

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Curso académico 2018/2019



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

**“La relocalización de las empresas: las industrias  
vuelven a sus orígenes”**

“The re-shoring of companies: industries return to their origins”

Alumna: Míriam Alberola Rodríguez

Tutor: Jose Cremades Cortés

# Índice

1. CONTEXTO HISTÓRICO .....	5
2. INTERNACIONALIZACIÓN.....	13
2.1. Razones para internacionalizarse .....	15
2.2. Tipos de industrias .....	17
2.3. Estrategias internacionales .....	18
2.3.1. Estrategias de entrada.....	20
3. DESLOCALIZACIÓN.....	22
3.1 Factores que impulsan a las empresas a deslocalizarse.....	22
3.2. Otros factores de deslocalización.....	24
3.3. Elección del país .....	25
3.4. Países de destino .....	27
4. RELOCALIZACIÓN .....	28
4.1 La elección de los países .....	28
4.3. Motivos por lo que se produce una relocalización.....	30
5. ¿QUÉ HA PASADO CON EL SECTOR DEL CALZADO? .....	32
6. LA RELOCALIZACIÓN DEL CALZADO.....	34
6.11 Países principales donde se ha reubicado en el sector del calzado.....	35
7. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE LA ZONA .....	37
8. FUTURO EN EL SECTOR DEL CALZADO.....	40
9. CONCLUSIÓN .....	42
Bibliografía .....	44

## RESUMEN

La deslocalización que afectó a muchas industrias productivas a finales de los años 90, está volviendo a ocurrir. Actualmente, se está realizando una reubicación de las actividades productivas que se trasladaron, principalmente, a países en vías de desarrollo.

Este acontecimiento, recibe el nombre de relocalización o *re-shoring*. El cual va a ser el estudio de este trabajo, donde analizaremos los motivos por los que sucede esta reubicación y cuáles son los nuevos destinos preferidos para las empresas.

Para una mejor visualización del estudio, exponemos el caso del sector del calzado alicantino. Donde veremos que gran parte de este *cluster* de empresas se deslocalizaron en busca de una reducción de costes, y como están reubicando partes de sus actividades productivas a nuevos lugares y con otras estrategias.

Palabras claves: relocalización, internacional, estrategia.



## ABSTRACT

The off-shoring that many companies carried out at the end of 1990s happening again. Most of them are relocating the productive process to new destinations.

This event is called re-shoring and this is the study of this work. We are going to search the reasons for this occurrence and the favourite destinations of the companies.

Finally, we are going to see this event in the footwear sector. Where we can see a lot of companies in Alicante, relocated to reduce their labour costs. But now they have other strategies and they are relocating some of their productive activities to new destinations.

Key words: re-shoring, international, strategy.



## 1. CONTEXTO HISTÓRICO

Vivimos en el siglo XXI, donde los términos internacional, globalización, *millenials*, era tecnológica y un largo de “puntos suspensivos” están en nuestro día a día. Hechos como comprar el producto que deseamos, en el lugar y momento que queramos con un solo “click”; que el “*made in...*” de la gran mayoría de las etiquetas de ropa siga acompañado con el nombre de países que están a miles de kilómetros de nosotros como Taiwán, China, Bangladesh, que un mismo producto esté compuesto por piezas creadas en diferentes lugares. Son actos internacionales que confirman que vivimos en un mundo globalizado. Pero realmente ¿qué entendemos por globalización?

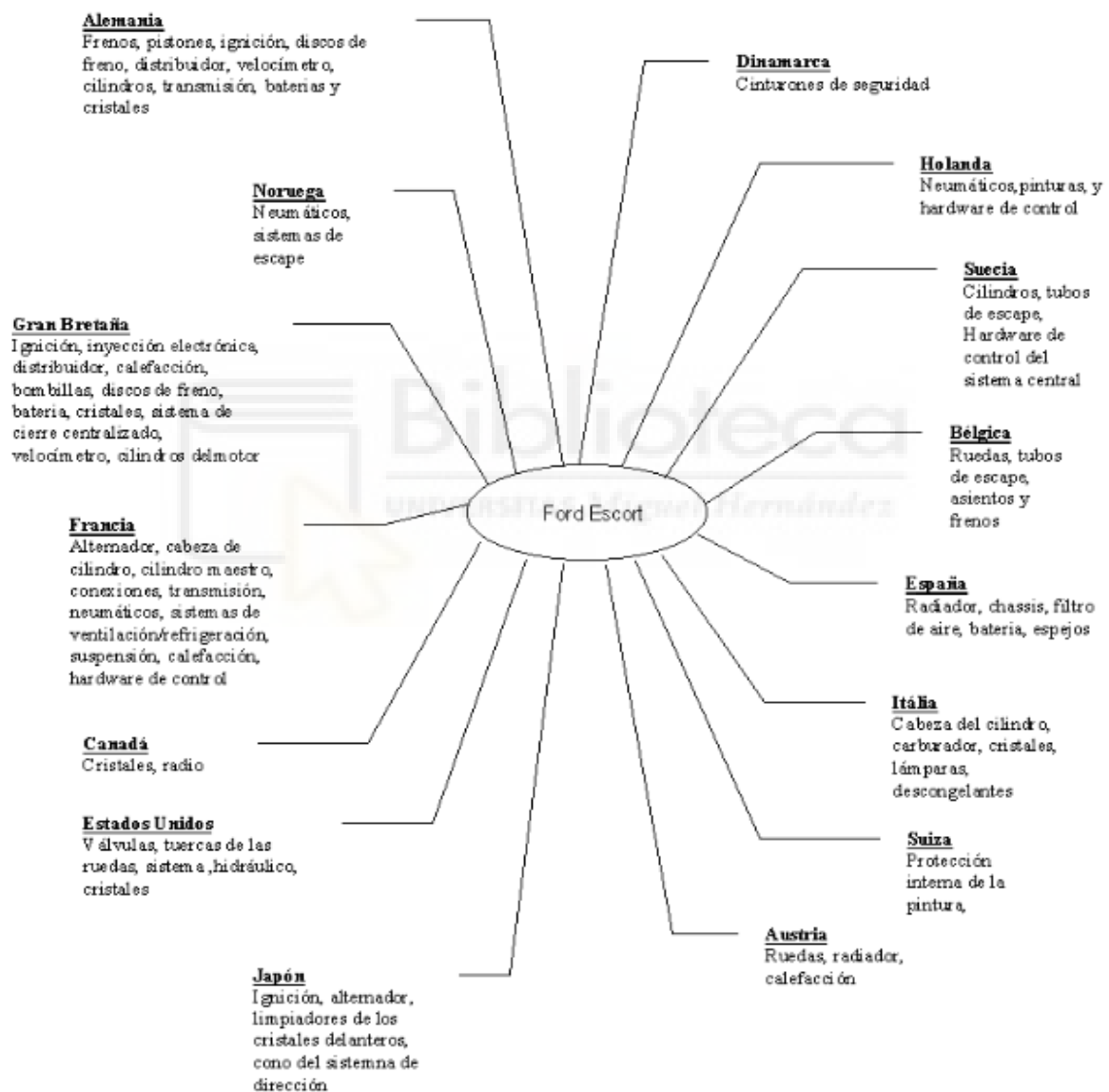
“En términos generales, podemos considerar que se trata de un fenómeno que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países [...] La globalización implica que de forma habitual, y para actividades cotidianas es cada vez más frecuente que tanto empresas, como instituciones y personas particulares realizamos cada vez un mayor número de actividades en relación con interlocutores que están muy lejos de nosotros, o que nos vemos afectados por acontecimientos que ocurren a miles de kilómetros de nosotros”. (José Pla Barber y Fidel León Darder, 2004)

Este fenómeno lo encontramos en todos los ámbitos, ya sea político, económico, tecnológico, social, pero nosotros nos centraremos a nivel empresarial. La globalización empresarial no difiere mucho del significado anteriormente citado. Sin embargo, aclararemos que una empresa se considera globalizada cuando interactúa en el extranjero pero además debe de generar valor y coordinar diferentes flujos de conocimientos, capitales y productos entre sus filiales internacionales. (José Pla Barber y Fidel León Darder, 2004)

Esto se consigue a través de la deslocalización, el cual lo podríamos definir, como el proceso por el cual una empresa traslada de forma total o parcial sus procesos de producción (o sus servicios) a otros países con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Para entender mucho mejor la internacionalización, pondremos el siguiente ejemplo que utilizó (Junior, 2000) en un artículo de la Universidad de Barcelona. Donde nos muestra el caso de General Motors. Encontramos que cada pieza se crea en un país diferente, dependiendo de la cualificación de los trabajadores de ese país. Lo mismo ocurre, con el proceso de ensamblaje. Veamos a continuación el ejemplo del Ford Escort.

Figura 1. Procedencia de las piezas del Ford Escort.



Fuente: (Junior, 2000)

Aquí podemos ver, el gran papel que juega la internacionalización en las empresas, y como se selecciona un país u otro, dependiendo de la estrategia que se busque. Donde lo

explicaremos más adelante, pero principalmente, si se busca una reducción de costes se dirigirán a países en vías de desarrollo o emergentes y si se busca calidad y mano de obra cualificada a países desarrollados.

Pero todas estas actuaciones internacionales no es un hecho que haya aparecido ahora, sino que desde la historia se practican. Sin embargo, una serie de factores ha hecho que se desarrolle con más frecuencia y con países que están a miles de kilómetros.

Una de ellas sería la **mejora de las infraestructuras** en los transportes, ya sea marítimo, terrestre o aéreo. Encontramos una gran mejora en todas ellas, sobre todo en el sistema terrestre. Todos los países europeos están muy bien conectados por carreteras con una calidad óptima. Las líneas de ferrocarril cada vez son más rápidas, ya sea para el transporte de mercancías como de personas. Lo mismo pasa en el transporte aéreo y marítimo, en el que a lo largo de la historia podemos encontrar una considerable reducción de los costes y un aumento de la velocidad.

Otro punto a tener en cuenta son **las telecomunicaciones**, la aparición de Internet ha cambiado por completo todas las estrategias de las empresas, desde el departamento de Marketing, hasta el de producción. Las comunicaciones y las posibilidades de compra son instantáneas, desde cualquier parte del mundo y a un muy reducido coste o en algunos casos inexistentes. Proporcionando una gran facilidad de compra de productos extranjeros a todos los usuarios, además de proporcionar a las empresas la libertad de comercializar con productos provenientes de cualquier país.

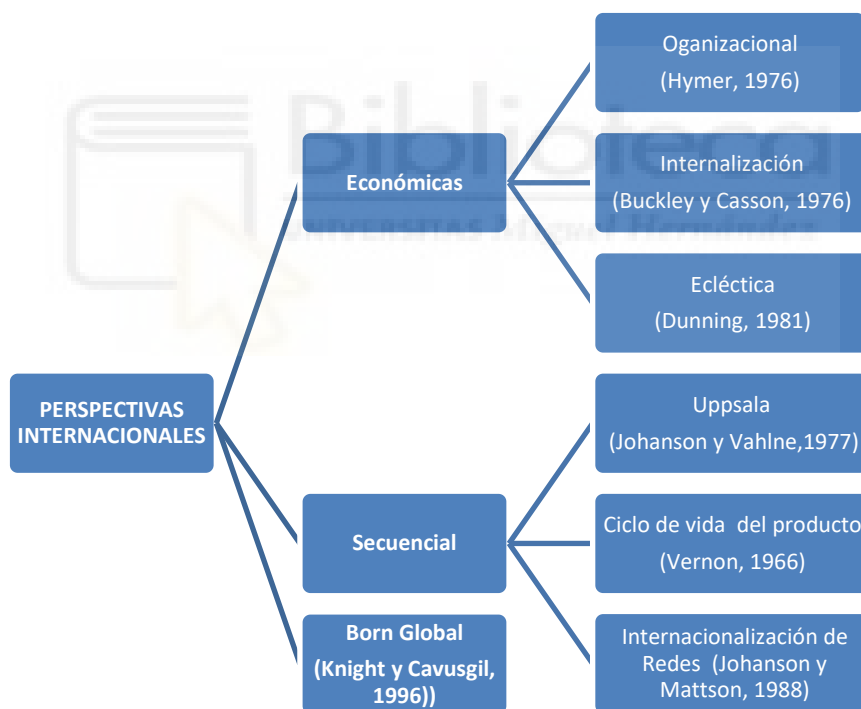
Pero todo esto no podría ser posible sin las **relaciones gubernamentales** y organizacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU) que ha traído consigo el Pacto Mundial, contribuyendo desde la estabilización de los derechos humanos hasta la corrupción, (Naciones Unidas ); la Organización Mundial de Comercio (OMC) impulsando las negociaciones comerciales desde las mercancías, hasta la propiedad intelectual (Organization).

La acción de estos, junto a muchos otros organismos, ha impulsado acciones como la reducción de los aranceles creando zonas de libre comercio o mercados comunes (MERCOSUR, CONO), que han ayudado a la comercialización y a la reducción de los costos internacionales.

Esto ha provocado que la gran mayoría de las empresas apuesten por la internacionalización. Se tiene un pensamiento que lo internacional es para las grandes empresas. Sin embargo, cada vez es más frecuente encontrar pequeños negocios que aplican estrategias internacionales, (José Pla Barber y Fidel León Darder, 2004) lo explican como “conjunto de procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de fronteras nacionales”.

A continuación, realizaremos un recorrido histórico de las diferentes perspectivas: económico, secuencial y *born global*, que diferentes económicos han desarrollado de los motivos de la internacionalización.

Figura 2. Perspectivas Internacionales



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar nos encontramos con el enfoque económico, este trata de explicar los motivos por los que las empresas se internacionalizan y los criterios que deben cumplir para llevarlo a cabo óptimamente. Una de las primeras teorías que encontramos es la **organizacional**, (Kindleberger, 1969) (Hymer, 1976) explican que para deslocalizar las plantas productivas deben tener alguna ventaja competitiva, ya sea en la tecnología,



calidad, producción. Para así poder competir con ellas, ya que las instalaciones trasladadas deben luchar con las barreras de entradas.

Otras de las teorías económicas que nos encontramos es la de **internalización**, esta nos explica “el por qué están las transacciones de productos intermedios entre países organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas de mercado” (Buckley y Casson, 1976) a lo que estos economistas concluyeron que se debe cumplir las siguientes dos condiciones para realizar una inversión directa en el extranjero:

La primera de ellas que existan ventajas al externalizar algún proceso, como puede ser la comparativa entre los costos unitarios de crear el producto en país nacional y exportarlo, o invertir directamente en producir el producto en el extranjero. La segunda condición, que la buena organización de las actividades sea más eficiente que venderlo o cederlo a otra empresa. Por lo que una buena internalización puede ser más efectiva para una multinacional que externalizar el proceso.

Por último entre las teorías económicas encontramos la teoría **ecléctica** de (Dunning, 1981) este defiende que para realizar una inversión directa extranjera se debe cumplir las siguientes ventajas de ubicación. Con esto se refiere a los recursos y activos que puede explotar del lugar en el que se invierta, como pueden ser las materias primas, la tecnología, estrategias de marketing.

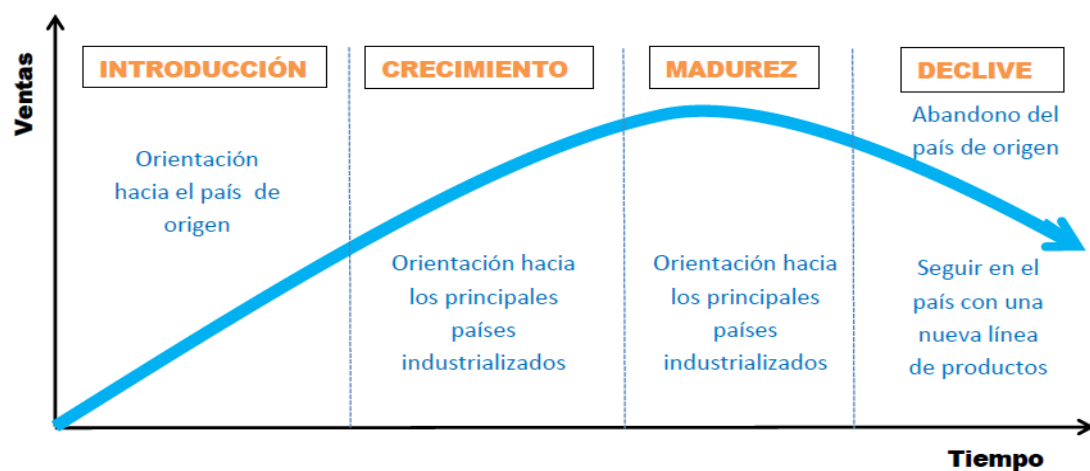
Estas ventajas las resume en tres elementos, las ventajas de la propiedad, son aquellas que para que se pueda dar la internacionalización las empresas deben tener unas ventajas competitivas respecto a las empresas del país de destino, como los activos intangibles, tecnología, alcanzar economías de escala, diferenciación. Las ventajas de localización, en la que Dunning desarrolla que debe resultar rentable localizar algunas de sus plantas de producción en el exterior, ya sea por variables de calidad, precio, proximidad de materias primas. Y por último las ventajas de internalización, aquí encontramos las posibilidades estratégicas que tiene la empresa, como el conocimiento que se obtiene del mercado del lugar extranjero, información de permisos en las importaciones y exportaciones, la adaptación de los productos al mercado y puede lograr la entrada al mercado de ese país con las exportaciones.

Centrándonos en una perspectiva desde **el proceso o secuencial**, encontramos diferentes enfoques. En primer lugar el enfoque *Uppsala* define el proceso de las empresas a la

hora de internacionalizarse, “la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones incrementales, que tienen como obstáculo la falta de conocimiento y de recursos. Es así, como el proceso de internacionalización transcurre en cuatro etapas, que se repetirán en los diferentes países a los que se dirija la empresa: exportaciones irregulares, exportaciones por vía de un agente independiente, establecimiento de filiales comerciales y, por último, el establecimiento de filiales de producción” (Johanson y Vahlne, 1977). A la que años después (Vahlne y Nordström, 1993)añaden a esta teoría que primero se expanden a aquellos países que se asemejen psicológicamente y que geográficamente estén más próximos.

Otra perspectiva a destacar es la de (Vernon, 1966) donde describe al proceso de la internacionalización de la empresa, como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su **ciclo de vida**. Es decir, la empresa saca al mercado su primer producto y lo hace en su país de origen, conforme el producto entre en su fase de crecimiento se empieza a exportar a otros países. Cuando pasa a la etapa de madurez, la empresa centra sus objetivos en la reducción de costos y en las economías de escala, pensando en crecer y trasladar las actividades con valor añadido a países extranjeros donde la mano de obra sea más barata y donde el mercado no esté tan saturado. Por último, llega la etapa de declive, en la que dependiendo de la empresa se tomará un rumbo u otro.

Figura 3. La internacionalización de la empresa mediante el ciclo de vida del producto.



Fuente: Elaboración propia

Y por último, destacaremos la internacionalización de Redes basada en las oportunidades de traspasar fronteras, las cuales dependen en gran medida del tamaño y de la diversidad de la red, constituida por proveedores, clientes y competidores. (Johanson y Mattson, 1988) Proponen cuatro tipos de empresas dependiendo de su grado de evolución y su red de negocios internacionales. En el siguiente esquema lo veremos mejor:

Figura 4. La internacionalización mediante el modelo de redes

**MODELO DE REDES**

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización	Bajo	Empresa iniciadora	Empresa rezagada
	Alto	Empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto a su red

Fuente: Elaboración propia

La empresa iniciadora es aquella que no tiene referencias en los mercados exteriores, puesto que su red realiza sus actividades en un ámbito local o nacional. Estas empresas suelen comenzar a internacionalizarse mediante exportaciones a países limítrofes.

Cuando esta acción se realiza a largo plazo, puede pasar que la empresa iniciadora tenga una especialización internacional y que el resto de la red esté comenzando o todavía no se hayan introducido, por lo que nos encontramos con la empresa solitaria. Sin embargo, cuando ocurre lo contrario estamos ante la empresa rezagada. Es decir, que la red de la industria tenga un largo recorrido internacional, sin embargo, la empresa rezagada no se ha introducido en él por diversas causas. Ante esta situación lo mejor es recurrir a consultores especializados y que intenten cambiar esta situación.

Por último, nos encontramos con que la empresa internacional y su red están conjuntamente internacionalizadas. Aquí predomina el uso de filiales de venta y

fabricación, puesto que se tiene un conocimiento del exterior y una buena comunicación con los proveedores, clientes y competidores.

Las perspectivas anteriormente mencionadas, se caracterizan por comenzar la actividad empresarial en el país nacional donde están ubicadas, y con el paso del tiempo ir aplicando estrategias internacionales. Sin embargo, actualmente aparecen las **born global** que como bien definen (Knight y Cavusgil, 1996) son pequeñas empresas que desde sus primeros días operan en mercados internacionales. Llevando a cabo las estrategias internacionales, para adentrarse al mundo globalizado. Suelen ser empresas que se declinan por un mercado con clientes homogéneos, puesto que tienen limitada la capacidad de producción y de no tener unos clientes fieles a la marca.

Una vez realizado el recorrido por las diferentes teorías internacionales, nos centraremos en el estudio del mercado exterior. Comenzando desde un análisis de las diferentes industrias hasta las formas de entrar en los diferentes países.



## 2. INTERNACIONALIZACIÓN

Toda empresa necesita tener una ventaja competitiva, es decir cualquier característica de la empresa que la diferencie de la competencia colocándola en una situación superior para competir. Nos centraremos en tres estrategias que explicó (Porter, 2009); diferenciación de producto, liderazgo en costes y segmentación o enfoque.

Figura 5. Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de **segmentación** consiste en que la empresa se centra en un segmento estratégico concreto, en el cual puede tener una ventaja respecto a la competencia. Ya sea porque al abarcar tanto campo se dejan un segmento del mercado desatendido o porque ese segmento tienes más costes de lo normal.

Por ejemplo en el mercado de los relojes, podemos encontrar multitud de marcas, dependiendo de los objetivos de segmentación encontramos. Segmentación de costes bajos por ejemplo Rolex (alta gama), Viceroy, Lotus (Gama media) y relojes de bisutería como Parfois (gama baja). Y segmentados por clientes, por ejemplos las marcas anteriormente citadas, buscan que cumplan el objetivo de ver la hora. Luego podemos encontrar la marca Polar, que te muestra la hora pero está orientado al público deportista, ya que hace un seguimiento de la actividad física del usuario.

O también, pueden ir hacia toda la industria y utilizar estrategias de **diferenciación de producto**. Características que hagan de tu producto algo distinto al del resto de la competencia. Por ejemplo, en el sector del calzado, aquellos productos que se fabriquen completamente en España, esto a los ojos del cliente tiene más calidad que cualquier otro producto que esté fabricado en China. El mismo caso ocurriría en el sector alimenticio con las denominaciones de origen.

Y por último, encontramos la estrategia de **liderazgo en costes**. Son aquellas marcas en las que han primado reducir el precio de los productos, por lo tanto minimizar lo máximo posible los costes de producción. Un ejemplo podría ser la marca de Deporte Decathlon, en la que ofrecen productos a un precio asequible.

Muchas de las empresas que eligen esta última opción suelen conseguir esta disminución de los precios mediante la deslocalización. Una gran investigación del país de destino es la clave para alcanzar estos objetivos. La deslocalización, como hemos dicho al principio, se da cuando se cierra una planta productiva en el país de origen para ser trasladada a otro país. Este hecho se puede realizar mediante la subcontratación, una empresa especializada en la actividad productiva se encarga de realizar esa fase de producción. O la de realizar una inversión directa creando una planta productiva en el país, que podría ser una filial de la empresa.

Pero realmente, ¿cuáles son las causas que motivan a una empresa a ser multinacional? Se conocen como multinacionales a aquellas empresas que realizan actividades de su cadena de valor en más de un país. Con la finalidad de aumentar la creación de valor que, por diferentes características, con las unidades nacionales no se podía.

## 2.1. Razones para internacionalizarse

Encontramos diferentes motivos por los que las empresas deciden internacionalizarse, encontramos razones internas y externas, las cuales las explicaremos con la ayuda de (Guerras y Navas)

Figura 6. Razones para la internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en las razones internas, aquellas que la empresa tiene la capacidad para tomar las decisiones, encontramos:

- La **reducción de costes**, ya sea por la reducción de cargas fiscales, consecución de economías de escala, economías de experiencia, o la más buscada, por los recursos productivos, mano de obra más barata, proximidad de la materia prima. Esta razón ha sido la que más se ha dado en las industrias que requieren una mano de obra intensiva, por ejemplo, el sector del calzado.
- Hay mercados en los que para hallar el **tamaño óptimo**, realizan las ventas en otros países. Ya sea porque el país es pequeño o por la cultura de no consumir el producto, preferencias del consumidor.
- **Búsqueda de recursos**, la localización de las actividades productivas pueden ser elegidas por la proximidad a los recursos naturales, factor trabajo especializado,

infraestructuras específicas; que en el país de origen no se encuentra, por lo que trasladan esas actividades productivas a países extranjeros.

- Con la distribución de las actividades productivas por diferentes áreas geográficas **disminuye el riesgo global** de la empresa, coloquialmente más conocido, como distribuir los huevos en diferentes cestas. Si tengo las plantas productivas u ofrezco mi servicio en varios países, si hay algún problema político, económico o una fuerte competencia en el mercado, puedo recoger beneficios de otros lugares y no depender únicamente de un país.

Luego nos encontramos las razones externas, aquellas razones independientes a la empresa pero que están relacionadas con la toma de contacto de internacionalizarse.

- El **ciclo de vida de la industria**, como hemos visto, anteriormente, en la perspectiva de Vernon, una vez que la empresa entra en la fase de madurez, es un buen momento para plantearse si continuar en el mercado o lanzarse a la entrada en un nuevo país.

- **Demanda externa**, con la globalización tenemos la posibilidad de investigar y analizar el mercado de cualquier país. Podemos encontrar a una demanda potencial o insatisfecha en algún lugar y satisfacerles o crearles la necesidad. Por ejemplo, unos investigadores de la Universidad Miguel Hernández están creando prótesis para mujeres que han nacido sin vagina o víctimas de ablación. Esta demanda no la encontrarán solo en un país, puesto que en España podemos encontrar casos significativos de mujeres que lo necesiten. Por lo que estos tendrán que tener una visión internacional abarcando a toda esa población que lo necesite.

- **Seguir al cliente**, aquellas empresas que son proveedoras de empresas internacionales deben seguirlas en aquellos países en los que se orienten. Un ejemplo puede ser la de componentes automovilísticos que deben estar lo más próximos a sus clientes para no perderlos.

- **Competencia**, muchas veces la presión de la competencia es lo que hace que traslades la actividad a otro país. El ejemplo que más nos ha tocado en la zona Illicitana, el sector del calzado. Cuando en los años 90 gran parte de las empresas del calzado se iban a países asiáticos reduciendo coste, y la empresa que optó por quedarse en la zona no podía competir con los precios que ofrecían sus adversarios.



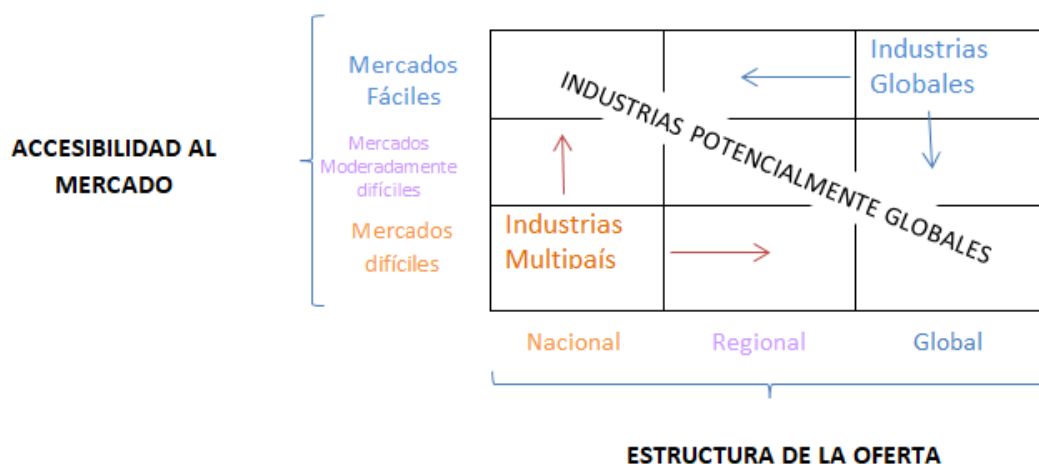
- A parte de todas estas razones, la más característica es la **globalización de la industria**. Hoy en día todas las empresas deben contar con una rápida adaptación al entorno, las características que nuestra población objetivo desea son las que hemos de ofrecer. Puesto que, gracias a la globalización, la competencia en las industrias se pueden encontrar en el mismo país que a miles de kilómetros.

En las industrias, no solo se da una de estas razones, sino que, es frecuente encontrarnos diversas. A parte de estos motivos, también tendremos que tener en cuenta el tipo de industrias en las que nos encontramos, para aplicar una estrategia determinada.

## 2.2. Tipos de industrias

En primer lugar nos centraremos en estudiar las variables que mide el grado de globalización de una industria. Donde la primera de las características es la estructura de la oferta. En esta encontramos las características de la competencia de una industria como su tamaño o la especialización que será más global cuanto mayor sea la especialidad, como es el caso de la aeronáutica, donde la industria está repartida entre algunas empresas mundiales. La otra característica que encontramos es la accesibilidad al mercado, determinado por las barreras de entradas a un país y la similitud de la demanda.

Figura 7. Nivel de globalidad de una industria



Fuente: Adaptación propia de Solberg (1991)

Los diferentes tipos de industrias que nos encontramos, van a estar determinados por la estructura de la oferta, es decir, los diferentes tipos de competencia que podamos encontrar, que va estar ligada al tamaño de los competidores de los diferentes países y a su grado de especialización. Es decir, si mi oferta mundial está orientada a un público nacional, estamos ante una industria poco global. Si mi industria está focalizada en el país nacional, pero exporto a países vecinos, nos encontramos en la industria internacional/regional. Y estaré ante una industria global cuando son las principales empresas las que dominan el mercado en todo el mundo.

Otro aspecto a tener en cuenta es la accesibilidad al mercado, es decir, la facilidad de entrar en el mercado de los distintos países. Viene determinada por las barreras de entradas a un país (aranceles aduaneros, diferente forma de hacer negocios, marco jurídico específico...) y por la similitud de la demanda (gustos, preferencias, comportamiento de compra).

### 2.3. Estrategias internacionales

Una vez conocida la industria en la que nos encontramos, tendremos que elegir la estrategia que aplicaremos, las variables a tratar son las presiones para reducir los costes y la adaptación local. En el siguiente esquema podemos ver las cuatro estrategias internacionales más utilizadas.

Figura 8. Estrategias competitivas

## TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA



Fuente: Adaptación propia de Dess et al. (2011:244)

La primera de las estrategias que explicaremos es la estrategia **global**, su objetivo principal es la reducción de los costes, ofreciendo unos productos y servicios totalmente estandarizados. La ubicación de las actividades de fabricación e I+D suele estar centralizada y las de comercialización suelen estar en algún que otro país externo. Esto lo podemos ver en industrias como la siderurgia, fabricación de aviones, etc.

Por otro lado, encontramos la estrategia **multipaís**, en este no se le da tanta importancia a los costes sino que, se centran en diferenciar sus productos y sus servicios a los mercados locales. Un ejemplo claro podría ser la restauración, donde la cultura afecta en gran medida al consumo de los productos.

Luego como una combinación de las anteriores, tendríamos la estrategia **transnacional**, que busca una reducción de los costes mediante la dispersión de cada actividad en la zona geográfica más beneficiosa, además de, realizar una adaptación local. Se suele utilizar el lema de “piensa globalmente, actúa localmente”<sup>1</sup>. Un ejemplo para entenderlo mejor, podría ser las grandes multinacionales automovilísticas con la producción de sus

<sup>1</sup> Este lema se atribuyó a (Geddes, 1915), aunque la frase no aparezca como tal, la idea se vio reflejada en su libro *Cities in Evolution*.

coches en la zona geográfica anglosajona, puesto que el volante de los coches está situado en la parte izquierda, al contrario que el resto de los coches.

Y por último nombrar la estrategia **internacional**, caracterizada por tener un gran prestigio, puesto que no tiene ninguna presión ni a nivel de costes ni en la adaptación local. Sino que, se caracterizan por la marca o por sus competencias esenciales. Industrias como el software científico, la alta costura, arquitectos. (Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas, 2015)

Conocidas las estrategias de globalización que aplican las industrias, podremos ver que estrategias de entrada podemos aplicar dependiendo de las anteriores características y del país en el que nos queramos adentrar.

### 2.3.1. Estrategias de entrada

En primer lugar encontramos la **exportación**, esta sería la actividad más sencilla y accesible para todas las industrias, ya que, la producción se mantiene en el lugar de origen, evitando el desembolso y riesgo que conlleva cambiar de lugar. Lo que se hace es abastecer a las peticiones extranjeras, ya sea mediante intermediarios independientes (exportación indirecta) o mediante agentes o representantes del departamento de exportación u oficinas o delegaciones propias que operan en el país de destino (exportación directa).

Este sistema es recomendado para aquellas empresas pequeñas que no tienen suficiente medios de producción en el exterior, otro condicionante para utilizar esta estrategia se produce cuando los lugares de destino hay un alto riesgo político o no es un mercado lo suficientemente atractivo. No obstante, hay que tener precaución con los elevados costes de transporte o con las posibles barreras de acceso a los mercados como los aranceles.

Los **sistemas contractuales** son otras de las estrategias de entrada, estas se basan en la transferencia de derechos (marcas, patentes o conocimientos específicos) a empresas foráneas, a cambio de contraprestaciones económicas. El objetivo que se persigue es simultáneo, la empresa accede a las capacidades y ventajas competitivas del socio local,

mientras que la otra parte conoce las habilidades tecnológicas, el diseño y el marketing. Las dos formas más comunes de llevar a cabo esta estrategia, son las licencias, convenio en el que el licenciataria compra los derechos de fabricar los productos mediante contratos de fabricaci3n o de cesi3n de patentes; y el otro sistema contractual son las franquicias, se cede la marca, tecnologa, forma de hacer el negocio... al franquiciado en el pa3s de destino, cumpliendo las estrictas normas sobre la forma de dirigir y administrar el negocio. La gran ventaja que encontramos en esta estrategia es el conocimiento del mercado y la f3cil accesibilidad a este. Sin embargo, hay una gran p3rdida de control y coordinaci3n.

Y por 3ltimo, tenemos la **inversi3n directa** en el exterior. Consiste en invertir directamente el capital en el exterior por lo tanto es la opci3n m3s arriesgada de las estrategias internacionales. Se podr3a realizar de dos modos mediante una inversi3n conjunta, un *joint-venture*, o en solitario cre3ndose filiales o subsidiarias propias. En el primer caso, lo que se hace es compartir la inversi3n con un socio local, ya sea del pa3s de origen o de un tercer pa3s. Esta alternativa es una gran estrategia para vencer las barreras de entradas y para conocer en m3s profundidad el mercado extranjero, adem3s de, compartir riesgos y costes, sin embargo se pierde el control del know-how. Y la segunda opci3n de crear una filial o subsidiaria no se comparte con la inversi3n, lo suelen tomar aquellas empresas que su ventaja competitiva est3 en el control de su tecnologa, dise1o y producci3n. Es la estrategia con m3s riesgo y m3s costosa, pero con la que se reduce al m3ximo los costes y la que permite realizar una coordinaci3n estrat3gica global. (Luis 3ngel Guerras y Jos3 Emilio Navas, 2015)

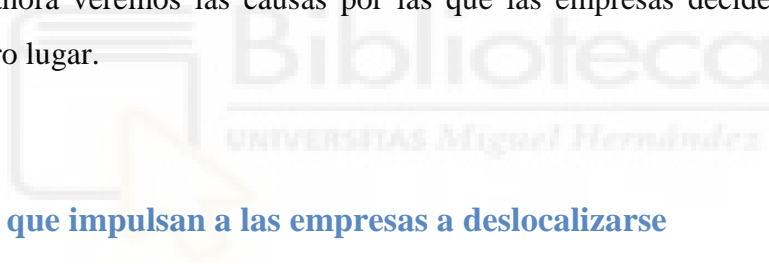
Para el estudio de este trabajo nos centraremos en estas 3ltimas la subcontrataci3n en pa3ses extranjeros, pero m3s a fondo en la deslocalizaci3n.

### 3. DESLOCALIZACIÓN

Antes de adentrarnos en esta estrategia, aclararemos que, la deslocalización se produce cuando se traslada parte o la planta productiva del país de origen a otro país, normalmente en vías de desarrollo. Con el fin de abaratar costes y ser más competitivos en el mercado.

Por lo que, cuando hablamos de expansión especificaremos en qué sentido se está haciendo. Puesto que podemos tener negocios a nivel económico (exportaciones e importaciones) pero al no trasladar ninguna parte de la planta productiva a otro país no se trata de deslocalizar, si no acciones internacionales. Y cuando se trata de una subcontratación o de abrir una filial en el extranjero, teniendo que cerrar la actividad productiva que se traslade en el país de origen, es la deslocalización.

Anteriormente, hemos visto los motivos por los que la empresas hacían negocios con otros países ahora veremos las causas por las que las empresas deciden trasladar su actividad a otro lugar.

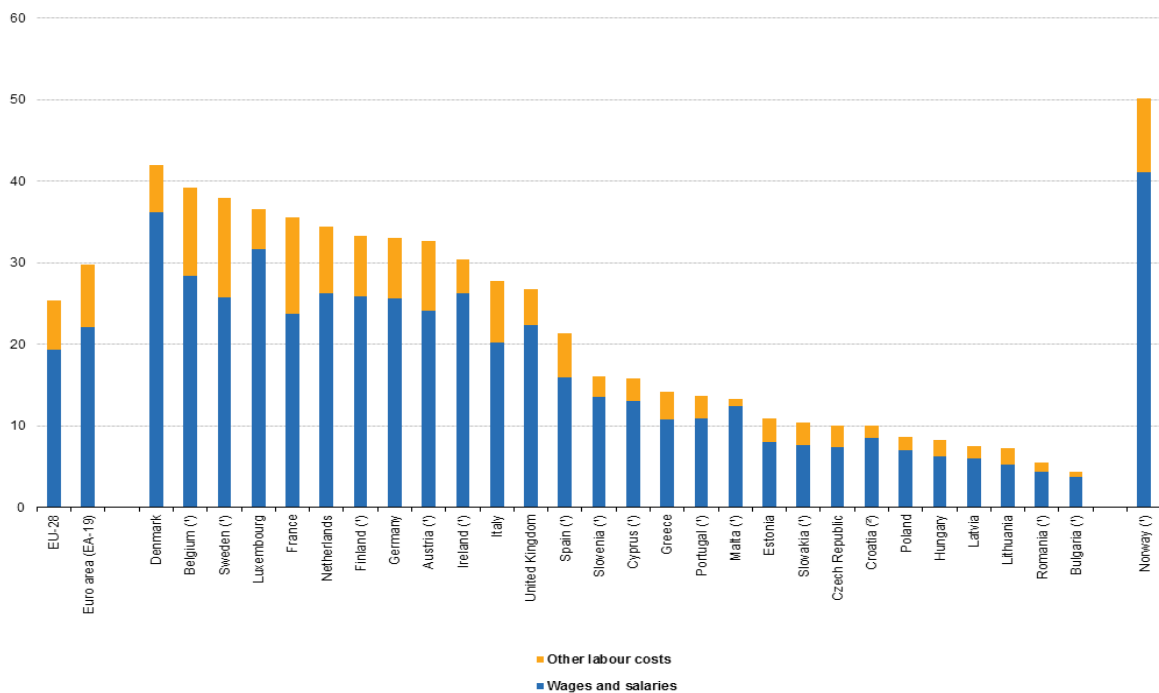


#### 3.1 Factores que impulsan a las empresas a deslocalizarse

El factor principal que todos conocemos, es la **diminución de costos**, en concreto los costos laborales. Hay una gran diversidad en la parte legislativa laboral entre los países, donde podemos ver que los países vías de desarrollo son los más perjudicados, y por consiguiente, los lugares donde se suelen deslocalizar muchas plantas productivas.

Los costes laborales medios están compuestos por el salario y costes de sueldos y por los costes no salariales, como las cotizaciones sociales a cargo de la empresa. En la gráfica siguiente vemos los costes medios en Europa,

Figura 9. Costes laborales medios por horas en Europa 2016.



Note: enterprises with 10 or more employees. NACE Rev. 2 Sections B to S excluding O. Provisional data.  
 (\*) Provisional.  
 (\*) Estimates.  
 Source: Eurostat (online data code: lc\_lci\_lev)

Fuente: Eurostat

Dentro de Europa encontramos diferencias significativas entre los países de Europa del Norte (Noruega, Dinamarca, Alemania) y los países de Europa del Este (Bulgaria, Rumania, Lituania). Pero esto no solo queda aquí, sino que, las empresas se trasladan a otros continentes donde los costes laborales son menores y donde es frecuente la inexistencia de legislación laboral.

Países emergentes o en vías de desarrollos son los principales destinos para el traslado de las plantas productivas. Puesto que la disminución de costes es el principal objetivo de las industrias con procesos que requieren una mano de obra intensiva. Actualmente los destinos más comunes son Bangladesh, Vietnam, Taiwán. Aunque hace unos años el destino preferido a nivel empresarial era China o Korea, la legislación laboral más dura y el encarecimiento de los salarios ha hecho que muchas empresas se planteen si realmente es eficiente o no.

Ya no solo es el gasto de la producción, si no todo el proceso de integración vertical hacia delante, es el que aumenta los costes de producción, empeora la rapidez de la distribución y las taras que se pueden producir en los desplazamientos aumentan.

### 3.2. Otros factores de deslocalización

Los costes es el principal factor por el que las empresas se deslocalizan, pero también encontramos una serie de razones relevantes que hacen que motivan a las empresas a dar este salto internacional.

En primer lugar podemos destacar **la introducción a nuevos mercados**, trasladar las plantas productivas a otros países facilita la distribución en esos países puesto que las barreras arancelarias son menores. Y es una oportunidad para conocer los gustos y preferencias de los posibles consumidores en el país de destino, para así aplicar una estrategia transnacional, “Una empresa que persigue una estrategia transnacional quiere que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente”. (Guerras y Navas)

La **eficiencia en la distribución**, con esto nos referimos a la reducción de los costos de distribución y la mejora de su rapidez. Puesto que el envío a otros continente supone un aumento del tiempo en los envíos al igual que del coste. Con las producciones o almacenes deslocalizados, se puede ganar en costes, aprovechando acuerdos gubernamentales y en rapidez.

Las **razones políticas**, la presión de los gobierno promoviendo o perjudicando a nivel fiscal y legal a diferentes mercados es una de las razones por las que las empresas se cuestionan deslocalizar algunas de sus actividades productivas. La estabilidad política es un factor determinante tanto en la elección del país de destino como de deslocalización.

La **búsqueda de tecnología**, aquellas empresas que van en busca de una tecnología o capacidades en los trabajadores específico. Como está ocurriendo en la actualidad, donde las empresas buscan un conocimiento de programación o automatización en los trabajadores. Al igual pasa con la búsqueda de determinadas materias primas, que deciden deslocalizar sus actividades a otros países donde tenga cerca esos recursos.



### 3.3. Elección del país

Una de las cuestiones más difíciles, después de decidir que hay que deslocalizar es el lugar. En el que vamos a encontrar multitud de factores que influyen en esta selección, una de las herramientas para realizar una comparativa entre los países es realizar un análisis del perfil estratégico del entorno, analizando los factores más característicos, el conocido análisis PESTEL. Es el estudio de las siguientes dimensiones:

La dimensión **político-legal**, en ella encontramos las actuaciones de los gobiernos englobando tanto las decisiones políticas como la normativa y situación del país. Por ejemplo encontraríamos la estabilidad social del país, las ayudas económicas o incentivos fiscales, etc.

La dimensión **económica** engloba los aspectos económicos que afectan a la empresa, tanto indirectamente como directamente. Como por ejemplo, el nivel de renta de la población, la tasa de desempleo, el PIB del país.

La dimensión **demográfica** incluye aquellos cambios que se dan en la estructura de la población, la esperanza de vida, los movimientos migratorios.

La dimensión **socio-cultural** es un factor muy importante puesto que cuando tomamos la opción de deslocalizar la variable que más cuesta de introducir es el cambio cultural. Aunque también los hábitos, formas de vida, valores, actitudes son características por las que se decide deslocalizar. Un ejemplo la cultura China del *just in time* ha sido un factor clave para que muchas de las industrias del calzado deslocalizaran allí parte de su producción.

La dimensión **tecnológica** es clave para optar por un lugar u otro, por ejemplo el país donde se localice la filial deberá tener unas buenas infraestructuras para transportar los productos, tener a los distritos cerca de la industria para optar con más facilidad a nuevas tecnologías, mano de obra cualificada, también la cercanía de los proveedores que faciliten y reduzcan los gastos de aprovisionamiento.

Y por último la dimensión **medio-ambiental**, donde se recogen aspectos como la disponibilidad de materias primas próximas, la disponibilidad de los suministros de energía, agua, luz. Las medidas medio-ambientales que se deben cumplir, el reciclaje y

el tratamiento de residuos, en general, todo aquello que afecta a la sostenibilidad del planeta.

A continuación, nos centraremos en los aspectos más relevantes para las empresas a la hora de elegir un país para deslocalizar, la consultora (AT Kearney, 2018) realizó un estudio de las preferencias de destino para realizar una inversión en el exterior de las 1000 empresas más importantes del mundo.

Comenzaremos analizando cuáles son los factores que más preocupa a las empresas para elegir el país de deslocalización.

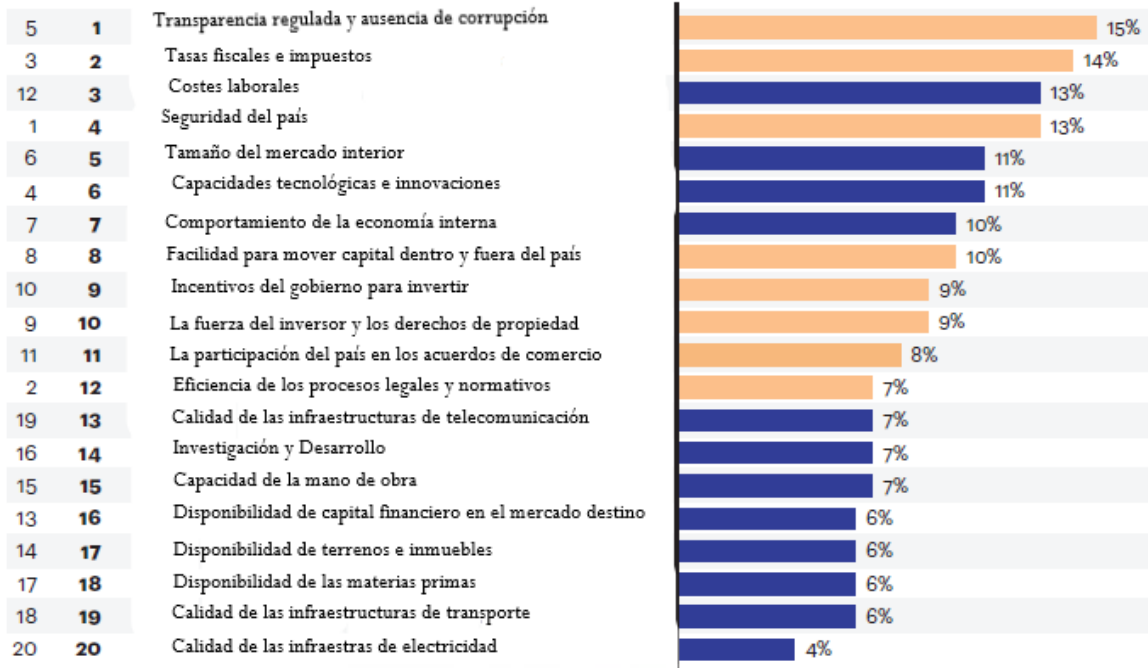
Las características en las que más se fijan las empresas son factores del Gobierno, como la transparencia y ausencia de corrupción, tasas e impuestos y la seguridad del país. Pero lo que más nos sorprende es el aumento de la preocupación acerca de los costes laborales. Este factor el año anterior ocupaba el número 12 y este año ha subido 9 puestos. Uno de los principales motivos son las acciones proteccionistas de Estados Unidos, el país preferido para invertir capital extranjero. Estas políticas económicas proteccionistas hacen que las empresas inviertan en este país, para así mantener abiertos los accesos a este mercado. Además del aumento constante de los costes laborales que se ha producido en China, donde, como veremos más adelante, ha perdido bastantes puestos en el ranking de las empresas donde invertir.

Figura 10. Factores relevantes de los países para la internacionalización.

%

### Ranking

2017 2018



■ Activos de mercado e infraestructuras ■ Factores del gobierno y regulaciones

Fuente: (AT Kearney, 2018)

### 3.4. Países de destino

Como el tema de nuestro estudio es la relocalización, estudiaremos los destinos favoritos de las empresas en 2005, para ver el cambio de perspectiva en el que nos encontramos.

Encabezando la lista encontramos a China, que lleva ocupando dicho puesto cuatro años seguidos. Le sigue India, quitándole el puesto a Estados Unidos, en el puesto número dos. Estados Unidos el tercero de la lista.

Les sigue países Europeos, con el número 4 Gran Bretaña y le siguen países de Europa del Este Polonia y Rusia.

Visualizamos que los países en vías de desarrollo son los preferidos por los inversores aumentando, entre los años 2003 y 2004, un 41% las inversiones extranjeras, mientras que en los países desarrollados cayó un 13%.

## 4. RELOCALIZACIÓN

Con todo lo explicado ya nos ha quedado claro, que ante el mundo tan global en el que nos encontramos es raro encontrar una industria en el que todo el *Supply Chain* (la cadena de suministros) se realice en un mismo país.

Al poder dividirse las diferentes actividades productivas y comerciales, para encontrar la máxima eficiencia, se suele subcontratar o deslocalizar ciertas partes productivas para así mejorar los costes y la calidad. Ya hemos visto los destinos favoritos, pero con el paso de los años y con el entorno tan cambiante que tenemos, es lógico que los clientes cambian sus gustos y preferencias y que las empresas tengan que adaptarse a ellos. Por eso a continuación, veremos el cambio de estrategias internacionales que están llevando muchas empresas y que lo denominamos “relocalización” o en inglés “re-shoring”.

Este hecho se da cuando una empresa que deslocalizó parte o su producción entera en otro país, con el tiempo y con el entorno turbulento. Se adapta al entorno y decide cambiar la localización de la actividad productiva, que deslocalizó, a un segundo país.

### 4.1 La elección de los países

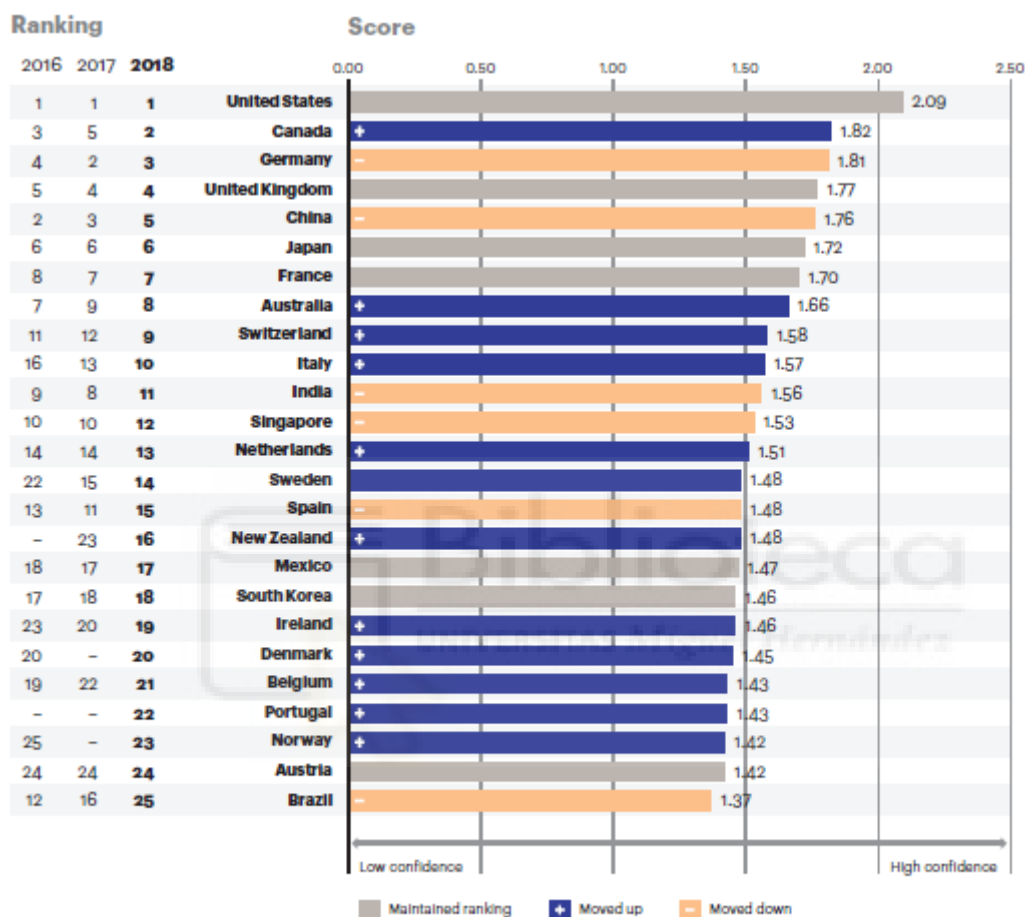
Anteriormente hemos visto que en 2005 los países favoritos para la inversión exterior eran los países emergentes, sin embargo, veremos cómo ha cambiado la perspectivas de las empresas desde el año 2005 con el estudio realizado por la consultora (AT Kearney, 2018).

El primer cambio lo vemos con el puesto número 1, en el que ya vemos el cambio de países emergentes con la gran nación de Estados Unidos, la política proteccionista, la bajada de impuestos y la gran economía del país son variables que han hecho que muchas empresas inviertan en él, con el fin de poder tener comercio dentro del país.

Siguiendo con la lista encontramos que los países desarrollados han ido subiendo de posiciones, como el caso de Canadá y Australia. O también el acelerón de los países europeos con puestos dentro de los 10 países preferidos como Reino Unido, Francia, Suiza o Italia.

Sin embargo, es característica la bajada desde el número 2 hasta la quinta posición de China, lo mismo ocurre con India, o la brutal bajada de posición de Brasil que pasa del número 12 en 2016 al 25 en 2018.

Figura 10. Ranking de países preferidos por las empresas para la inversión directa exterior.



Note: Values are calculated on a 0 to 3 scale, with 3 being the highest level of confidence in a market as a future destination for FDI.  
Sources: A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index (2016, 2017, 2018)

Fuente: (AT Kearney, 2018)

¿Qué ha pasado para que en catorce años los países den esta vuelta tan drástica? ¿Qué ha sucedido para que las empresas cambien sus estrategias internacionales? Estas cuestiones las analizaremos a continuación, viendo los diferentes motivos por los que se ha producido este cambio de deslocalizar a países emergentes a países desarrollados.

### 4.3. Motivos por lo que se produce una relocalización

Ante el entorno tan oscilante en el que nos encontramos, las empresas tienen que adaptarse para no quedarse en un mercado maduro y que la competencia les gane terreno. Por ello la adaptación de las estrategias es continua. Como los VTC han reinventado el “monopolio” de los taxistas, como Hawkers ofreciendo un producto más barato (gracias a la reducción de costes yendo al exterior) se ha hecho un gran hueco en el sector óptico. Como la televisión está perdiendo audiencia y la gana Netflix, el cine a la carta.

La sociedad avanza y con ella deben hacerlo las empresas para satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes o crearles una nueva necesidad.

Bien nos lo decía Germán Navarro Pertusa, presidente de la empresa de calzado Gioseppo, en la entrevista “Las nuevas generaciones vivís pegadas a los móviles y ya parece que entrar a las tiendas os genera un problema. Y eso está siendo como un tsunami que está cambiando todo nuestro sector y todos los sectores de consumo de una manera muy rápida. Y esto ¿qué afecta a la parte productiva? Pues que las marcas, los distribuidores, necesitan producciones más cortas y más rápidas. Y ahí es donde España tiene su valor añadido, porque está en el centro del mercado y no a 10.000 km. Y tener una fábrica en el centro de tu mercado significa que los plazos de aprovisionamientos y de respuesta pueden ser más rápidos.” (Pertusa, 2018)

Ya no se frecuenta el pasear por una tienda e ir comprando, ahora (en el sector servicio) la gran mayoría de los consumidores antes de ir a comprar un producto miran la página web para ver los diferentes productos y hacerse una idea de su compra. Según un estudio de (Acierto.com, 2017) el 93% de los usuarios españoles compara los precios de los productos en internet. Y el 31% realizan las compras online, sin embargo el 25% realiza la compra en la tienda física.

Aquí encontramos la adaptación del sector del servicio a través del *e-commerce*, y como este ha afectado a la cadena de suministros.

Empezando desde la fabricación del producto, puesto que en los momentos actuales, los clientes desean el **producto al momento** y con determinadas características. Por lo que si la fabricación se realiza en países lejanos a España, como es Asia el producto tardará

en llegar, y ante los cambios de modas, conocido como, *fastfashion* y las posibles **rupturas de stock** es difícil actuar en un corto periodo de tiempo. Sin embargo, si las fabricas se encuentran cerca del país, se puede actuar rápidamente y no tener los tiempos de distribución que puede retrasar los pedidos meses. Este es uno de los motivos por el que las industrias se replantean la relocalización de las plantas productivas.

Otro motivo, si el cambio es a países europeos, son **los controles de calidad**, en los que teniendo la fábrica en el mismo país o destinos cercanos, se puede realizar unos controles de calidad más exhaustivos y ante cualquier problema se puede actuar en seguida.

A todo esto, se le suma el **cambio cultural**. Uno de los grandes inconvenientes de la deslocalización es la adaptación a la cultura del país. Les voy a poner un caso que me ocurrió cuando viajé a África, en el que fuimos a un restaurante y nos pedimos unas bebidas y unas brochetas, pues tardaron una hora y media en servirnos, algo que aquí es impensable, allí era tiempo medio que tardaban en servirte en el sector hostelero. Pues llevemos esto a una fábrica, en la que la productividad y eficiencia son factores predominantes. Por eso, trabajar con culturas europeas agiliza y facilita el trabajo.

El **avance tecnológico**, cada vez son más las industrias que incorporan una tecnología más compleja de la que necesita una mano de obra especializada. Por eso en las preferencias de inversiones exteriores que hemos visto anteriormente, los países desarrollados están aumentando posiciones y convirtiéndose en los nuevos países de destino.

Los **costes laborales** también ha sido uno de los causantes. Lo vemos reflejado en el cambio tan drástico en el ranking de China. Uno de los motivos que lo argumenta es la regularización de los derechos laborales de los trabajadores. Pero principalmente porque China ha apostado por una política de consumo interno, por lo que los precios de los productos se incrementan y con ellos los salarios. Por lo que las empresas que buscan fabricación intensiva, piensan en ir a otros países que los costes sean menores a China.

Y, por último, nombraremos la **situación política y económica del país**. Cambiar de ubicación las plantas productivas son estrategias de medio o largo plazo, en las que tenemos que tener en cuenta que la situación del país en el momento de entrar puede ser

estable. Sin embargo, con el paso de los años y con los cambios de gobierno puede que esta situación cambie y que no beneficie a las empresas extranjeras.

## 5. ¿QUÉ HA PASADO CON EL SECTOR DEL CALZADO?

La deslocalización ha afectado a la gran mayoría de industrias de mano intensiva, pero nosotros nos centraremos en la industria del calzado. Un sector bastante potente en nuestro país, España, sobretodo en nuestra localidad, Alicante, donde se concentra gran parte del mercado.

Elche y Elda están categorizados como lugares de industria del calzado. Elche tiene sus orígenes en la alpargata del siglo XIX, esta industria ha ido evolucionando convirtiendo a esta ciudad ilicitana en un destino para muchos inmigrantes, pasando de 55.877 habitantes en el año 1950 a 122.663 en el año 1970<sup>2</sup>, y registrando un gran porcentaje de la población dedicada al calzado.

Pero todo esto cambia a finales de los años 90, con la inversión en el exterior. En las que algunas marcas ven oportunidades de producir diferentes gamas de productos que, en la industria española no se producían.

Una de las empresas pioneras en la inversión exterior fue Gioseppo, su director general Germán Navarro Pertusa, nos lo cuenta en la entrevista, “Inicialmente Gioseppo surgió como un proyecto empresarial de producto 100% fabricado en España, estoy hablando de los años 90, en la que había una red de fabricación y tejido industrial muy relevante en España, en la provincia principalmente. Y nosotros pusimos el foco en exportar, de hecho exportábamos el 100% productos fabricados en España a mercados como Italia, Francia, Reino Unido, Alemania, principalmente Unión Europea. Pero nuestro padre tenía experiencia en conocer los mercados de producción de Asia, algo que en aquella época, prácticamente, nadie conocía. Y decidimos probar con una gama de productos, que tradicionalmente no se fabricaban en España, por características de producto, no había ese tejido empresarial, y si lo había era muy pequeño. Entonces, intentamos hacer

---

<sup>2</sup> Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística



una prueba salió bien, y vimos que había una potencialidad grande con trasladar parte de nuestra estrategia productiva a Asia.” (Pertusa, 2018)

Los factores que destacó Germán para iniciar este viaje fueron los costes que les permitía ser más competitivos, salir al mercado con productos más económicos, dar más margen a sus clientes y crear nuevas gamas de productos.

“Esto que en lo que nosotros fuimos un poco los pioneros, luego surgió como un “boom” de oportunidades, y fue ese el proceso de deslocalización al que tú te refieres. Y ahí, es cuando ya China principalmente y otros países satélites cercanos, empiezan a desarrollar de manera muy potente la industria del calzado. Haciendo productos similares al de los españoles, pero con precios muy económicos, no con los mismos estándares, porque la materia prima no es exactamente la misma. Y esto tiene un impacto muy fuerte, en el tejido industrial de nuestra región, el calzado de Elche. Muchas fábricas cierran, y digamos es como la “fiebre China”, todo el mundo se va a China a buscar el maná.” (Pertusa, 2018)

Esta es la historia de lo ocurrido en el sector del calzado, que como consecuencia llevó a la población de la ciudad a pasar por los peores momentos, las consecuencias de la deslocalización.

## 6. LA RELOCALIZACIÓN DEL CALZADO

Ante la denominación que ha dicho antes el director de Gioseppo, “fiebre China”, encontramos un gran número de empresas que apostaron por deslocalizar en partes de Asia, en concreto China. Sin embargo, el paso de los años ha hecho que este favorito destino del sector del calzado baje posiciones y que las empresas se replanteen, si es el mejor destino o no.

El creciente número de empresas que trasladaron sus plantas productivas al país hizo que los trabajadores chinos tuvieran mucha más ofertas de trabajo, aunque la gran mayoría eran puestos de mano de obra intensiva las condiciones laborales cambiaban. Por ejemplo, no era lo mismo trabajar en la industria tecnológica, que estaban en mejores condiciones que en la industria del calzado, en la que diferentes fases de la elaboración como el colado que desprende un fuerte olor o las máquinas de fijación que desprende bastante calor. Desfavorecían las condiciones laborales y muchos trabajadores preferían ir al otro sector.

El aumento de los salarios de China en la que en un estudio de la Boston Consulting Group (Doug Hohner y Harold L. Sirkin, 2011) encontramos que “el salario aumentó en más del 20 por ciento en 20 regiones chinas”. Y vemos donde cuestionan la eficiencia de los continuos aumentos de salario con la productividad de los trabajadores. En la que concluye que, aunque el gasto en salarios sea menor en China a esto le tenemos que sumar el resto de costos laborales y los gastos de la cadena de suministros.

Además que el suelo industrial se ha revalorizado, donde realiza una comparativa de los precios por pie cuadrado (lo que en España corresponde a un 0,092 metros cuadrados). Donde encontramos que el valor promedio de China es de 9,05€ por 0,092 metros cuadrados y en zonas estadounidenses como Tennessee o Carolina del Norte está entre 1,15€ y 3,86€.

Por lo que muchas industrias han apostado por cambiar la ubicación dependiendo del objetivo, se orientan a países en vías de desarrollo o países desarrollados.

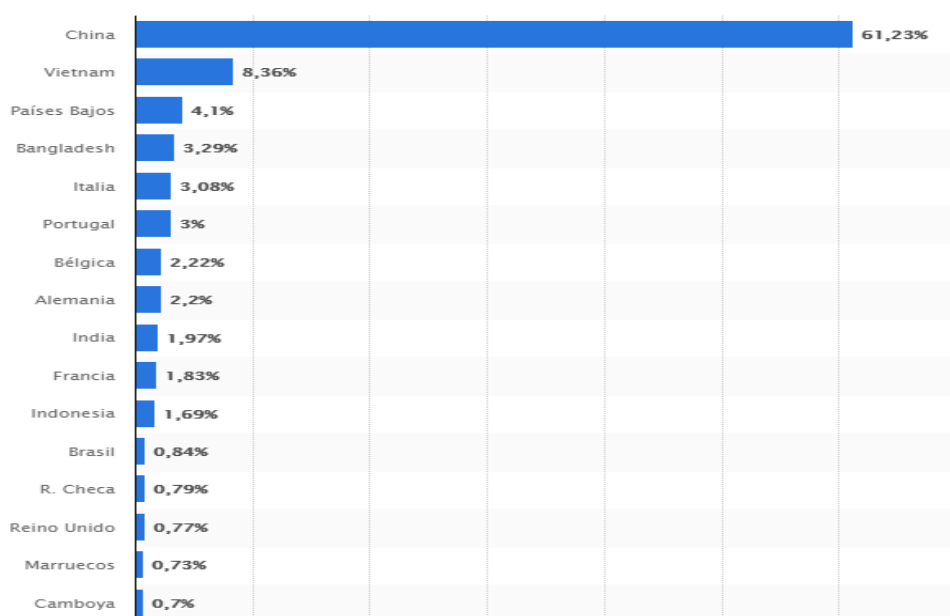
## 6.11 Países principales donde se ha reubicado en el sector del calzado.

El entorno tan turbulento ha hecho que las empresas relocalicen partes de sus actividades productivas. En el sector del calzado y textil ha sido aún mayor el cambio, puesto que las industrias tecnológicas conceden unas condiciones laborales no tan duras. Y no es que no cumplan la normativa, si no que por las actividades que el sector del calzado y las maquinarias que emplean hacen más duras las jornadas laborales.

Por lo que la estrategia que han aplicado en este sector es clasificar las diferentes actividades del proceso productivo, para ver las necesidades que tienen y hacer una investigación del lugar más óptimo para reubicar dichas actividades. La clasificación dependerá del proceso del producto, cantidad de pares, cualificación de los trabajadores.

Por ejemplo, ante un número grande de zapatos a fabricar lo realizarán en China, puesto que es el lugar más preparado, tanto en infraestructuras como en trabajadores, para fabricar lotes grandes. Sin embargo si la mano de obra es intensiva pero se quieren un número menor la ubicación por la que han optado muchas empresas son otros países asiáticos donde la mano de obra es barata, como Vietnam, Camboya, Indonesia, Tailandia. O si están interesados en una mano de obra cualificada optarán por países europeos o estadounidenses, dependiendo al mercado al que vaya dirigido.

Figura 11. Distribución porcentual del volumen de zapatos importados en España en 2016, según el país de origen de las importaciones.



Fuente: Statista.com

En esta estadística podemos ver como China, sigue ejerciendo un gran poder en las importaciones, debido a como hemos dicho a la gran infraestructura que tienen, que ante un pedido grande se destinará a este país.

Sin embargo vemos, como le hace la competencia Vietnam, Bangladesh, India, Indonesia, Brasil. Aunque todavía les queda mucho volumen de pedidos para llegar al punto de China, van introduciéndose entre los destinos.

Y también encontramos a países europeos, como Países Bajos, Italia, Portugal, Bélgica, Alemania, Francia. Donde lo que buscan las empresas dirigiéndose a estos países desarrollados es una inversión en capital. Donde prime la tecnología, la mano de obra cualificada, y la calidad del producto.

Puede ser que a alguien le extrañe que no aparezca ni Estados Unidos, ni Canadá, ni México, cuando anteriormente hemos visto que era el primer país preferido para la inversión directa en el extranjero. Sin embargo, las deslocalizaciones que se realizan hacia América, se hacen con el fin de la cercanía al mercado. Donde muchas empresas, tienen una filial o personal independiente que se encarga de la distribución en este país.

## 7. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE LA ZONA

Con la ayuda de un proyecto de investigación de la Universidad de Alicante realizado por (Martinez & Merino, 08-2017) realizaremos un pequeño análisis de las empresas de la zona y con las entrevistas realizadas a dos empresarios de fuertes empresas del *cluster* de la provincia, Mustang y Gioseppo.

Como ya hemos visto anteriormente, a finales de los años 90 y principios del 2000 ocurrió en el sector del calzado ese “boom” de deslocalización, los bajos costos laborales de China atrajeron a la gran mayoría de empresas.

En la siguiente gráfica podemos encontrar como a partir del 2000 las importaciones comenzaron a aumentar, señal del aumento de las deslocalizaciones. Y como a partir del 2012 han ido disminuyendo.

Figura 12. Evolución del volumen de pares de zapatos importados a España (en millones de pares)



Fuente: Statista.com

Aquellas empresas que se deslocalizaron notaron como podían competir con productos de bajos coste, además de crear nuevas gamas de productos que la industria española no estaba preparada para ello. Por lo que aquellas empresas que optaron por no deslocalizar su producción encontraron grandes dificultades para sobrevivir ante productos económicos de la competencia.

Las empresas que no deslocalizaron su producción fueron principalmente por dos motivos, uno de ellos, que siguió la marca Wonders, fue la calidad. Esta empresa quería mantener el prestigio y el buen hacer de su calzado, por eso su producción se sigue haciendo en España. Conservando así todo el control de la producción y manteniendo el distintivo del “Made in Spain” que mediante una encuesta realizada por la empresa (Statista, 2017) reconoce que los productos que se han realizado en España, se perciben como un calzado de calidad.

En contra, tenemos empresas que les hubiera gustado deslocalizar parte de su actividad productiva a países asiáticos pero el gran número de pares de zapatos que le exigían para producir en China no era viable, con la demanda que ellos tenían. Por lo que sobrevivieron a los productos más económicos que ofrecía la demanda con la estrategia de exportar al extranjero mediante el sello de “*made in Spain*”.

Como ejemplos de empresas que no deslocalizaron tenemos, Pedro Iniesta – Biostep, Wonders, Pedro Miralles, Nordika’s.

Pero lo más común que encontramos en los años 2000 fue la gran oleada de empresas deslocalizando la producción. Empresas como Gioseppo buscaban el innovar, investigar nuevos destinos en los que les permitía abaratar los costes y ampliar la gama de producto.

La estrategia que optaron la gran mayoría de empresas fue la inversión indirecta. Ante un mercado tan cambiante por las modas y las restricciones, en los primeros momentos, del gobierno chino no era viable crear una filial allí. Por lo que muchos optaron por la subcontrata, haciendo más llevadero el desconocimiento del lugar, las empresas subcontratadas tienen a sus propios proveedores que puede servir como red comercial. Pero sobretodo, la flexibilidad a adaptarse a las nuevas modas, puesto que si creas tu propia filial serás especialista en un estilo de calzado, sin embargo, con la subcontratación puedes apostar por diferentes empresas especialistas en los estilos que se desea.

Pero encontramos que no todas las empresas son tan atrevidas como esta, si no que la oleada de deslocalización les ha obligado a invertir en el extranjero. Como lo afirmaba Antonio Vicente<sup>3</sup>, presidente de Panama Jack, “Nos vimos obligados por las

---

<sup>3</sup>Entrevista realizada (López D. , 2011) en el diario Información

circunstancias y la gran competencia del mercado” con el fin de competir con productos económicos muchas empresas se adentraron en este viaje del cual no consiguieron los resultados esperados. Puesto que la disminución de la calidad respecto a la fabricación en España, la gran cantidad de pedidos que les obligaban a realizar y el continuo aumento desde 2005 de los costos han dejado insatisfechos a las empresas.

Empresas características de la zona que han deslocalizado su producción, Gioseppo, Mustang, Tempe, Rebeca Sanver, Pikolinos, Panama Jack.

Y es curioso ver que todas ellas han o están reubicando fases de su producción a otros países donde nos lo explica Germán Navarro, CEO de Gioseppo, “Uno tiene que ver lo que sale de China y se queda en los países periféricos, es decir, sigue sin haber una estructura productiva en España o es muy pequeña y poco competitiva. Y lo que antes hacías en China, ahora lo haces en otros países cercanos, como Vietnam, Taiwán, Corea, Tailandia, Camboya, Filipinas. O en otros casos, sí que se ha desarrollado una industria española más competitiva o que el producto no se podía realizar, de alguna manera, en Asia. Entonces ha tenido esos dos efectos, nosotros hemos puesto estos dos focos, producción en España de ciertos tipos de productos y producción fuera de China de otros productos”. (Pertusa, 2018)

Por lo que todo depende del estilo de zapato que se desee, y de las infraestructuras de cada empresa.

## 8. FUTURO EN EL SECTOR DEL CALZADO

El entorno turbulento en el que nos encontramos hace que las empresas se tengan que reinventar con frecuencia. El sector de la automatización no para de sorprendernos, por ejemplo la logística que ha implantado Amazon, en la que un pedido en Amazon Pantry suele tardar entre 15 y 70 minutos<sup>4</sup> en estar listo, a falta de llevarlo al destino. Esta rapidez se ha conseguido mediante la automatización de la logística.

Gioseppo es una de las empresas pioneras de la zona, en la de invertir en un almacén auto portante. El almacén Mecalux consiste en que los operarios montan los palés y las maquinas, automatizadas, ubican estas plataformas de madera en las diferentes estructuras. Cuando se realizan los pedidos estas máquinas son las encargadas de llevar los palés a los operarios que se encargan de prepararlos para el transportista.

Aquí vemos un ejemplo donde la empresa está reinventando y optimizando la cadena de suministros. Pero estos cambios ya no solo es a nivel logístico, si no en las frases productivas también están dándose casos de realizarlo mediante la automatización.

Adidas ya tiene su fábrica totalmente automatizada, la *Speedfactory*, en Georgia, Estados Unidos. Donde han sacado ya al mercado el primer deportivo. Lo que busca la empresa con esta fábrica es velocidad. Pretenden crear la línea de productos de una temporada en esa misma temporada, cuando, actualmente, se comienza con la colección un año y medio antes de que salga al mercado. La tendencia *fastfashion* está llegando.

Esto también lo con sigue con la ubicación de la fábrica. Su mercado es el estadounidense por lo que ha ubicado la planta en Georgia, mientras que la mayoría del calzado de Adidas se suele fabricar en Asia. Esta línea de productos está mucho más cerca de sus clientes potenciales. Esto hace que pueda llegar a ellos mucho más rápido. Otro de los beneficios de esta rapidez es que ante cualquier previsión de ruptura de stock, puede lanzar una tirada de producción de esos productos para así luchar con esta adversidad.

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos del artículo de (López M. , 2017).



Adidas, con esta fábrica no busca cambiar por completo toda la línea de producción, si no que el objetivo es tener esta empresa como “complementaria a las fuentes principales de suministros” les contaba Steyaert al medio de comunicación Business Insider.<sup>5</sup>

Le hemos preguntado a los empresarios Sergio Ros (Ros, 2018), socio y consejero de MTNG Experience, y a Germán Navarro, CEO de Gioseppo, sobre la automatización en la fabricación del calzado y ambos han coincidido en la respuesta. Donde piensan que producción del calzado es una tarea compleja donde partes del proceso productivo sí que se robotizaran pero otras, seguirán siendo manuales, aunque sí que piensan que este cambio llegará.



---

<sup>5</sup> (Green, 2018)

## 9. CONCLUSIÓN

Tras el análisis de la situación actual en la que nos encontramos, hemos podido concluir que el entorno tan volátil ha hecho que las empresas se tengan que adaptar, y el viaje que comenzaron sobre finales de los años 90 y principios del 2000 tenga una nueva reubicación.

Encontramos que todas las empresas analizadas han cambiado el destino de producción o lo completan con otros destinos. La afamada industria china del 2000, ya no cumple los requisitos de las empresas. El aumento de los costos, la baja calidad, el gran número de pedidos que les exigen. Son algunas de las razones que han hecho reubicar partes de sus actividades productivas en otros lugares.

Hemos hallado que dependiendo de la tarea que se tenga que realizar la ubicaran en un lugar u otro. La producción de obra de mano intensiva la realizarán en países emergentes o en vías de desarrollo. Si la cantidad a producir es bastante elevada se realizará en China, puesto que es el único lugar donde se dispone de las infraestructuras para grandes pedidos. Sin embargo si se desea un pedido medio, lo realizarán en otros países asiáticos, puesto que estos mantienen los costos bajos pero juega en contra la formación que deben realizar a la población de estos nuevos lugares. Entre ellos, los que más se han frecuentado son Vietnam, Bangladesh e India.

También otro factor a tener en cuenta es la gama del producto. Encontramos que las empresas de calzado tienen diferentes líneas de productos, que se caracterizan o por la gama o al público al que se dirige. Por ejemplo Gioseppo, tiene diferentes líneas y en la gran mayoría de ella el proceso productivo está entre los países anteriormente mencionados, que corresponde a una gama media o media-alta. Sin embargo la marca denominada La Siesta, es una alpargata de gama alta y se fabrica 100% en España.

No obstante, en algunos casos es más eficiente producir un calzado de gama media en España o países cercanos. Puesto que algunos productos tienen un proceso relativamente fácil, en el que trasladando la producción al exterior resulta más cara por toda la cadena de suministros que lleva detrás, que realizarlo en España o países cercanos que aunque los costes laborales sean mayores, acaba siendo más eficiente que deslocalizando su producción.

Otra ubicación por la que han apostado las empresas de la zona, son los países desarrollados. Dependiendo al mercado que se quieran ubicar, los dos continentes al que acuden son Europa y América del Norte o Central.

Si el mercado se encuentra en Estados Unidos, suelen deslocalizarse a este país o a Canadá o México. Estos dos últimos países tienen la ventaja de poder tener ayudas gubernamentales a la hora de atraer inversión extranjera y la estabilidad política. Y gracias al USMCA, antiguamente conocido como NAFTA, se puede llevar a cabo el libre comercio entre estos países.

Por otro lado, si el mercado al que quiere distribuir se encuentra en Europa, suele centrarse en el país de origen como España, o también otro país destacado al cual están acudiendo muchas de estas empresas, es Portugal. Por la cercanía y los costos son menores.

Pero a la cuestión de si las empresas están volviendo a sus países de origen, concluiremos que algunas de las actividades que se realizaban en el exterior sí que están volviendo. Sin embargo, la estrategia clave es, la combinación de la producción de mano de obra intensiva mantenerla en países con bajos costos. Y compaginarlo con producciones de alta calidad y de cantidades pequeñas en países como España o cercanos a este.

## Bibliografía

- Acierto.com. (13 de 02 de 2017). *Acierto.com*. Obtenido de <https://www.acierto.com/prensa/espanoles-comparan-antes-comprar-online.html>
- ANTÓN, J. M. (11 de 2004). *Elche y la Industria del Calzado*. Obtenido de <https://docplayer.es/14569127-Elche-y-la-industria-del-calzado.html>
- AT Kearney. (2018). *Investing in a localized world*. Obtenido de <https://www.atkearney.com/foreign-direct-investment-confidence-index/full-report>
- Buckley y Casson. (1976). *The future of the multinational enterprise*. New York: McMillan.
- Doug Hohner y Harold L. Sirkin. (25 de 08 de 2011). *Boston Consulting Group*. Obtenido de [http://image-src.bcg.com/Images/made\\_in\\_america\\_again\\_tcm9-111853.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/made_in_america_again_tcm9-111853.pdf)
- Dunning. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Urwin.
- Geddes, P. (1915). *Cities in Evolution*.
- Green, D. (26 de 03 de 2018). *Business INSider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/esta-futurista-fabrica-adidas-pretende-revolucionar-industria-calzado-203838>
- Guerras y Navas. (s.f.). *La dirección estratégica de la empresa*. Civitas.
- Hymer. (1976). *The international operations of national firms*. Cambridge: Monographs in Economics.
- Johanson y Mattson. (1988). *Internationalisation in industrial systems- a network approach*. En *Strategies in Global Competition*. Londres: Jan-Erik Vahlne, Neil Hood.
- Johanson y Vahlne. (1977). *The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasin foreign market commitments*. *Journal of International Bussines*, 23 - 32.
- José Pla Barber y Fidel León Darder. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Junior, G. C. (15 de 09 de 2000). *Scirpta Nova*. Obtenido de <http://www.ub.edu/geocrit/sn-72.htm>

- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. Yale University.
- Knight y Cavusgil. (1996). *The Born Global Firm*.
- López, D. (27 de 02 de 2011). *Diario Información*. Obtenido de <https://www.diarioinformacion.com/elche/2011/02/27/haber-seguido-china-habriamos-visto-obligados-cerrar-fabrica-elche/1099541.html>
- López, M. (26 de 04 de 2017). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/este-es-el-primer-almacen-robotizado-de-amazon-en-espana>
- Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Navarra: Aranzadi.
- Martinez, C., & Merino, F. (08-2017). La estrategia de retorno de la industria española: El caso del sector calzado en Alicante, su importancia y determinantes. *www.revista-eea.net*, 6-27.
- Naciones Unidas* . (s.f.). Obtenido de <http://www.un.org/es/sections/resources-different-audiences/business/>
- Organization, W. T. (s.f.). *World Trade Organization*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/what\\_we\\_do\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/what_we_do_s.htm)
- Pertusa, G. N. (5 de 06 de 2018). La deslocalización de la producción de Gioseppo y su reubicación. (M. A. Rodríguez, Entrevistador)
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Ros, S. (20 de 05 de 2018). La deslocalización de la producción en MTNG Experience y su reubicación. (M. A. Rodríguez, Entrevistador)
- Statista. (2017). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/677973/made-in-country-index-country-ranking/>
- Vahlne y Nordström. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *International Trade Journal*, 529-548.
- Vernon. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190-207.

Vernon. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190-207.

