

# El *Backshoring* y su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Cristina di Stefano<sup>a</sup>, Luciano Fratocchi<sup>b</sup>, Carmen Martínez-Mora<sup>c</sup>, Fernando Merino<sup>d1</sup>

<sup>a</sup> *Politecnico di Milano School of Management, Italia.*

<sup>b</sup> *Università Degli Studi Dell'Aquila, Italia.*

<sup>c</sup> *Universidad de Alicante, España.*

<sup>d</sup> *Universidad de Murcia, España.*

<https://doi.org/10.20420/eni.2025.820>

## Resumen

Tras la crisis financiera y las medidas adoptadas para frenar la pandemia de COVID-19, junto con factores como tensiones geopolíticas y mayores costos logísticos, muchas empresas han reconsiderado la deslocalización hacia terceros países y han optado por regresar la producción a sus países de origen, fenómeno conocido como *backshoring*. Este estudio analiza cómo estas estrategias influyen en la contribución empresarial a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), evaluando su impacto tanto en los países de origen como en los receptores. La investigación se basa en una revisión de la literatura sobre *backshoring* complementada con estudios de caso de empresas que han adoptado este tipo de decisiones.

*Palabras clave:* Backshoring; Objetivos de Desarrollo Sostenible; sostenibilidad, país de acogida; país de origen.

*Clasificación JEL:* F23, F64.

*Fuente de referencia:* Di Stefano, C., Fratocchi, L., Martínez-Mora, C. & Merino, F. (2024). Manufacturing reshoring and sustainable development goals: A home versus host country perspective. *Sustainable Development*, 32(1), 863-875. <https://doi.org/10.1002/sd.2710>.

## 1 Introducción

En las últimas décadas del siglo XX e inicios del XXI, las empresas no solo reconsideraron si las distintas fases de su proceso productivo debían llevarse a cabo internamente, sino también si estas debían permanecer en su país de origen. Ello, junto a un proceso de cambio en la economía global (con la irrupción de países como China con grandes capacidades productivas), la revolución en el transporte y la logística y las reducciones en las barreras al comercio. Todo esto ha incorporado a un número creciente de países en el proceso productivo, formando las denominadas cadenas globales de valor (Antràs & Chor, 2021).

La expansión de las cadenas globales de valor por todo el mundo ha llevado a una mayor integración de la economía mundial, haciendo

que los shocks en un país afecten severamente a otros. Otro efecto derivado de la expansión de las cadenas globales de valor es la traslación de los impactos medioambientales de la producción de un país a otro. Además de beneficiarse de los menores costes laborales y regulaciones menos estrictas, la posibilidad de producir en lugares con menores restricciones medioambientales ha sido uno de los factores que promovieron la deslocalización de la actividad productiva.

Desde 2009, el proceso de expansión de las cadenas globales de valor se ha ralentizado. A partir de entonces comenzaron a tomar protagonismo casos de empresas que retornaban a sus países de origen la producción que anteriormente habían deslocalizado. Tras la pandemia de COVID-19, se evidenciaron problemas en la continuidad y seguridad de los suministros. Además, en algunos países

<sup>1</sup> Autor de correspondencia: [fmerino@um.es](mailto:fmerino@um.es).

avanzados se consideró excesiva la dependencia de países lejanos. Como resultado, se ha intensificado la reconsideración de los procesos de deslocalización hacia países lejanos. El abandono de los destinos donde inicialmente se deslocalizó se ha dado en llamar *reshoring*, distinguiéndose diferentes tipos en función del destino: *backshoring*, si la producción retorna al país origen de la empresa; *nearshoring*, cuando la producción pasa a estar localizada en un país próximo al de la empresa, y *further offshoring* cuando la localización pasa a ser otro país distante.

La investigación académica ha analizado los factores que mueven a las empresas a realizar *reshoring* (véase un resumen en Pedroletti & Ciabuschi, 2023). Sin embargo, ha prestado poca atención a los impactos que el *reshoring* tiene para los países implicados, centrándose únicamente en sus consecuencias para el mercado laboral. Di Stefano *et al.* (2024) analizan el impacto que tiene el *reshoring* en términos de sostenibilidad, concretamente en los ODS establecidos dentro de la Agenda 2030 cuyos principales resultados se resumen en este artículo. La cuestión se aborda desde una doble perspectiva: el país de destino de las decisiones de *offshoring* y el país de origen. El análisis se basa en la revisión de la literatura sobre las estrategias de *offshoring* y *reshoring* y la revisión exhaustiva de casos de empresas que llevan a cabo el retorno de la producción a sus países de origen en distintos sectores y países.

## 2 Impactos del *backshoring* en el país de acogida

El *offshoring* ha permitido a muchos países incorporarse a los flujos de la economía internacional, creando nuevos puestos de trabajo (Smichowski *et al.*, 2021) que en muchos casos eran ocupados por mujeres al mantener los hombres sus empleos en sectores tradicionales o por especificidades de ciertas actividades como las vinculadas al sector textil. Además, suponía

un estímulo para el desarrollo de políticas educativas con el fin de hacer al país más atractivo para acoger estas actividades (Ibarra-Olivo, 2021). Debe señalarse también, que el *offshoring* ha supuesto un aumento en el stock de capital junto a la transferencia de tecnología que, aunque no son de vanguardia a nivel internacional, representan una mejora respecto a las existentes en dichos países (Chen *et al.*, 2012).

Pero también el *offshoring* ha tenido impactos negativos en los países a los que se ha dirigido. Por una parte, las oportunidades de ingreso que genera pueden llevar a desincentivar a la población joven a continuar sus estudios. Por otro, encontramos que puede suponer una mayor presión sobre los recursos naturales en países en los que no se cuenta con la capacidad técnica y humana para hacerle frente. No se puede olvidar que en algunas actividades las decisiones de *offshoring* se vieron motivadas por las menores exigencias de carácter medioambiental, provocando en algunos países una competencia por ofrecer el marco menos exigente con el fin de resultar competitivos para estas actividades.

Ante todo ello, el *backshoring* implica una reducción de la producción a realizar, lo que genera un impacto negativo en términos de empleo (tanto por la actividad perdida como los efectos indirectos de las empresas locales que pudieran ser suministradores). También conlleva el fin del acceso a tecnologías más avanzadas, reduciendo las posibilidades de mejoras en la productividad y en la senda de desarrollo que hacía posible. Por otro lado, el *backshoring* presenta un impacto ambiental positivo, ya que reduce el transporte de bienes entre países y conlleva el uso de tecnologías más limpias.

## 3 Impactos del *backshoring* en el país de origen

Probablemente el ámbito en el que más se ha desarrollado la literatura en este tema es en el del impacto del *offshoring* sobre el país de origen.

Las estrategias de *offshoring* han permitido a las empresas centrarse en aquellas actividades para las que tienen una ventaja, aumentando así su productividad. Ello, además, ha estimulado la inversión en I+D+i, promoviendo el crecimiento económico.

El *offshoring* ha generado una gran preocupación social al sustituir mano de obra del país de origen de la empresa por otra de los países a los que se desplaza la producción. De forma paralela a esta preocupación, la investigación en economía ha tratado de conocer si este impacto es relevante, concluyendo que no existe un impacto notable en términos agregados, aunque sí parece existir en ciertos empleos de menor cualificación (Hummels *et al.*, 2018).

El impacto del *reshoring* no se limita a la cuestión del empleo, sino que se han detectado otros cinco elementos:

- El *backshoring* reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas de la producción al disminuir el transporte (Andersen *et al.*, 2010) y utilizarse un *mix* energético menos contaminante. La producción de energía es responsable de la mayoría de las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, por lo que al reducir el transporte (que en muchos casos se realiza en los dos sentidos al enviarse componentes a otro país donde son incorporados al producto final antes de ser traídos de vuelta) se reduce el impacto final de la producción. Pero, además, según indican distintos estudios internacionales la producción energética es más contaminante en algunos de los principales destinos del *offshoring* que en los países avanzados.
- El *backshoring* permite la reducción de los excedentes de producción y con ello la generación de residuos y la sobreexplotación de recursos naturales. La producción en lugares lejanos impide la atención rápida de una demanda volátil e incierta, por lo que en sectores como la moda o los materiales impresos, las empresas apuestan por grandes volúmenes de producción como forma de evitar las rupturas de stock que luego dan lugar a excedentes que son destruidos.
- El *backshoring* facilita el desarrollo de la economía circular. La cercanía entre los lugares de consumo y producción es un factor determinante de la rentabilidad de incorporar componentes de bienes cuya vida útil haya acabado de nuevo en el proceso productivo. Por otro lado, si la estrategia de economía circular no incluye la proximidad de los centros de producción, las obligaciones legales de avanzar en ella podrían aumentar el transporte de bienes intermedios, con un impacto ambiental negativo.
- El *backshoring* hace posible la utilización de innovaciones en los procesos productivos. Las nuevas tecnologías que se van desarrollando requieren mano de obra más cualificada, así como la existencia de técnicos para los servicios de apoyo. En muchos casos la aplicación de una nueva tecnología o proceso productivo requiere en sus fases iniciales una supervisión constante y ajuste de diferentes parámetros, labores que suelen hacerse por parte de los servicios centrales de las empresas. En estos casos, la información debe fluir de forma rápida y sin problemas de comunicación. Aquellas empresas que tienen los centros productivos en lugares distantes de sus centros de investigación, control o dirección ven más costosa la aplicación de nuevas tecnologías, lo que desincentiva su utilización.
- El *backshoring* permite a las empresas desarrollar estrategias coherentes entre sus objetivos estratégicos y su forma de operar. Tener un compromiso de reducir el impacto ambiental, diseñando sistemas de empaquetado, propiedades del producto, etc. conforme a ello, y basar la estrategia de la empresa en ello, mientras la fabricación tiene lugar a miles de kilómetros de distancia se convierte en una forma incoherente de operar

que dificultará que la empresa pueda rentabilizar sus esfuerzos en la estrategia diseñada.

#### 4 Resumen y conclusiones

Los principales efectos del *backshoring* sobre las economías que fueron destino y origen del *offshoring* se recogen en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Principales impactos del *backshoring* en los países de origen**

En los países de destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la producción y del empleo</li> <li>• Impacto desigual en ciertos grupos sociales</li> <li>• Menor presión sobre recursos naturales</li> <li>• Reducción del estímulo a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión en infraestructura, educación...</li> <li>✓ Transformaciones político-sociales</li> </ul> </li> <li>• Pérdida de acceso a tecnologías avanzadas</li> </ul>
En los países de origen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la producción y del empleo</li> <li>• Menor impacto ambiental de la producción</li> <li>• Viabilidad de estrategias de economía circular</li> <li>• Reducción de sobreproducción</li> <li>• Incorporación de nuevas tecnologías</li> <li>• Facilita estrategias coherentes con objetivos de ESG</li> </ul>

Todos estos efectos tienen sus consecuencias en términos de los ODS, que quedan recogidos en el Cuadro 2. Como se puede ver, el *backshoring* tiene un impacto positivo para la consecución de los ODS ligados al componente medioambiental (ODS 12, 13 y 15), mientras que en los países de acogida el impacto en los de carácter social y económico tiene un componente negativo (ODS 1, 4, 5, 8, 9 y 10). En los países de origen se detectan también ciertos impactos de carácter positivo en la dimensión socioeconómica (ODS 8 y 9), aunque la mejor situación inicial de estos países dificulta que el impacto positivo a nivel mundial pueda compensar las pérdidas de los países que sufren el impacto negativo.

**Cuadro 2. Resumen de los impactos en los ODS de las estrategias de *backshoring***

ODS	En el país de acogida (en desarrollo / menos avanzado)	En el país de origen (desarrollado / avanzado)
 1 FIN DE LA POBREZA	Negativo	
 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	Negativo	
 5 IGUALDAD DE GÉNERO	Negativo	
 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Negativo	Positivo
 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Negativo	Positivo
 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Negativo	Negativo
 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	Positivo	Positivo
 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	Positivo	Positivo
 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	Positivo	Positivo

Fuente: Di Stefano *et al.* (2024)

Estos resultados sobre el impacto del *backshoring* en los ODS generan una necesaria reflexión adicional por parte de los directivos de empresas que deben afrontar la decisión de relocalizar actividades previamente deslocalizadas a otros menos avanzados, así como a los políticos que promueven este tipo de estrategias. Aunque el *backshoring* pueda tener un impacto positivo en los resultados de las empresas y aumentar su resiliencia ante un entorno volátil e incierto, también tiene impactos de diverso signo y magnitud en los ODS a los que las empresas están llamadas a contribuir.

## 5 Referencias

Andersen, O., Gössling, S., Simonsen, M., Walnum, H. J., Peeters, P., & Neiberger, C. (2010). CO2 emissions from the transport of China's exported goods. *Energy Policy*, 38(10), 5790–5798. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.05.030>

Antràs, P. & Chor, D. (2021). *Global Value Chains*. National Bureau of Economic Research, Working paper 28549. <https://doi.org/10.1257/jel.20161150>

Di Stefano, C., Fratocchi, L., Martínez-Mora, C. & Merino, F. (2024). Manufacturing reshoring and sustainable development goals: A home versus host country perspective. *Sustainable Development*, 32(1), 863-875. <https://doi.org/10.1002/sd.2710>

Hummels, D, Munch, J.R. & Xian, C. (2018). Offshoring and Labor Markets. *Journal of Economic*

*Literature*, 56(3), 981-1028. <https://doi.org/10.1257/jel.20161150>

Ibarra-Olivo, J. E. (2021). Foreign direct investment and youth educational outcomes in Mexican municipalities. *Economics of Education Review*, 82, 102123. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2021.102123>

Pedroletti, D. & Ciabuschi, F. (2023). Reshoring: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 164, 114005. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114005>

Smichowski, B.C., Durand, C., & Knauss, S. (2021). Participation in global value chains and varieties of development patterns. *Cambridge Journal of Economics*, 45(2), 271–294. <https://doi.org/10.1093/cje/beaa046>