

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN II | NOVIEMBRE 2023

# “RESHORING” EN INDUSTRIAS MANUFACTURERAS TRADICIONALES Y AVANZADAS SITUACIÓN EN EL SECTOR DEL HÁBITAT



RESUMEN EJECUTIVO

**Grupo de investigación “INGLOBEST”**

# 1. El reshoring: fundamentos conceptuales

## Concepto y evidencias

**El reshoring** es una estrategia empresarial que implica el retorno (total o parcial) al país de origen o a países cercanos de operaciones previamente deslocalizadas. Representa una reevaluación significativa de las decisiones de localización de la producción y aprovisionamiento en las cadenas de valor, donde las empresas buscan un equilibrio óptimo entre costes, calidad, agilidad y sostenibilidad en un mundo cada vez más sujeto a rápidos cambios.

Las evidencias más significativas se encuentran en los sectores manufactureros americanos e italianos. El **European Reshoring Monitor** analizó operaciones de reshoring puro en suelo europeo entre 2015 y 2018 revelando evidencias claras en los sectores manufactureros italianos, especialmente en el textil y auxiliares, donde se observó cierta recuperación de empleos, procesos y fábricas, así como iniciativas emprendedoras en subsectores que estaban desapareciendo.

La **US Reshoring Initiative**, en su informe de 2020, cuantifica la creación de más de un millón de empleos entre 2010 y 2020, sobre todo en sectores de intensidad tecnológica media-alta. en los que se está alcanzando el punto de inflexión donde cabe plantearse la posible relocalización.

El **estudio de Kearney 2022** sobre 120 ejecutivos de multinacionales americanas destaca un movimiento creciente hacia el reshoring, con un 80% reportando la relocalización de actividades a USA en los últimos tres años o la intención de hacerlo próximamente. A pesar de los altos costes laborales en USA, la mayoría considera que los beneficios de producir localmente superan estos costes. Además, casi la mitad de los ejecutivos busca reducir la dependencia de China, enfocándose en diversificar sus operaciones de producción. Paralelamente, hay un interés significativo en el nearshoring hacia México y Canadá, como estrategia para mitigar riesgos y aprovechar la proximidad geográfica.

## Drivers del reshoring

- **Reducción de costes y mejora de la eficiencia operativa.** El reshoring emerge como una respuesta a los costes ocultos del offshoring, tales como gastos de transporte, logística y costes de coordinación.
- **Calidad del producto y control de los procesos.** Empresas que optan por el reshoring ganan un control más directo sobre la producción, asegurando estándares de calidad elevados y una respuesta más ágil y flexible a las demandas del mercado.
- **Sostenibilidad y el efecto “made in”.** El deseo de prácticas sostenibles y la reducción de la huella de carbono motivan el reshoring, fortaleciendo el compromiso ambiental y beneficiándose del valor añadido en la percepción de marca por la producción local.
- **Riesgos y resiliencia en la cadena de suministro.** Ante las interrupciones globales, el reshoring se presenta como una estrategia clave para construir cadenas de suministro más cortas y resilientes, ofreciendo estabilidad operativa.
- **Políticas gubernamentales e incentivos económicos.** Marcos regulatorios y beneficios fiscales actúan como catalizadores en el proceso de reshoring.
- **Mejoras en tecnología avanzada (industria 4.0).** La automatización y la robótica hacen la manufactura local más competitiva, cerrando la brecha de costes con la producción offshore y requiriendo un capital humano especializado, disponible en países desarrollados.

## 2. Principales resultados del estudio

El estudio empírico reveló que solo un **13,3% de las empresas encuestadas** (240) implementaron o consideraron implementar estrategias de reshoring, de las cuales 15 pertenecían al sector del hábitat, lo que refleja la complejidad de la decisión de relocalizar y la relevancia de las ventajas de la deslocalización incluso en un contexto global volátil. Las principales observaciones del estudio son:

- **Dependencia de mercados extranjeros.** Las empresas del hábitat tienden a relocalizar principalmente la adquisición de materias primas y productos intermedios, lo que indica una fuerte dependencia de mercados extranjeros para estos insumos y sugiere un intento de las empresas por innovar y ganar soberanía en la cadena de suministro a través de un abastecimiento más local o el uso de materiales alternativos.
- **Control de costes y competitividad.** La relocalización de ciertos procesos puede ofrecer a las empresas mayor control sobre los costes en etapas iniciales de la cadena de suministro, lo que podría mejorar su competitividad, especialmente en un escenario de regionalización de las cadenas de valor globales.
- **Reshoring parcial.** La mayoría de las relocalizaciones fueron parciales y preferentemente hacia el país de origen de las empresas, indicando un posible interés en recuperar control sobre la cadena de valor. Las actividades de mayor valor añadido, como el diseño y la I+D, son más propensas a retornar directamente al país de origen.
- **Barreras y motivaciones.** Las principales barreras para el reshoring incluyen la dificultad de mantener la competitividad en precios y la escasez o ausencia de ciertos insumos o capacidades productivas en origen. Los motivos para relocalizar varían, destacándose la sostenibilidad, la proximidad al mercado final, la búsqueda de relaciones más estrechas con socios cercanos y el impacto de las tensiones geopolíticas.
- **Líneas de actuación propuestas.** Los encuestados sugieren fomentar la adopción de nuevas tecnologías productivas relacionadas con la Industria 4.0, ofrecer ayudas y orientación para modelos de negocio sostenibles, y potenciar la cooperación empresarial, especialmente en sectores que cuentan con empresas de tamaño medio reducido como el hábitat.
- **Resultados preliminares positivos.** Las empresas que han implementado estrategias de reshoring reportan mejoras en la reducción de riesgos, la calidad de la producción, la sostenibilidad del negocio, la implementación de nuevas tecnologías y la creación de empleo.

## 3. Recomendaciones directivas y de política pública

### Recomendaciones directivas

- **Evaluación estratégica de la cadena de valor.** Realizar un diagnóstico completo para identificar vulnerabilidades y oportunidades, analizando las condiciones tanto offshore como en el destino de relocalización.
- **Evaluación financiera.** Incluir un análisis coste-beneficio detallado y modelar el impacto financiero, considerando tanto costes iniciales como ahorros a largo plazo.

- **Evaluación del modelo de reshoring (Interno/Externo).** Establecer criterios claros para decidir entre reshoring interno, que favorece el control y la innovación, y externo, que minimiza costes y riesgos.
- **Inversión en tecnología y desarrollo del capital humano.** Modernizar infraestructuras y asegurar que el personal local posea las habilidades necesarias para manejar nuevas tecnologías y procesos.
- **Estrategia de cooperación múltiple.** Considerar la integración vertical y fomentar la colaboración con proveedores, centros de investigación y gobiernos locales para mejorar la innovación y capacidad de respuesta.
- **Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social.** Adoptar prácticas de producción sostenibles y generar valor para la comunidad local, integrando la experiencia técnica con el conocimiento local.
- **Gestión del cambio y comunicación.** Mantener una comunicación transparente sobre el proceso de reshoring, promover una cultura organizativa adaptable e innovadora, y estar preparados para ajustar la estrategia conforme cambien las condiciones del mercado.

#### **Recomendaciones de política pública**

- **Programas especializados de asesoramiento y compensación de costes para PYMEs.** Programas que ofrezcan asesoramiento personalizado y compensaciones financieras, para hacer viable el reshoring y estimular el crecimiento local, con enfoque en sostenibilidad, creación de empleo en alta tecnología y capacitación.
- **Soporte en la reestructuración y localización de proveedores.** Asistencia para identificar y evolucionar hacia proveedores locales, incluyendo subvenciones y servicios de auditoría subsidiados para evaluar la capacidad y sostenibilidad de proveedores potenciales.
- **Impulso al emprendimiento en sectores complementarios.** Incentivos y apoyo para la creación de empresas en sectores auxiliares, desarrollando una red de proveedores locales robusta y promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos.
- **Colaboración entre la industria y centros de formación para la formación técnica.** Alianzas para desarrollar programas de formación ajustados a las necesidades del mercado, incluyendo habilidades tecnológicas avanzadas y programas de prácticas.
- **Incentivos para la Inversión en tecnología avanzada.** Programas de incentivos fiscales y financieros para motivar inversiones en tecnologías que faciliten la producción local, y deducciones fiscales para inversiones en I+D+I.
- **Programa de incentivos a la sostenibilidad en la producción.** Incentivos para adoptar procesos productivos sostenibles, incluyendo criterios de innovación y sostenibilidad en licitaciones públicas. Fomento de modelos de negocio basados en la economía circular, eficiencia energética y reducción de emisiones.
- **Programas de cooperación internacional en reshoring.** Fomento de acuerdos internacionales para el intercambio de prácticas, tecnologías y talento en reshoring. Programa de “vigilancia” de las importaciones, tanto en frontera como en puntos de venta y plataformas digitales para evitar la competencia desleal de terceros países que no cumplen en materia legislativa.



**Fhde** Federación  
**habitat** de España



[info@habitatfromspain.es](mailto:info@habitatfromspain.es)



Federación Hábitat de España



[www.habitatfromspain.es](http://www.habitatfromspain.es)