo un 1% de los empleos generados por el Reshoring en la UE son empleos generados en España (90 empleos).

07

Conclusiones

7. Conclusiones

Durante el proceso de búsqueda de información, hemos constatado que ningún estado tiene una medida sistemática para medir cuántos empleos se han perdido o ganado exclusivamente por el Reshoring. La fuentes de información consultadas se basan la información que las propias compañías publican en medios de comunicación y, por lo tanto, pueden tener un sesgo hacia empresas de mayor tamaño u organizaciones que tengan facilidad para acceder a medios de comunicación para transmitir sus noticias.

Durante el análisis hemos visto que **los costes de producción son un principal generador en la decisión de localización** de la producción aunque también es importante tener en cuenta **la eficiencia de la estructura de gobernanza** y como esta puede influir a la hora de decidir la localización de los centros productivos. La **distancia geográfica y cultural** puede resultar en altos costes de coordinación, de control y por lo tanto conducir al Reshoring.

Sabemos que el trabajo que se está creando y se creará en los centros de manufactura en las próximas décadas dista mucho de la imagen de las fábricas del siglo pasado. La disponibilidad de nuevas tecnologías influirán en la decisión de localización ya que cambiarán drásticamente los costes operativos de la manufactura tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo y, por lo tanto, modificarán las decisiones de localización. En esta redefinición de las cadenas de suministro, aparecerán oportunidades que deben ser aprovechadas.

Se requerirá mano de obra con **mayores habilidades y capacidades** que estén formadas en inteligencia artificial, machine learning, impresión aditiva, análisis de datos, etc. Estas tecnologías están influyendo en las decisiones de localización de las compañías en países desarrollados y es fundamental para los países que pretendan utilizar el Reshoring como elemento de creación de

empleo mejorar la preparación y desarrollar **capacidades únicas que los conviertan en un destino de producción atractivo dentro de las cadenas de valor globales**. La educación y preparación de la fuerza de trabajo en estas tecnologías es clave para ofrecer niveles de productividad más alto.

Es importante que los estados establezcan medidas sistemáticas de control de las actividades de Reshoring para poder de esta manera ofrecer a las compañías asistencia en el proceso de relocalizar sus centros productivos. En particular el caso de España vemos que el efecto del Reshoring no es signi cativo en la creación de empleo, solamente aportando un 1% del total de los empleos creados por efecto del Reshoring en UE.

Referencias

- Ashby, A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. Springer.
- Eurofound (2016), ERM annual report 2016: Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A.,(2014). When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions. Journal of Purchasing and Supply Management.Gray JV, Skowronski K, Esenduran G, Rungtusanatham
- MJ (2013) .The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. J Supply Chain Manag 49(2):27-33
- Paolo Barbieri, Francesco Ciabuschi, Luciano Fratocchi, Matteo Vignoli, (2018) "What do we know about manufacturing reshoring?", Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, Vol. 11 Issue: 1, pp.79-122.
- European Reshoring Monitor. <https://reshoring.eurofound.europa.eu/>
- Reshoring Initiative Report 2017. www.reshorennow.org.

Campus Barcelona

C/ Aragó, 55 - 08015
C/ Tarragona, 110 - 08015

Campus Madrid

C/ Joaquín Costa, 41 - 28002
C/ Príncipe De Vergara, 156 - 28002

eae.es

900 494 805



ISBN: 978-84-17476-55-7