



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2022/2023**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Contabilidad

**LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y  
RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN  
ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN  
UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

**THE DECISIONS ABOUT DELOCALIZE AND  
RELOCATION IN THE COMPANIES FROM A COST  
APPROACH: THE CASE SPAIN-CHINA AT AN  
INDUSTRIAL COMPANY**

**AUTOR: PABLO SÁNCHEZ ARROYO**

**DIRECTORA: GEMMA HERNANDO MOLINER**

10 DE JULIO DE 2023

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. LAS DECISIONES DE LOCALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS.....</b>	<b>5</b>
2.1 Introducción.....	5
2.2. La decisión de localización empresarial.....	5
2.3. Las decisiones estratégicas de localización y deslocalización en las empresas .....	6
2.4. Modelo propuesto para el análisis decisional de relocalización en las empresas basado en la información de costes.....	9
<b>3. EL CASO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA ANTE LAS DECISIONES DE LOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN EN CHINA .....</b>	<b>10</b>
3.1. Introducción.....	10
3.2. Descripción de la empresa y su entorno.....	10
3.3. Aplicación del modelo propuesto.....	14
3.4. Resultados obtenidos: Presentación y análisis.....	18
<b>4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO REALIZADO.....</b>	<b>19</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>20</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Gráfico de la inversión extranjera en China .....	6
Ilustración 2. Exportaciones e importaciones de bienes en España.....	7
Ilustración 3. Aportación al PIB del sector turístico en España .....	8
Ilustración 4. Principales productores de algodón del mundo .....	15
Ilustración 5. Evolución del SMI en China.....	16

## RESUMEN

La búsqueda de una mayor competitividad vía costes o la presión actual de la crisis económica que se vive a nivel mundial, pueden llevar a algunas empresas a plantearse la decisión de deslocalizar sus procesos de producción, en mayor o menor grado, hacia otros países que le permitan conseguir las ventajas previstas. A la vista de la evolución del contexto económico de algunas empresas, esta decisión se puede plantear como un “viaje de ida y vuelta” en tanto se presenten razones que justifiquen primero la deslocalización de una empresa y, años más tarde, factores que apoyen la relocalización de la empresa en su país de origen.

Este trabajo tiene como objetivo profundizar en el análisis decisional de la deslocalización y relocalización de las empresas desde el punto de vista de los costes de producción. Para conseguir este objetivo el trabajo se estructura en tres partes. En primer lugar, basándonos en una revisión bibliográfica, se presenta el marco conceptual de estas decisiones estratégicas de deslocalización y relocalización. Estas decisiones se encuadran en el contexto actual y se plantea un modelo para su análisis en las empresas, el cual pone su foco en los costes de producción. En segundo lugar, se presenta la aplicación de dicho modelo en un caso empresarial planteado sobre datos reales; lo cual deriva en unos resultados. El caso de estudio se trata de una empresa industrial y considera dos países, España y China. En tercer lugar, fruto de los resultados anteriores se presentan las conclusiones del trabajo y sus limitaciones.

## ABSTRACT

The search for greater competitiveness through costs or the current pressure of the economic crisis that is being experienced worldwide, can lead some companies to consider the decision to relocate their production processes, to a greater or lesser degree, to other countries that to achieve the expected benefits. In view of the evolution of the economic context of some companies, this decision can be considered as a "round trip" as long as reasons are presented that justify first the relocation of a company and, years later, factors that support the relocation of the company in its country of origin.

This paper aims to deepen the decisional analysis of the delocalize and relocation of companies from the point of view of production costs. To achieve this objective, the work is structured in three parts. Firstly, based on a bibliographical review, the conceptual framework of these strategic decisions of delocalize and relocation is presented. These decisions are framed in the current context and a model is proposed for their analysis in companies, which focuses on production costs. Secondly, the application of this model is presented in a business case based on real data; which leads to some results. The case study is about an

LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL  
industrial company and considers two countries, Spain and China. Thirdly, as a result of the previous results, the conclusions of the work and its limitations are presented.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hace ya algunas décadas varias empresas industriales en nuestro país se plantearon la deslocalización de sus fábricas o de parte de sus procesos de producción con un afán de reducir sus costes de producción, aprovechando unos menores costes (en particular costes de personal por las regulaciones laborales más laxas en los países de destino) en los países de destino (por ejemplo, en Asia) y consiguiendo así mejorar su competitividad.

Sin embargo, años más tarde, y a raíz de la crisis económica que se extiende hasta la actualidad en todo el mundo, caracterizada por un aumento de los precios de los principales factores de producción, la situación ha cambiado en algunas empresas. El incremento de los costes energéticos y de combustibles ha encarecido el coste de transporte y con ello, se ha hecho preciso revisar los análisis realizados en torno a las decisiones de deslocalización.

En definitiva, la búsqueda de una mayor competitividad vía costes o la presión actual de la crisis económica que se vive a nivel mundial, pueden llevar a algunas empresas a plantearse la decisión de deslocalizar sus procesos de producción, en mayor o menor grado, hacia otros países que le permitan conseguir las ventajas previstas. A la vista de la evolución del contexto económico de algunas empresas, esta decisión se puede plantear como un “viaje de ida y vuelta” en tanto se presenten razones que justifiquen primero la deslocalización de una empresa y, años más tarde, factores que apoyen la relocalización de la empresa en su país de origen.

Este trabajo tiene como objetivo profundizar en el análisis decisional de la deslocalización y relocalización de las empresas desde el punto de vista de los costes de producción.

Para conseguir dicho objetivo, el trabajo se estructura en tres partes. En primer lugar, basándonos en una revisión bibliográfica, se presenta el marco conceptual de estas decisiones estratégicas de deslocalización y relocalización. Estas decisiones se encuadran en el contexto actual y se plantea un modelo para su análisis en las empresas, el cual pone su foco en los costes de producción. En segundo lugar, se presenta la aplicación de dicho modelo en un caso empresarial planteado sobre datos reales; lo cual deriva en unos resultados. El caso de estudio se trata de una empresa industrial y considera dos países, España y China. En tercer lugar, fruto de los resultados anteriores se presentan las conclusiones del trabajo y sus limitaciones.

## **2. LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En cuanto a lo que respecta a las decisiones tomadas en torno a esta cuestión, surge el tema de las ventajas competitivas dentro de un mercado tan globalizado y complejo como es el actual. Las principales estrategias para conseguir esta ventaja competitiva son la reducción de costes y la diferenciación del producto (Porter, 1985).

Podríamos agrupar los productos destinados al consumidor en esos dos grandes grupos, por un lado los que están destinados a ofrecer un precio lo más bajo posible a cambio de las prestaciones de dicho producto y, por el otro lado, los productos enfocados a diferenciarse del resto de los ya presentes en el mercado.

Siendo más específico, el principal reto de obtener una ventaja competitiva basada en la reducción de costes es minimizar al máximo los costes de producción para poder vender un producto de la misma o mejor calidad que sus competidores, pero a un precio mucho más atractivo (Amat Lefort, 2018).

Este capítulo tiene por objetivo presentar el marco conceptual de las decisiones estratégicas de deslocalización y relocalización en las empresas. Para ello, partiremos de la delimitación conceptual de estos términos para pasar a profundizar en las decisiones empresariales sobre deslocalización y relocalización, y apuntar la información relevante en la toma de tales decisiones. Este capítulo finaliza con la presentación de un modelo basado en los costes de producción, para el análisis de dichas decisiones.

### **2.2 LA DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL.**

Siguiendo al profesor Cabrera (2011, pp. 66 – 68), la puesta en marcha de un negocio, de una actividad, requiere decidir, entre otras cuestiones, sobre dos aspectos clave que están relacionados con la demanda prevista, y que son:

- a) la localización o el emplazamiento de la futura empresa. Se trata de elegir dónde instalar la empresa, lo cual va a influir en el importe de costes en los que incurrirá la futura empresa y en la mayor o menor demanda que pueda tener la misma.
- b) La dimensión de la empresa que iniciará su actividad. Se refiere a elegir el tamaño de la empresa, grande mediana o pequeña.

Dichas decisiones tienen carácter estratégico y se deberán tomar conjuntamente.

Respecto a la decisión de localización, ésta tiene en cuenta la demanda potencial y la contribución a la eficacia y a la eficiencia de la futura empresa. Esto último se refiere a alcanzar los objetivos propuestos con el menor coste posible. Sin embargo, como señala Cabrera “no solo se trata de reducir costes, sino también de garantizar un acceso eficaz a los mercados, tanto al de factores (materias primas, trabajo y capital) como al de productos”. Así, a la hora de decidir la localización de una empresa habrá que considerar diversos factores de localización, unos de la actividad industrial (la disponibilidad y coste del terreno, la facilidad de acceso a las materias primas, la existencia de mano de obra cualificada, la dotación industrial y la infraestructura, transportes y comunicaciones, existencia de ayudas económicas o fiscales, etc.), otros de la actividad comercial (la proximidad a la demanda, visibilidad del local, el coste del local, facilidad de comunicaciones y de acceso, la complementariedad de actividades, etc.). En cualquier caso, el avance tecnológico actual a nivel de tecnologías de información y comunicaciones ha cambiado el concepto de espacio

LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL  
físico de la empresa; así, el comercio electrónico, la mensajería, los servicios en línea, la multiasistencia, etc. están cambiando el concepto tradicional de localización.

### **2.3 LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS**

En cuanto a la deslocalización, este concepto puede entenderse como la operación o práctica que llevan a cabo algunas empresas, la cual consiste en mover su actividad productiva a regiones o países que les permiten producir con menos costes de producción (Fortún, 2020).

Todo este concepto de deslocalización aplicado al mundo empresarial englobaría a una gran cantidad de grandes empresas multinacionales (Hewlett-Packard, Samsung, Levi's, Panasonic, Philips, etc.) que mediante la inversión en esta estrategia, la deslocalización de sus centros de producción, se verían beneficiadas en forma de leyes medioambientales o políticas fiscales más laxas, además de otras ventajas como acceso a las materias primas mejor y más barato, y con menores costes de mano de obra. Esta práctica también es conocida como *offshoring*, este método consiste en trasladar los procesos operativos de una compañía con el objetivo de conseguir minimizar costes (Maskell et al., 2007).

Dentro de todos los órganos que contiene una empresa, el encargado de ejecutar las decisiones referentes a esta cuestión de localización y deslocalización de los costes operativos de la empresa es el de dirección general, concentrado en la figura del CEO (*Chief Executive Order*) de la organización.

En relación con estas decisiones estratégicas de la compañía, podemos decir que son aquellas que comprometen una cantidad sustancial de recursos, generan y orientan una cascada de posteriores decisiones. Son complejas, es difícil estructurarlas. No son rutinarias, en cuanto que se toman muy de cuando en cuando, pero que determinan el futuro de la compañía a medio y largo plazo (Ariño, 2010).

Las decisiones estratégicas de localización y deslocalización, al implicar a los costes, será necesario la realización de diversos estudios y un posterior análisis por parte de la alta dirección de la compañía para poder ser eficaces, pudiendo resultar en una mala inversión con un alto coste de entrada y sin un rédito a medio o largo plazo si esta decisión es desacertada.

Las decisiones que giran en torno al lugar donde se producen los productos de la compañía, afectan a la estructura de la empresa en su totalidad, debido a que están relacionadas con la capacidad productiva de la misma. Es decir, en situaciones normales, cuanto mayor volumen productivo tiene una empresa, menor coste unitario tendrá cada unidad de producto que genere. Esta relación se explica debido a que todos los costes fijos que presenta la empresa, se repartirá entre un mayor número de unidades, viéndose así reducido. Como consecuencia de esto, al hablar sobre la localización de los costes operativos de las empresas en países con un grado de desarrollo inferior al de los países de origen de las mismas, casi siempre se nos ocurren los mismos ejemplos de grandes empresas y conglomerados empresariales multinacionales que aglutinan un volumen de producción enorme.

Este efecto mencionado en el párrafo anterior, es conocido como economías de escala, y existen tanto internas como externas a la propia empresa. Podemos definir a las economías de escala internas como aquellas que surgen dentro de la propia compañía y a las externas como las que nacen dentro de factores externos, como el tamaño de la industria (Kiziryan, 2020).

Por lo que refiere a la denominada relocalización y las decisiones empresariales asociadas a la misma, cabe señalar que, en este trabajo entendemos por relocalización la decisión de una empresa de traer de vuelta su producción desde el país menos desarrollado al que se trasladó en su día (al ejecutarse la decisión de deslocalizar) hacia el país desarrollado (donde se realizó la localización inicial de la actividad productiva).

La relocalización ha adquirido un gran protagonismo en los últimos años, planteándose estas decisiones de relocalización algunas empresas industriales. Las razones de esta situación se asocian a un cambio en el contexto económico y social, fruto de acontecimientos como la pandemia mundial por covid y la crisis energética. Durante la pandemia, algunas empresas industriales de actividades consideradas no esenciales tuvieron que dejar de trabajar y al retomar su actividad se plantearon problemas graves problemas logísticos y de suministros que se agravaron con la guerra de Ucrania. Sectores como el automovilístico y la construcción se vieron muy afectados. Pero esta situación se ha agravado todavía más con la inflación y el aumento de precios de muchas materias primas que se ha vivido en 2022 y que persiste en la actualidad. Así, algunas empresas deslocalizadas que trataban de reducir los costes logísticos y reconducir la situación, han debido hacer frente a estos nuevos problemas (inflación y aumento de precios de materias primas) y con ello, se han planteado la relocalización de la producción.

De acuerdo con lo indicado en el artículo *¿Qué es la Localización industrial?* de la revista científica CEUPE Magazine, la decisión de localización industrial puede considerarse que implica el análisis de los factores de localización para determinar la ubicación óptima de una empresa industrial. En consecuencia, dicha decisión consiste en la evaluación de una serie de factores para vislumbrar cuál es el sitio más adecuado donde establecer una compañía de estas características. Los factores principales que influyen en la localización del centro productivo son las siguientes:

- Cercanía con la materia prima: La materia prima consta del elemento principal para fabricar los productos que la empresa industrial desea comercializar. Como consecuencia de esto, encontrarse a una distancia corta del origen de la materia prima, supone una reducción del coste en el transporte de estos materiales.

Por ejemplo, una fábrica de muebles tiende a establecer sus instalaciones cerca de bosques o suministradores de madera, que es el ingrediente principal para la creación de muebles.

- Cercanía con el cliente: Del mismo modo, las empresas suelen posicionarse en lugares donde sus consumidores se encuentren cerca, por el mismo motivo que en el caso anterior, basado en el abaratamiento de los costes de transporte entre el centro productivo y el punto de suministro o venta al cliente.
- Disponibilidad de trabajadores capacitados: El personal de la empresa es el motor principal de la misma, por lo que uno de los factores que habrá que evaluar siempre será el de la disponibilidad de mano de obra cualificada en la zona donde se localice la empresa.
- Disponibilidad de energía: En este apartado, las empresas de producción suelen requerir de una gran cantidad de energía para poder realizar el proceso de transformación de materias primas en sus propios productos. Por lo tanto, buscarán siempre una localización en el que el coste de la energía sea relativamente bajo y nos proporcione un suministro continuo, sin interrupciones en el suministro.
- Infraestructura de transporte: Es de vital importancia para la empresa situarse en un emplazamiento en el que las vías de comunicación estén lo bastante desarrolladas como para que no afecte a la actividad empresarial de la compañía.
- Apoyo económico: Por lo general, las empresas industriales necesitan de un gran apoyo económico para impulsar su negocio a través de inversión en activos

## LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

imprescindibles para poder llevar a cabo su actividad y sustentar su desarrollo, por lo que también deberá contar con instituciones financieras que sean fiables.

- Clima: En función del tipo de actividad llevada a cabo por la empresa, unas condiciones climatológicas serán preferibles sobre otras.
- Apoyo gubernamental: En ocasiones, los gobiernos buscan apoyar a las empresas que están empezando para así impulsar el desarrollo económico y social de sus territorios. Por ello, es importante elegir una localización en la que se presten este tipo de ayudas gubernamentales.

Tal y como indica el artículo mencionado anteriormente, como consecuencia de los factores explicados, las ventajas de establecerse en una zona adecuada son:

- Reducción de costes.
- Disminución de posibilidades de cierre.
- Recibir subvenciones u otro tipo de ayudas por parte de los gobiernos locales.
- Contar con disponibilidad de recursos.
- Hacer que la marca sea más conocida en el mercado.

En el caso concreto de las decisiones de relocalización empresarial (traer la producción a España o a países cercanos) planteadas en muchas empresas españolas deslocalizadas ante los problemas de la escasez de componentes y los problemas logísticos, a continuación presentamos algunos factores a evaluar, factores que podrán incidir favorable o desfavorablemente en dicha decisión.

Entre los factores positivos (aquellos que pueden decantar la balanza hacia la relocalización) podemos encontrar los siguientes:

- 1) La oportunidad de mejora de la calidad de los procesos productivos. De acuerdo con Domingo (2023), aquellas empresas deslocalizadas que puedan mantener el nivel de ventas pueden plantearse la relocalización de su producción en sus países de origen para garantizar el abastecimiento de productos, y aunque ello implica costes de traslado, representa una oportunidad de mejora de la calidad de los procesos productivos.
- 2) La cercanía con la red de proveedores y sus mercados objetivo, que ahora están en el país de origen (en España y el mercado principal el español) o más cerca del mismo (por ejemplo, países del norte de África o de Europa del Este).
- 3) Mejores condiciones fiscales y económicas en países más próximos al país de origen (por ejemplo, países del norte de África o de Europa del Este), principalmente en cuanto a mano de obra.
- 4) Subvenciones y ayudas gubernamentales para favorecer el retorno al país de origen. Por ejemplo, en EE. UU. (también se ha hecho en Asia) se ofrecen ayudas importantes a las empresas que fabriquen “made in USA” que ha provocado que algunas empresas ya hayan relocalizado algún punto de fabricación (fábrica de coches eléctricos de Volkswagen) o piensen en hacerlo.
- 5) Disminución de la huella de carbono.

Entre los factores negativos (aquellos que pueden decantar la balanza hacia evitar la relocalización) podemos encontrar los siguientes:

- 1) Los costes de traslado al país de origen.
- 2) Aumento de los costes de producción que repercuten en el precio de venta el cual se ve incrementado.

- 3) Limitaciones de producción por carencias en el sistema productivo local que puedan afectar a las características del producto ofertado.
- 4) Desde la AMEC (Asociación de empresas industriales internacionalizadas) se apunta que algunas empresas entienden que la situación actual es circunstancial, no estructural y por tanto, no abordan la decisión como de tipo estratégico y esperan a ver cómo evoluciona el entorno; o deciden cambios menos radicales (trasladar solo una parte de sus operaciones).

Nuestra hipótesis es que la decisión de relocalización se debe adoptar con las mismas cautelas y el mismo análisis que la de deslocalización. Entendemos que hay ventajas e inconvenientes que hay que evaluar y poner en una balanza a fin de tomar la decisión más conveniente para la empresa; y en cualquier caso, se ha de considerar la cuestión relevante de los costes de producción y es precisamente en esta cuestión en la que profundizamos a continuación.

## **2.4. MODELO PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS DECISIONAL DE RELOCALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS BASADO EN LA INFORMACIÓN DE COSTES**

El problema decisional se plantea en términos de elegir entre dos opciones:

- Opción A) Mantener la producción en el país extranjero en el que se deslocalizó en su día.
- Opción B) Relocalizar la producción a España o a algún país cercano.

Los importes diferenciales de adoptar la opción B respecto a la opción A, entendemos que son los costes de la inversión necesaria para el traslado de la producción a España desde una perspectiva económica de los costes principales que componen el proceso productivo de la opción A y el proceso productivo de B, incluyendo los gastos procedentes del desmantelamiento de los activos fijos presentes en A y la adquisición de unos nuevos en España.

Los costes de la inversión necesaria para el traslado de la producción a España, se estiman mediante la elaboración de un presupuesto que debería incluir al menos, lo siguiente:

- Costes de desmantelamiento de las instalaciones de la fábrica en el extranjero.
- Costes de despido del personal que trabajase en la fábrica en el extranjero.
- Costes administrativos y otros costes asociados al cierre en el extranjero.
- Costes de puesta en marcha de la fábrica en España (acondicionamiento, inversiones en equipamiento e infraestructura, costes de personal, costes fiscales y administrativos, deducción de posibles ayudas del gobierno ..).

Los flujos diferenciales netos se obtienen calculando, para cada año de la vida útil considerada, los flujos netos previstos de la opción B menos los flujos netos previstos de la opción A.

Cada flujo neto previsto se corresponde con cobros previstos menos pagos previstos en el ejercicio económico que corresponda. Los cobros previstos se apoyan en los correspondientes presupuestos de ingresos por ventas ajustados según políticas previstas de cobros. Los pagos previstos se apoyan en los correspondientes presupuestos de gastos ajustados según políticas previstas de pagos.

Con todo ello, se propone el siguiente cálculo: Si la actualización de los Flujos diferenciales netos menos el Coste de la inversión para el traslado, es mayor que cero, será recomendable desde un punto de vista financiero la decisión de relocalización de la producción. En caso contrario no será aconsejable. Ahora bien, desde un punto de vista

LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL  
económico la decisión de relocalización será recomendable si el resultado económico previsto es mayor en la opción B respecto a la opción A.

No queremos finalizar este apartado sin precisar que en ésta, como en otras decisiones empresariales, entran en juego otras consideraciones además de las estrictamente económicas y financieras a las que hemos hecho referencia anteriormente.

### **3. EL CASO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA ANTE LAS DECISIONES DE RELOCALIZACIÓN**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez revisadas las decisiones de deslocalización y relocalización empresarial y propuesto un modelo decisional basado en la información de costes, en este capítulo se plantea la aplicación del modelo propuesto a un caso empresarial ficticio diseñado sobre una base real. Para desarrollar este capítulo se propone un caso empresarial de una gran empresa industrial del sector textil.

Este caso empresarial nos permitirá la aplicación del modelo propuesto en una empresa española que opera en su totalidad en nuestro país; y el cambio hacia la deslocalización hacia China para posteriormente plantearse la relocalización en España. Los resultados obtenidos se presentan y se comentan al final de este capítulo.

#### **3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

La empresa objeto de este estudio de caso se plantea como una empresa de tamaño grande, industrial, del sector textil, que opera inicialmente en España y con vocación exportadora.

He elegido el ejemplo de una empresa española puntero y muy destacada a nivel internacional como es el grupo Inditex. Este conocido grupo fue fundado en 1963 con el nombre de GOA, siendo un pequeño taller de confección regentado por el entonces desconocido Amancio Ortega. En 1975 pasaría a conocerse como Zara, inaugurando una primera gran tienda en A Coruña y comenzando una andadura mucho más comercial. Posteriormente, en 1985, todas las empresas de Ortega, se agrupan en el llamado grupo Inditex. El proceso de globalización de la firma comienza entre los años 1988 y 1990, abriendo sus primeras tiendas en suelo extranjero (Oporto, Nueva York y París). A lo largo de la década de los 90, el grupo Inditex pasa a absorber dentro de su conglomerado de empresas a las marcas Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka y Stradivarius. Durante el comienzo del siglo XXI, se funda Oysho dentro del grupo Inditex, se inaugura la nueva sede central de la empresa en Arteixo y la empresa se estrena en la Bolsa de Madrid. Como parte de la diversificación de la empresa, en el año 2003 se inaugura Zara Home, la marca del grupo que engloba los productos para el hogar dentro del grupo. La apertura de sus primeras tiendas online y de comercio electrónico se realiza entre los años 2007 y 2017, dando así un paso adelante en cuanto a innovación en aquel momento. Como último paso importante dentro de la historia de la empresa, en los años 2021 y 2022, dos nuevas personas pasan a liderar el grupo empresarial siendo estas Marta Ortega Pérez, como presidenta no ejecutiva y Óscar García Maceiras como consejero delegado.

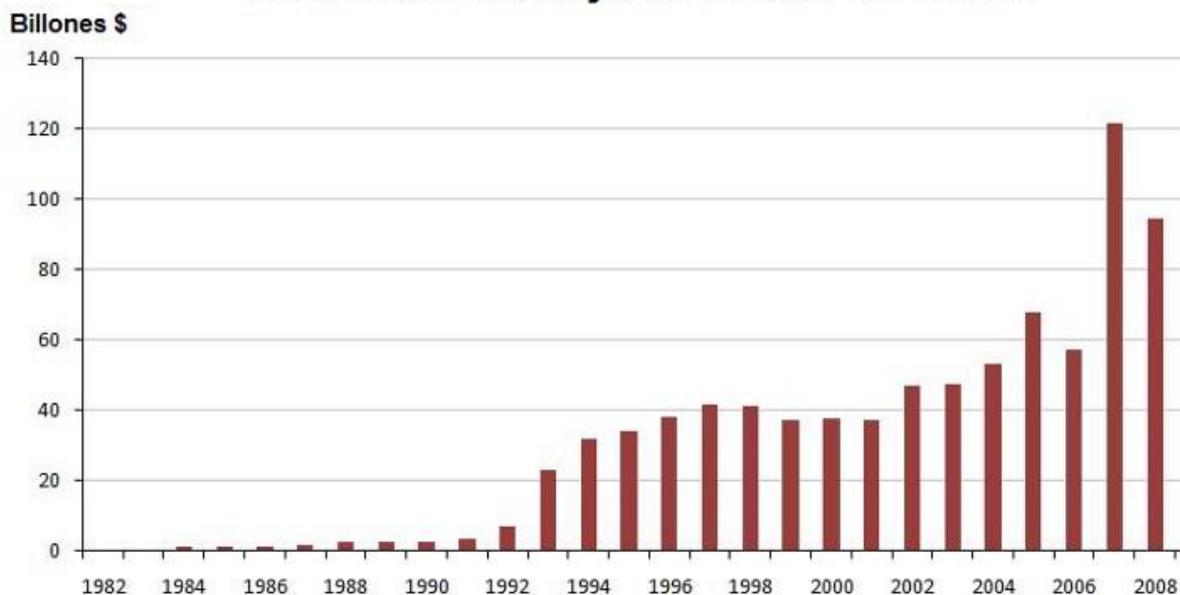
En este estudio de caso analizaremos los factores relativos a las ventajas competitivas residentes en una situación de traslado de producción proveniente de un país en el que los factores productivos son más caros (España) hacia uno en el que dichos factores como pueden ser materias primas o mano de obra, entre otros, son mucho más baratos (China).

La causa principal a destacar dentro del coste de estos factores productivos, es el contexto tan distinto que hay entre la economía china y la española. En cuanto a la del gigante asiático, cabe destacar que hasta hace aproximadamente 30 años, era un país bastante pobre y atrasado en relación a la media mundial. Todo esto cambió cuando las reformas puestas en marcha por Deng Xiaoping, el primer ministro chino que impulsó la reforma económica que han vivido los chinos en estos últimos años. La principal medida de cambio que se aplicó, en relación con el rumbo impuesto por Mao, fue la de relegar el plano político a un segundo plano y concentrar las reformas del PCCh en el apartado económico.

La reforma se instrumenta a través de dos grandes líneas de acción. En primer lugar la liberalización del sistema económico. Se potencia la autonomía de los agentes económicos, la propiedad privada, en resumidas cuentas, las fuerzas del mercado. La economía china, que hasta fines de los años setenta era completamente socialista, evoluciona hacia una economía en la que el mercado va a tener un protagonismo creciente, aunque las empresas estatales y el intervencionismo de las autoridades han mantenido un papel importante.

La segunda gran línea de acción de la reforma es la apertura al exterior. El motivo para ello es muy sencillo: es en el exterior, y en especial en los países capitalistas avanzados, en donde se encuentran las tecnologías avanzadas. Es de estos países de donde pueden venir las inversiones extranjeras, que contribuyan tanto a aumentar la capacidad productiva como introducir nuevos métodos de gestión (Fanjul, 2018).

## Inversión Extranjera Directa en China



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Gráfico 3.2.1. Inversión extranjera directa en China. Extraído de [www.libremercado.com](http://www.libremercado.com)

A raíz de todas estas políticas de apertura económica y comercial del país, las cuales se mantuvieron en el tiempo, la economía china está evolucionando a una velocidad nunca antes vista en toda la historia de la humanidad. Hoy en día ese crecimiento se ha ido ralentizando poco a poco, en gran parte a causa de los efectos de la pandemia del Covid-19, siendo el país en el que surgió por primera vez y también uno de los más estrictos a la hora de imponer restricciones a la libre movilidad de personas y mercancías.

En cuanto a España, el otro país que forma parte de este análisis, podemos decir que durante el siglo XX era uno de los países con mayor capacidad productiva de Europa, ya que teníamos unos costes relativos a los factores fijos y la mano de obra mucho más barata

LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL  
que en los países de nuestro entorno. Por estas razones, muchas empresas europeas decidían producir en nuestro país.

Las razones por las que España era en el siglo XX un país muy atractivo para la inversión extranjera son varias, pero las más importantes son el bajo desarrollo industrial del país respecto a los demás países de su entorno y la reapertura al mundo exterior en 1959 tras todas las políticas proteccionistas aplicadas por el gobierno franquista del momento, ya que sería el comienzo del llamado “Milagro económico español”, en el que España pasó a ser el país del mundo junto a Japón con un mayor crecimiento porcentual de su economía. Esta etapa se prolongaría hasta el año 1973, año en el que comenzó una crisis con el suministro de petróleo en nuestro país, ya que los países árabes dejaron de exportar petróleo a España y otros países occidentales destacados, como Reino Unido, Estados Unidos o Francia (López Cobia, 2021; Tascón, 2002).

Tras la entrada de la democracia en nuestro país y la adhesión posterior a la Unión Europea en el año 1986 bajo el gobierno de Felipe González, España se fue adaptando poco a poco a los precios, condiciones y desarrollo industrial de los países miembros de la unión. Todo este proceso se materializa definitivamente con la implantación del euro y la retirada de las pesetas como moneda oficial para el año 2002.

A inicios del siglo XXI, se vivió en España otro gran crecimiento económico en el que la economía del país crecía a un ritmo rápido y desenfrenado, época que acabaría desembocando en la crisis del 2008 con el sector de la banca en el punto de mira mediático, incluyendo el rescate a la banca por parte del Banco Central Europeo (BCE) efectuado en el año 2012. Todas estas conjeturas económicas modificaron totalmente el contexto económico español, y todo lo que rodea a las inversiones nacionales e internacionales, sufriendo una reducción considerable las cotas de inversión debido a los impagos e incertidumbre del sector bancario español.

Más recientemente, España fue sacudida por la pandemia de la Covid-19, al igual que la gran mayoría de países del mundo. Algunas consecuencias de esto fue un desplome repentino de las transacciones internacionales españolas entre los años 2020 y 2021, viéndose afectado gravemente por ello debido a ser un país con un grado de globalización muy alto, además de tener una gran parte de su Producto Interior Bruto generado a raíz del turismo, que constituye en torno a un 10% del total, según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

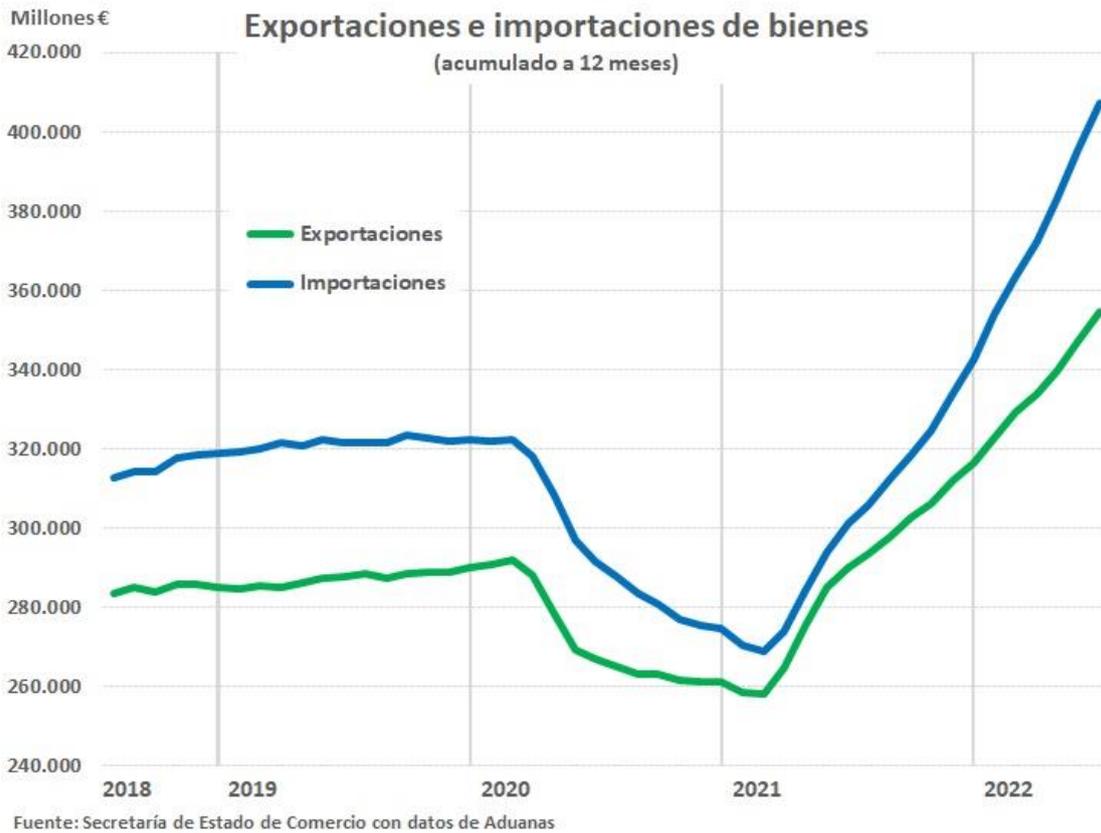


Gráfico 3.2.2. Transacciones internacionales de España. Extraído de comercio.gob.es

Para poder cuantificar con más exactitud la cantidad de dinero que España, podemos concluir que se dejaron de ingresar en torno a 80.000 millones de euros en nuestro país debido al efecto de la pandemia sobre el sector turístico español.

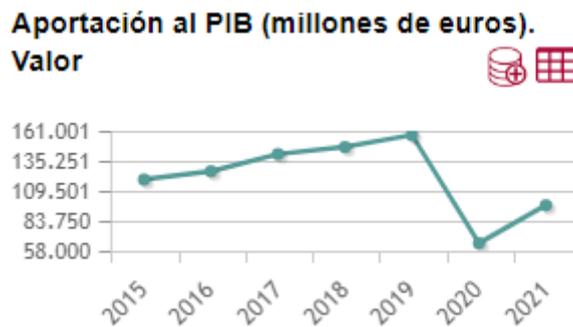


Gráfico 3.2.3. Aportación al PIB del sector turístico en España. Extraído de www.ine.es

En la actualidad, España está considerado como el cuarto mejor país de Europa para invertir, además de tener un gran reconocimiento internacional como garantía de calidad, debido a la gran cantidad de leyes regulatorias presentes en nuestro país que se encargan del sector industrial. Por muchas razones, España es uno de los mejores lugares para invertir en Europa. El país tiene una economía fuerte, buenas infraestructuras y una perspectiva positiva para el futuro. Estas características lo convierten en una excelente opción para colocar nuestro dinero y rentabilizarlo de forma segura (Santaella, 2023).

### 3.3. APLICACIÓN DEL MODELO DECISIONAL PROPUESTO

En este apartado presentamos la aplicación del modelo decisional propuesto anteriormente en su vertiente de análisis económico, es decir, aquel que, como señalamos, se fundamenta en la información de costes de producción con un modelo de coste completo industrial con coste de oportunidad financiero donde el resultado final es el resultado económico del periodo, indicador del rendimiento del negocio en el periodo considerado.

Opción A) Mantener fábrica en China.

En este caso hipotético, presento unos datos con unos valores aproximados de los costes productivos que entraña para esta empresa textil aplicando el modelo decisional propuesto y suponiendo una planta de producción localizada en China.

Concepto de costes	Líquido (Miles de €)
Ventas (precio de transferencia)	2000
Materias Primas	-250
Mano de obra directa	-83
Costes indirectos de fabricación	-267
Margen industrial	1400
Otros costes indirectos	-226
Imputación servicios centrales	-224
Resultado	950

De acuerdo al artículo *Los pros y las contras de la fabricación en China*, a causa del gran número de economías de escala y ventajas competitivas de mantener la producción en el país asiático, podemos comprobar que el coste de las materias primas como pueden ser los de productos como el algodón, el lino u otras fibras sintéticas para la elaboración de ropa, calzado o complementos es considerablemente baja debido a que nuestra planta de producción estaría localizada en un lugar cercano al de los mayores productores de algodón del mundo, siendo un recurso clave para el proceso productivo.

Además de esto, podemos localizar más factores clave para el proceso productivo de la empresa textil seleccionada, como es el del coste de la mano de obra directa. China ahora tiene un ecosistema bien formado con capital humano e infraestructura física fácilmente disponibles que crea economías de escala beneficiosas. Esto se traduce en una producción más barata en China, servicios auxiliares más baratos como almacenamiento y envío, y ahorros significativos en el hogar con costos más bajos en insumos como mano de obra y bienes raíces (Francis, 2021).

Los efectos de este ecosistema mencionado en el párrafo anterior, se reflejan en nuestro caso en forma de unos costes indirectos y de mano de obra muy competitivos.

## Los mayores productores de Algodón



Gráfico 3.4.1. Mayores productores de algodón a nivel mundial. Extraído de modaes.com

En cuanto a la parcela de lo que llamamos costes indirectos, englobamos dentro de “Otros costes indirectos” a los costes de personal y las amortizaciones de los inmovilizados tangibles e intangibles del centro productivo. Dicho esto, vemos que el gobierno del PCCh a lo largo de sus años en el poder, ofreció muchos incentivos a la hora de invertir en activos fijos como pueden ser los terrenos, construcciones, máquinas y tecnologías productivas para convertirse así en la fábrica del mundo, hecho que repercute notablemente en nuestro caso presentándose en forma de unos costes bajos y precios de los terrenos muy competitivos en este apartado.

Por parte de los costes de personal y según la página web datosmacro.com perteneciente al diario económico español *Expansión*, vemos que el salario mínimo en China ha ido aumentando a lo largo de los últimos años, pero independientemente de ello, sigue siendo extremadamente precario bajo el punto de vista de los países europeos y de otras potencias occidentales como Estados Unidos. La cuantía mensual mínima que percibiría un trabajador Chino actualmente es de 268,30€. Estas restricciones más laxas en cuanto a salario, hacen de China un país muy rico en mano de obra de bajo coste para las empresas multinacionales como es la que estamos analizando en este caso.

LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

China - Salario Mínimo		
Fecha	SMI Mon. Local	SMI
2022	1.930,0	268,3 €
2021	1.850,0	230,6 €
2020	1.790,0	228,9 €
2019	1.780,0	226,0 €
2018	1.690,0	216,5 €
2017	1.655,0	226,1 €
2016	1.540,0	218,1 €
2015	1.525,0	202,4 €
2014	1.370,0	164,1 €
2013	1.295,0	157,5 €
2012	1.137,5	139,4 €
2011	1.015,0	115,1 €
2010	865,0	88,0 €
2009	680,0	71,6 €
2008	680,0	63,2 €
2007	730,0	71,0 €
2006	640,0	67,2 €
2005	580,0	51,5 €
2004	545,0	52,2 €
2003	465,0	53,6 €
2002	465,0	63,8 €
2001	435,0	56,5 €
2000	412,0	49,5 €
1999	400,0	

Tabla 3.4.2. Evolución del SMI en China. Extraído de expansion.com

Por último, en los costes de los servicios centrales que se encuentran presentes en el proceso como pueden ser recursos humanos, finanzas y administración, servicios tecnológicos, logística e infraestructuras y marketing y comunicación. En la empresa considerada para el estudio del caso, podemos ver que al encontrarse la sede central de Inditex en España, el coste de estas áreas podría ser de las pocas actividades que no se verían reducidas en absoluto, dadas la enorme distancia que separa ambos países o las barreras culturales y de idioma presentes entre el país asiático y el europeo.

Opción B) Fábrica relocalizada en España.

	Flujo de caja (M€)	Resultado extraordinario (M€)
Venta de la fábrica en China	950	800
Indemnizaciones personal en China	-450	-450
Terrenos en España	-500	
Fábrica e inmovilizados en España	-700	
Traslados y gastos de puesta en marcha	-100	
<b>TOTAL</b>	<b>-800</b>	<b>350</b>

En lo que compete a la opción B dentro de las 2 posibles decisiones empresariales que estamos manejando, primero analizaremos los costes pertenecientes al desmantelamiento de la planta de producción en China y los gastos de puesta en marcha en España, incluyendo las inversiones en todos los inmovilizados necesarios para llevar a cabo nuestro proceso de transformación.

Dentro del resultado extraordinario del ejercicio en el que se produce la venta de la fábrica china, se incluyen 2 conceptos: El primero es el formado por los ingresos extraordinarios generados a causa de las desinversiones de los activos fijos que la compañía posee en el país asiático y los gastos en concepto de indemnizaciones al personal que poseíamos en China, siendo una cuantía relativamente baja debido a las leyes laborales chinas que son más laxas que las europeas en cuanto a despidos e indemnizaciones se refiere.

Por otro lado, estamos calculando los flujos de caja generados en la realización del cambio de localización de la fábrica, comprendiendo todo el líquido entrante y saliente que se genera con este proceso de traslado. En concreto, el líquido saliente de las operaciones realizadas en España está compuesto de las inversiones en terrenos, las cuales mantienen su valor constante y no son amortizadas a lo largo de los años, las construcciones de la planta productiva y otros inmovilizados a largo plazo, también llamados activos fijos, como son las máquinas necesarias para llevar a cabo la transformación de las materias primas en el producto final y que serán amortizadas en torno a 10 años, mientras que las construcciones en 20 años. Por último, los gastos de puesta en marcha y todo lo relativo al traslado, suponen un gasto en lugar de una inversión, por lo que serán amortizados en los mismos plazos que los inmovilizados mencionados anteriormente.

Como resultado de todo esto, se generan unos flujos de caja de -800mil euros en los que la empresa invierte en favor del proceso de relocalización de su centro productivo a causa de la entrada en el mercado productivo español y la salida del mercado chino.

Concepto de costes	Líquido (Miles de €)
Ventas (precio de transferencia)	1750
Materias Primas	-300
Mano de obra directa	-203
Costes indirectos de fabricación	-347
Margen industrial	900
Otros costes indirectos	-486
Imputación servicios centrales	-164
Resultado	250

En este caso hipotético, presento unos datos con unos valores aproximados de los costes productivos que entraña para esta empresa textil aplicando el modelo decisional propuesto y suponiendo una planta de producción localizada en España.

Dentro de algunos factores que han influido a estos resultados, podemos ver que el sello “Made in Spain” está muy bien valorado globalmente como un símbolo de calidad. Según el artículo “«*Made in Spain*», *valor creciente en el mundo... y en España*”, nuestro país está entre los 11 mejores del mundo en cuanto a la calidad de sus marcas y productos, por lo que el producir en España genera una gran reputación de negocio a la hora de transmitir la imagen de la marca a los clientes y potenciales clientes de la misma, repercutiendo así en sus ventas.

Otro factor a tener en cuenta en este proceso de relocalización, sería el de los costes pertenecientes a la mano de obra y aquellos relacionados con el personal, ya que en España los costes laborales que generan los trabajadores son mucho mayores a los de otros países que presentan un menor grado de desarrollo, los cuales presentan unos costes de Seguridad Social muchísimo menores a los de nuestro país o unos costes de despido también más bajos.

Por último, en lo referente a los costes por la imputación de servicios centrales, al ubicarse la sede principal de la compañía en España, tendremos una implicación directa de la sede central sobre el centro productivo, generando así unos costes menores derivados de las actividades consideradas de apoyo dentro de la cadena de valor que genera nuestra empresa, como pueden ser las de recursos humanos o dirección, que no están relacionadas directamente con el proceso productivo.

### 3.4. RESULTADOS OBTENIDOS: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

Basándonos en un criterio económico de costes, en este apartado procederemos a la presentación y análisis de los resultados obtenidos en A y B, realizando una comparación entre los distintos componentes de los costes generados, tanto en el proceso productivo de A como en el de B, incluyendo los flujos de caja generados por el cambio de localización de nuestro centro productivo llevado a cabo en la opción B.

A raíz de los factores explicados previamente, estimamos que podría ocasionarse una ligera pérdida de la capacidad productiva de la opción B respecto de la de A, debido a la pérdida de economías de escala que si se generaban en A, además de una pequeña reducción en la cantidad de producto vendida a causa de la menor capacidad logística que presenta España respecto del mayor exportador del mundo.

En cuanto a las materias primas, el coste de traer a España e importar una gran cantidad de materias primas que necesitaremos para nuestro proceso productivo es mayor al coste que presenta la planta de la opción A, ya que en este caso disponemos de materias primas que son generadas mucho más cerca que en la opción B. Como conclusión de esto, vemos que el ahorro en el transporte de las materias primas es una variable clara a la hora de decantarnos por la opción A sobre la opción B en este apartado.

Dentro de la mano de obra directa y los gastos de personal necesario para llevar a cabo el proceso productivo, podemos ver una diferencia significativa entre las opciones A y B. Esta gran diferencia reside en los salarios de los trabajadores que pertenecen a la cadena de producción y la diferencia entre los SMIs chino y español, por lo que en la opción B este coste será mucho mayor que en la opción A, siendo preferible la elección de A sobre B para reducir este coste indispensable de nuestro proceso de transformación.

Tras hablar de estos tres conceptos, el resultante es el denominado margen industrial, el cual se obtiene al restar del importe de las ventas los costes de las materias primas y los de la mano de obra directa, es decir, los que intervienen directamente en el proceso de transformación. Este resultado es favorable a la opción A respecto de la opción B, porque las ventas generadas en A son superiores a las generadas en B y ambos costes mencionados anteriormente son menores, por lo que el resultado económico tras este proceso de transformación industrial será mejor.

A continuación, pasaremos al análisis de otros costes indirectos del proceso y gastos relacionados con servicios centralizados de apoyo. Para explicar algunos factores a tener en cuenta dentro de los otros costes indirectos, engloban gastos de administración y comercialización de los productos de la marca, siendo estos mayores en la opción B respecto a la opción A debido también a cuestiones del salario del personal administrativo en España respecto al de China, siendo el salario de un administrativo en España superior al de los salarios de los administrativos chinos. Respecto a los servicios centralizados necesarios para el buen desempeño de la planta productiva, vemos que son algo inferiores en la opción B respecto a la opción A, dado que la compañía analizada tiene su sede central en España y las comunicaciones o servicios que puedan prestarle a la fábrica serán más ágiles y menos costosos que el servicio que pueden prestarle a una planta productiva ubicada muy lejos de la propia sede.

Como resultado general, se puede comprobar con claridad que la opción A es una opción mejor de localización para elegir el emplazamiento de nuestro centro productivo que la opción B, siendo B preferible sobre A únicamente en cuanto a los costes de servicios centrales. Además de esto, para llevar a cabo la opción B necesitaríamos realizar una serie de desembolsos en relación a unos costes de traslado, entrada en España y salida de China, por lo que todo este proceso encarecería aún más nuestro modelo productivo en el supuesto caso de elegir la opción B.

#### **4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO REALIZADO**

Como se señala al inicio de este trabajo, el objetivo de éste es profundizar en el análisis decisional de la deslocalización y relocalización de las empresas desde el punto de vista de los costes de producción. Se ha respondido a dicho objetivo mediante la revisión bibliográfica y la realización de un estudio de caso.

La revisión bibliográfica realizada en torno a las decisiones estratégicas de deslocalización y relocalización empresarial ha servido para encuadrar y fundamentar a nivel conceptual un modelo decisional con un enfoque de costes de producción.

## LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

La búsqueda de una mayor competitividad vía costes o la presión actual de la crisis económica que se vive a nivel mundial, pueden llevar a algunas empresas a plantearse la decisión de deslocalizar sus procesos de producción, en mayor o menor grado, hacia otros países que le permitan conseguir las ventajas previstas. Tras revisar los factores positivos y negativos que afectan en las decisiones primero de deslocalización de una empresa y, años más tarde, en las decisiones de relocalización de la empresa en su país de origen; se ha planteado un modelo decisional que plantea dos opciones: Mantener la producción en el país extranjero en el que se deslocalizó en su día; y, relocalizar la producción a España o a algún país cercano.

El modelo decisional propuesto considera los flujos diferenciales netos y el coste de la inversión para el traslado de la producción a España. Este coste de la inversión necesaria se debe apoyar en un presupuesto que incluya: costes de desmantelamiento de las instalaciones de la fábrica en el extranjero; costes de despido del personal que trabajase en la fábrica en el extranjero; costes administrativos y otros costes asociados al cierre en el extranjero; y, costes de puesta en marcha de la fábrica en España (acondicionamiento, inversiones en equipamiento e infraestructura, costes de personal, costes fiscales y administrativos, deducción de posibles ayudas del gobierno ..).

El modelo decisional propuesto se ha aplicado en un caso de empresa industrial que considera como países España y China, y dos opciones decisionales: A, Mantener la fábrica en China y B, relocalizar la fábrica en España. Se comparan los distintos componentes de los costes generados, tanto en el proceso productivo de A como en el de B, incluyendo los flujos de caja generados por el cambio de localización del centro productivo llevado a cabo en la opción B. De ahí, se obtienen los siguientes resultados:

- A) Puede ocasionarse una ligera pérdida de la capacidad productiva de la opción B respecto de la de A, debido a la pérdida de economías de escala que, sí se generaban en A, además de una pequeña reducción en la cantidad de producto vendida a causa de la menor capacidad logística que presenta España respecto del mayor exportador del mundo.
- B) En cuanto a las materias primas, el coste de traer a España e importar una gran cantidad de materias primas que son necesarias para el proceso productivo es mayor al coste que presenta la planta de la opción A, ya que en este caso disponemos de materias primas que son generadas mucho más cerca que en la opción B. Se observa así que el ahorro en el transporte de las materias primas es una variable clara a la hora de decantarnos por la opción A sobre la opción B en este apartado.
- C) Dentro de la mano de obra directa y los gastos de personal necesario para llevar a cabo el proceso productivo, se observa una diferencia significativa entre las opciones A y B. En la opción B este coste es mucho mayor que en la opción A, siendo preferible la elección de la opción A.

El análisis de costes anterior se realiza a nivel de otros costes indirectos del proceso (costes indirectos no operativos o del período) y gastos relacionados con servicios centralizados de apoyo. Dentro de "otros costes indirectos", se incluyen los de administración y comercialización de los productos de la marca, siendo éstos mayores en la opción B respecto a la opción A debido también a cuestiones del salario del personal administrativo en España respecto al de China. Respecto a los servicios centralizados necesarios para el buen desempeño de la planta productiva, vemos que son algo inferiores en la opción B respecto a la opción A, dado que la compañía analizada tiene su sede central en España y las comunicaciones o servicios que puedan prestarle a la fábrica serán más ágiles y menos costosos que el servicio que pueden prestarle a una planta productiva ubicada muy lejos de la propia sede.

Como resultado general, se puede comprobar con claridad que la opción A “Mantener la fábrica en China” es la opción preferible de localización para elegir el emplazamiento de nuestro centro productivo frente a la opción B “Relocalizar la fábrica en España”, siendo B preferible sobre A únicamente en cuanto a los costes de servicios centrales. Además de ello, para llevar a cabo la opción B “Relocalizar la fábrica en España” necesitaríamos realizar una serie de desembolsos relacionados con costes de traslado, entrada en España y salida de China, todo lo cual contribuye a no recomendar la relocalización en este caso empresarial desde un punto de vista económico-financiero.

Por último, conviene señalar que un trabajo como éste tiene algunas limitaciones asociadas principalmente a la disponibilidad de datos para el estudio de caso o para ampliar a un estudio de casos múltiple que hubiera sido deseable. A ello se suman otras limitaciones relacionadas con las restricciones formales en cuanto a la extensión de este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 1989. *El marco de la Contabilidad de Gestión*. Documento nº1 Principios de Contabilidad de Gestión. Madrid.

AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 1992. *La Contabilidad de Costes: Conceptos y Metodología Básicos*. Documento nº3 Principios de Contabilidad de Gestión. Madrid.

AMAT LEFORT, N. (2018): “Costes y deslocalización internacional: el caso de una empresa textil”. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Volumen 26. Páginas 175-184.

ARIÑO, M.A. (2010): “*Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas*”. [Consulta: 23 de mayo 2023]. Disponible en: <https://miquelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>

BANCO DE ESPAÑA. EUROSISTEMA. (s.f): “*La introducción del euro*”. [Consulta: 28 de mayo 2023]. Disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/euro/introduccion-euro/#:~:text=El%201%20de%20enero%20de%202002%20comenz%C3%B3%20a%20circular%20la,efectivo%20se%20hicieron%20en%20euros.>

CABRERA, ANDRES (2011): *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.

CEUPE MAGAZINE. (s.f): “*¿Qué es la Localización industrial? Concepto, factores y beneficios*”. [Consulta: 20 de junio 2023]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/localizacion-industrial.html>

CINCO DÍAS. EL PAÍS. (2022): “*10 años del rescate bancario que cambió la economía española*”. [Consulta: 28 de mayo 2023]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/08/economia/1654691567\\_057278.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/08/economia/1654691567_057278.html)

ESPAGRAFIC (2002): “*Las inversiones extranjeras en España durante el franquismo: para un estado de la cuestión*”. [Consulta: 27 de mayo 2023]. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/711/1/Tascon-Inversiones%20extranjeras.pdf>

LAS DECISIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DESDE UN ENFOQUE DE COSTES: EL CASO ESPAÑA-CHINA EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

EXPANSIÓN. DATOS MACRO. (2023): “*Aumenta el salario mínimo en China*”.

[Consulta: 25 de junio 2023]. Disponible en:

<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/china/espana?sc=XE0A>

EXPANSIÓN. DATOS MACRO. (2023): “*Comparar economía países: China vs España*”. [Consulta: 25 de junio 2023]. Disponible en:

<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/china/espana?sc=XE0A>

EXPANSIÓN. DATOS MACRO. (2023): “*Rating: Calificación de la deuda de los países*”. [Consulta: 30 de mayo 2023]. Disponible en:

<https://datosmacro.expansion.com/ratings>

FANJUL, E. (2018): “*China, 40 años de la mayor revolución económica de la historia*”.

[Consulta: 21 de mayo 2023]. Disponible en: <https://www.realinstitutoelcano.org/blog/china-40-anos-mayor-revolucion-economica-historia/>

FORTÚN, M. (2020): “*Deslocalización*”. [Consulta: 20 de mayo 2023]. Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/deslocalizacion.html#:~:text=Deslocalizaci%C3%B3n%20es%20la%20operaci%C3%B3n%20o,con%20menos%20costes%20de%20producci%C3%B3n.>

FRANCIS, B. (2021): “*Los pros y los contras de la fabricación en China*”. [Consulta: 21 de junio 2023]. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/los-pros-y-contras-de-la-fabricaci%C3%B3n-en-china-bryant-ortiz#:~:text=El%20argumento%20econ%C3%B3mico%20a%20favor,m%C3%A1s%20bajos%20que%20en%20Occidente.>

FUNDACIÓN ALFONSO LÍBANO FIRESTONE. (2015): “*España ocupa el puesto 23 en el ranking de localización industrial*”. [Consulta: 30 de mayo 2023]. Disponible en:

<https://fundacionalfonsolibanofirestone.com/2019/05/24/espana-ocupa-el-puesto-23-en-el-ranking-de-localizacion-industrial/>

GUINEA, O. (2015): “*China, ¿un viaje de ida y vuelta para la inversión española?*”.

[Consulta: 25 de mayo 2023]. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2015-12-05/china-un-viaje-de-ida-y-vuelta-para-la-inversion-espanola-1276563014/>

HERNANDO MOLINER (2005): *Contabilidad de Costes: Determinación, análisis y control*. Ediciones TGD. Santander.

INDITEX. (2023): “*Historia*”. [Consulta: 21 de junio 2023]. Disponible en:

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2021): “*Aportación del turismo a la economía española. - Año 2021*”. [Consulta: 29 de mayo 2023]. Disponible en:

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#:~:text=La%20actividad%20tur%C3%ADstica%20alcanz%C3%B3%20los,%20C4%25%20del%20empleo%20total.](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#:~:text=La%20actividad%20tur%C3%ADstica%20alcanz%C3%B3%20los,%20C4%25%20del%20empleo%20total.)

KIZIRYAN, M. (2020): “*Economías de escala*”. [Consulta: 23 de mayo 2023]. Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>

KIPFER A. (2023): "Indemnizaciones por despido en China". [Consulta: 2 de julio 2023]. Disponible en: <https://harrisbricken.com/es/chinalawblog/china-employee-severance-payments/>

LA VANGUARDIA. (2023): "España, cuarto país europeo más atractivo para invertir en inmobiliario". [Consulta: 30 de mayo 2023]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20230206/8736951/espana-cuarto-pais-europeo-mas-atractivo-invertir-inmobiliario.html>

LOPEZ CABIA, D. (2018): "China, ¿víctima o beneficiaria de la deslocalización?". [Consulta: 21 de mayo 2023]. Disponible en: <https://economipedia.com/actual/china-victima-o-beneficiaria-de-la-deslocalizacion.html>

LOPEZ CABIA, D. (2021): "Milagro económico español". [Consulta: 28 de mayo 2023]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/milagro-economico-espanol.html>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. GOBIERNO DE ESPAÑA. 2022. "Informe mensual de comercio exterior, junio 2022". [Consulta: 27 de mayo 2023]. Disponible en: [https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2022/Paginas/Informe-Comercio-Exterior\\_junio2022.aspx](https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2022/Paginas/Informe-Comercio-Exterior_junio2022.aspx)

PORTER (1985): *Competitive Advantage*. Free Press.

RIERA, S. (2017): "Sourcing keys (II): Los mayores productores de algodón". [Consulta: 21 de junio 2023]. Disponible en: <https://www.modaes.com/entorno/sourcing-keys-ii-los-mayores-productores-de-algodon>

SANTAELLA, J. (2023): "Invertir en España: ¿Cuáles son las mejores maneras de hacerlo?". [Consulta: 6 de junio 2023]. Disponible en: <https://economia3.com/invertir-en-espana/#:~:text=Ventajas%20de%20invertir%20en%20Espa%C3%B1a&text=En%20primer%20lugar%2C%20la%20econom%C3%ADa,una%20alta%20tasa%20de%20nataalidad>.

SOLER, A. (2023): "La relocalización de la producción, un efecto positivo de la pandemia", *Cinco Días*, 9 de junio de 2023.

VARELA, P. (2020): "«Made in Spain», valor creciente en el mundo... y en España". [Consulta: 3 de julio 2023]. Disponible en: <https://www.larazon.es/economia/20200210/3q6ygc5ipbawrpji3cbdt2yr7u.html>

