



## Estrategias emergentes del Offshoring en la Gestión de la Cadena de Suministros Global

Emerging Offshoring Strategies in Global Supply Chain Management

Jazmín Mamani Perez <sup>1</sup>, Leonardo Segura Montañez <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *EP. Administración y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión*

---

### Resumen

Después de que la crisis del Covid-19 haya interrumpido la cadena de suministros a nivel global, las empresas, están considerando trasladar sus operaciones a otras zonas geográficas, es decir, realizar una deslocalización para reestructurar su huella de producción a nivel mundial. Debido a esto el offshoring se está convirtiendo en una respuesta estratégica para reducir el riesgo geográfico y aumentar la resiliencia ante posibles crisis futuras, por lo cual esta estrategia de la deslocalización puede verse impulsado por factores como la reducción de costos, el acceso a talento especializado y la necesidad de optimizar las cadenas de suministro a escala global. El objetivo de la presente investigación consiste en analizar el comportamiento de la implementación de las estrategias del offshoring empresarial en la gestión de cadena de suministros, para luego establecer ciertas recomendaciones hacia aquellas empresas que no utilizan estas estrategias en especial en América Latina. El modelo de investigación es una revisión sistemática enfocado en los beneficios de las estrategias del offshoring implementadas por las empresas. Para tal efecto, se planteó una búsqueda en dos fuentes: Scopus y Web of Science (WoS) y un análisis siguiendo el método PRISMA. Asimismo, se presenta como resultados 11 beneficios de las estrategias del offshoring que las organizaciones implementan para reestructurar su huella de producción a nivel global. Este estudio concluye con 7 razones principales de la implementación de las estrategias del offshoring en las empresas, de las cuales son: la reducción de costos de producción, el acceso

---

<sup>1</sup> Autor de correspondencia: Jazmín Mamani Perez

e-mail: jazmin.mamani@upeu.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v10i1.2053>

Recibido: 05/07/2023 Aceptado: 14/12/2023

al mercado del país extranjero, la implementación de precios de transferencia, el ahorro de menores costos laborales, el contrato de trabajadores altamente calificados, el acceso a nuevas tecnologías y conocimientos y la reducción o diversificación de riesgos que ayudaron a las organizaciones a optimizar sus costos y reestructurar los recursos estratégicos. Por esta razón se recomienda a las empresas de dichos países de América Latina que utilicen estas estrategias que le ayudaran a generar una ventaja competitiva en la cadena de suministros haciéndolo más compleja, eficiente, ágil, productiva y competitiva en los mercados exteriores.

Palabras clave: Estrategia, deslocalización, cadena de suministro, beneficios

### **Abstract**

After the COVID-19 crisis has disrupted the global supply chain, companies are considering relocating their operations to other geographical areas, that is to say, relocating to restructure their global footprint. Because of this, offshoring is becoming a strategic response to reduce geographic risk and increase resilience to possible future shocks, so this strategy of offshoring may be driven by factors such as cost reduction, access to skilled talent and the need to optimize supply chains on a global scale. The aim of this research is to identify the main reasons for the implementation of companies' offshoring strategies in supply chain management, and then to establish certain recommendations for those companies that do not use these strategies, especially in Latin America. The research model is a systematic review focused on the benefits of offshoring strategies implemented by companies. For this purpose, we proposed a search in two sources: Scopus and Web of Science (WoS) and an analysis following the PRISMA method. In addition, 12 benefits of the offshoring strategies that organizations implement to restructure their production footprint at a global level are presented as results. This study concludes with 7 main reasons for the implementation of offshoring strategies in companies, among which are: the reduction of production costs, access to the foreign market, the implementation of transfer prices, the saving of lower labor costs, the contracting of highly qualified workers, access to new technologies and knowledge, and the reduction or diversification of risks that helped organizations to optimize their costs and restructure strategic resources. For this reason, companies from these Latin American countries are recommended to use these strategies to help them generate a competitive advantage in the supply chain, making it more complex, efficient, agile, productive and competitive in foreign markets.

Keywords: Strategy, offshoring, supply chain, benefits

## 1. Introducción

En la actualidad las empresas están evaluando la posibilidad de trasladar sus operaciones a otras regiones geográficas, teniendo en cuenta las disrupciones en las cadenas de suministro globales provocadas por la crisis del Covid-19. La estrategia del offshoring tiene como objetivo reestructurar la huella manufacturera global para que las organizaciones puedan diversificar y fortalecer las cadenas de suministros. Asimismo, la pandemia ha puesto de relieve la fragilidad de las cadenas de suministros a nivel global, y ante ello el offshoring se está convirtiendo en una respuesta estratégica para reducir el riesgo y aumentar la resiliencia ante posibles crisis futuras (Wang et al., 2023).

Así también, la tendencia a la deslocalización no se limita a los países emergentes como China o India; si no también decir que se incluye a países desarrollados como Alemania e Italia. Estos resultados indican la idea convencional de que las transferencias manufactureras se concentran sólo en los países en desarrollo. La deslocalización a países desarrollados muestra que la dinámica de las estrategias de localización de las empresas está cambiando, lo que puede verse impulsado por factores como la reducción de costos, el acceso a talento especializado y la necesidad de optimizar las cadenas de suministro a escala global (Jorge Moreno et al., 2021).

Por esta razón, la deslocalización puede entenderse como la práctica utilizada por la mayoría de las empresas de los países desarrollados para trasladar procesos de producción fuera del país de origen. Según (González & Junio, 2009) define la deslocalización como la compra de productos y servicios intermedios en un país distinto al de origen, es decir, la deslocalización funciona como una importación de bienes o servicios. De igual forma Zaczkowska (2010) hace referencia al offshoring como la subcontratación de bienes o servicios realizada en términos de igualdad con empresas extranjeras. Así también, (Rodríguez & Nieto (2015) conceptualizan

el offshoring como el proceso de migrar funciones de poco valor desde mercados donde la fuerza laboral es muy costosa hacia mercados donde es menos costosa.

Sin embargo, ante este contexto, podemos definir también a la cadena de suministros como un tejido compuesto por eslabones(organizaciones) en las que llevan una secuencia de procesos y flujos de información interna como externa con el fin de poder satisfacer la necesidad del cliente. Cárdenas (2016) define a la cadena de suministros como una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación en productos intermedios y productos terminados y la distribución de estos productos a los consumidores. Así mismo, la cadena de suministro se conceptualiza como un conjunto de entidades que participan directamente en los flujos de aguas arriba y aguas abajo de los productos, servicios, finanzas, y/o información de una fuente a un cliente (Nugent et al., 2019); de la misma manera, para Chopra & Meindl (2023) la cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente.

Según la revisión de la literatura pocos son los estudios que se han centrado en investigar el comportamiento de la implementación de las estrategias del offshoring en la gestión de la cadena de suministros. Ante este vacío de investigación, este estudio pretende saber cómo las empresas perciben frente a la implementación de las estrategias del offshoring para con esta respuesta poder servir como un guía de información de prácticas en las operaciones dentro de la cadena de suministros. Por lo tanto, esta presente investigación se plantea como propósito analizar el comportamiento de la implementación de estrategias del offshoring en la gestión de la cadena de suministros empresarial, para luego establecer ciertas recomendaciones y motivaciones hacia las empresas que no utilizan dichas estrategias de offshoring en especial América Latina.

## 2. Metodología

El presente estudio es parte de un proyecto de investigación de una revisión sistemática de la literatura (RSL), el cual se define como un método riguroso y explícito para la identificación, evaluación crítica y síntesis de la evidencia obtenida (Beltrán, 2005), enfocado en las estrategias del offshoring que las empresas utilizan en la gestión de la cadena de suministros. Para efectos del presente trabajo, se ha determinado la realización de una metodología de mapeo sistemático (SMS), también llamado estudios de alcance, el cual está orientado a desarrollar una vista general de una línea de investigación a través de la clasificación y el conteo de sus atributos. Asimismo, se presenta como resultados el comportamiento de la implementación de las estrategias del offshoring que deben tomar las empresas como un guía benefactor en mejorar sus operaciones logísticas dentro de la cadena de suministros. Estas estrategias fueron extraídas de todos los documentos encontrados que estudiaron dichas variables.

### 2.1. Preguntas de Investigación

Debido a la relevancia de la temática, en el marco de las estrategias del offshoring, esta revisión sintetiza aspectos claves sobre el comportamiento que tienen las estrategias del offshoring en las empresas como apoyo para reducir los costos de operaciones en su cadena de suministros. Específicamente, esta investigación ha perseguido el siguiente objetivo:

Analizar el comportamiento de la implementación de las estrategias del offshoring en la gestión de cadena de suministros.

De este modo, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

Q1 ¿Cuáles son los beneficios de las estrategias de offshoring en la gestión de la cadena de suministros?

Q2 ¿Cuáles son las principales razones de la implementación de las estrategias del offshoring que realizan las empresas?

Q3 ¿Cuáles son los países en los cuales las empresas prefieren realizar las estrategias del offshoring?

Para definir el alcance del estudio, se ha utilizado el método PICOC:

Población (P): Empresas a nivel internacional.

Intervención (I): Las estrategias del Offshoring adoptadas por las empresas dentro la gestión de la cadena de suministros.

Comparación (C): Comparación de las estrategias del Offshoring de las empresas a nivel internacional.

Resultados (O): La respuesta del comportamiento de las estrategias del offshoring empresarial en la gestión de la cadena de suministros.

Contexto (C): A nivel internacional empresarial en la gestión de la cadena de suministros.

## 2.2. Estrategia de Búsqueda

La metodología de esta presente investigación fue buscada por dos fuentes: Scopus y Web of Science (WoS). En relación a la primera fuente de búsqueda de Scopus se eligieron documentos publicados que trataron sobre los beneficios de las estrategias del offshoring en la cual se obtuvo 80 búsquedas de documentos. No se discriminaron documentos por su tipo, año de publicación, idioma, país, área temática y los tipos de empresas. Por otro lado, se discriminaron en esta investigación las tesis doctorales, libros, informes técnicos, actas y resúmenes de conferencias, y otros tipos de temáticas. Como constructos base para el diseño de la ecuación de búsqueda, se eligieron a los términos “estrategia”, “deslocalización” y “cadena de suministros” así como a los posibles sinónimos o términos similares de cada uno. Finalmente, se elaboró la siguiente cadena de búsqueda: TITLE-ABS-KEY (Offshoring “ OR “strategies” AND supply chain”).

### Figura 1

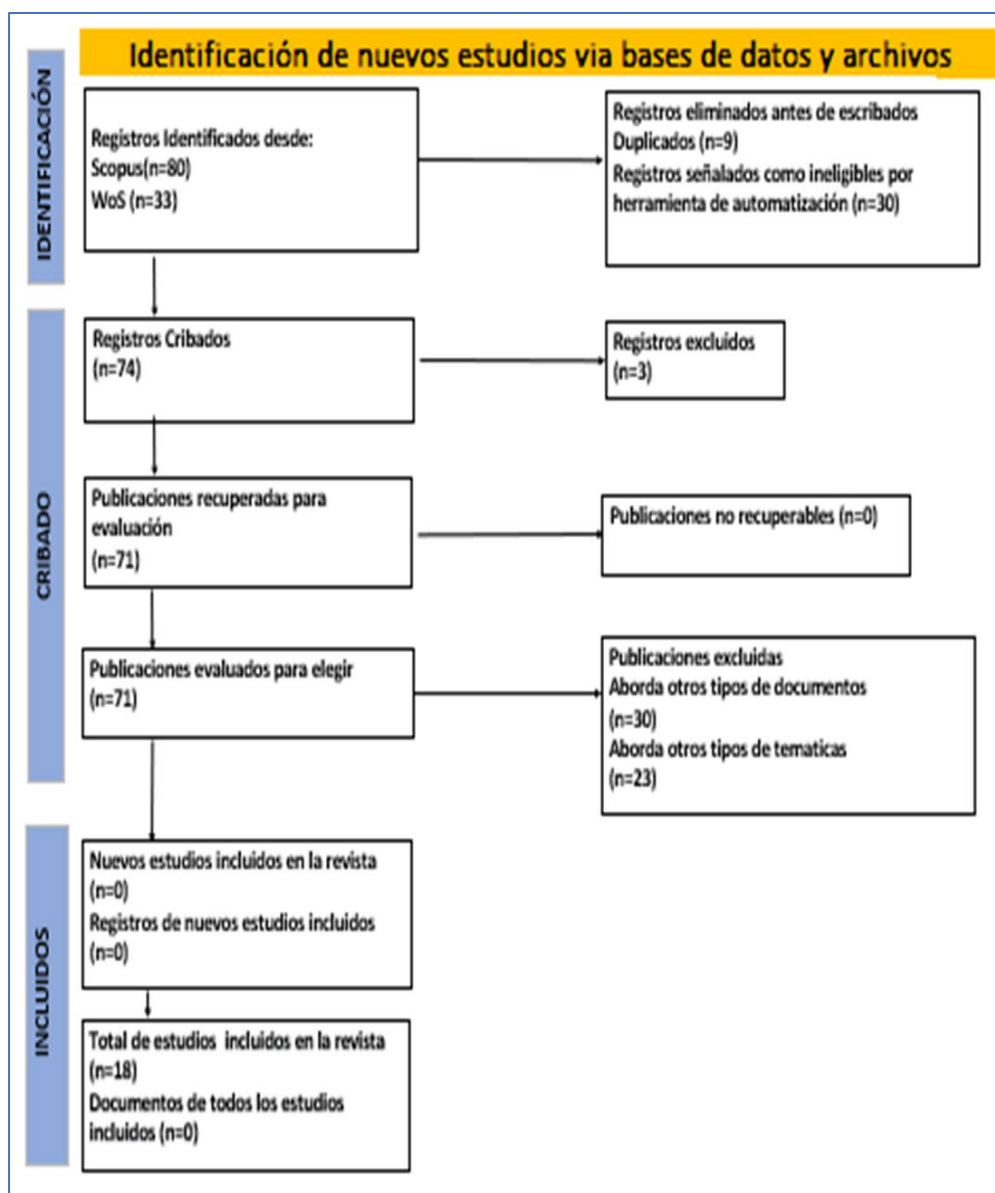
*Términos utilizados en la búsqueda*



Por otra parte, en base a la segunda fuente de búsqueda de Web of Science (WoS) se buscó en la cadena de búsqueda las palabras (Offshoring " OR "strategies" AND supply chain") asociados al marco del tema de la investigación, en la cual se tuvo 33 búsquedas de documentos. Así mismo se tuvo que seleccionar el tipo de literatura, idioma, año de publicación; y los no seleccionados fueron documentos que no iban conforme a los beneficios de las estrategias del offshoring en la gestión de la cadena de suministros y por último, tesis doctorales, libros e informes técnico. El proceso de selección de documentos se ilustra en la figura 2.

**Figura 2**

*Gráfico del diagrama de flujo prisma*



### **2.3 Criterio de inclusión**

Los criterios de inclusión que se tuvieron en cuenta para guiar la búsqueda de artículos en las diferentes bases de datos de Scopus y Web of Science (WoS) fueron:

1. Publicaciones de revistas revisadas de alto impacto.
2. Área temática de Empresas y Negocios.
3. Tipo de documentos (artículo y revisión).
4. Publicaciones en cualquier idioma.

### **2.4 Criterio de exclusión**

1. Tesis doctorales, libros, informes técnicos, actas y resúmenes de conferencias.
2. Estudios sobre los beneficios de las estrategias del Nearshoring , Outsourcing y otras temáticas.

### **2.5 Procedimiento de selección**

El procedimiento de búsqueda y selección de artículos realizado a través de la base de datos Scopus y Web of Science (WoS), sobre los beneficios de las estrategias del offshoring que utilizan las empresas. En primera fase, se encontraron 113 artículos determinando la relevancia de los estudios mediante título, resumen y palabras claves. En segunda fase, se eliminó 39 artículos duplicados, y 3 artículos excluidos, dándonos un resultado de 71 artículos cribados. En la tercera fase, se excluyó a los artículos que no estén relacionados con el tema de investigación como: los artículos que tienen otro tipo de documentación, y otros tipos de temáticas que no estén sujetas al marco de la investigación, dándonos un resultado de 53 artículos excluidos. Por último, se restó los 71 artículos, con los 48 artículos excluidos, teniendo un resultado de 18 artículos que se usara en la redacción de la temática de investigación.

## **3. Resultados**



A continuación, se presentan los resultados por cada pregunta de investigación, con base a la información obtenida a partir de los documentos identificados en Scopus y WOS.

### **Q1 ¿Cuáles son los beneficios de las estrategias de offshoring en la gestión de la cadena de suministros?**

En este contexto, post-pandemico, las empresas están buscando mejorar sus operaciones reubicadas en el exterior de un país anfitrión mediante las estrategias del offshoring, en la cuales se podría indicar que los beneficios ante la implementación de las estrategias del offshoring serian: el ahorro en costo de manera rápida y sencilla (Mendoza Rebordinos, 2014) ; la cercanía geográfica de nuevos mercados y clientes; así como también el acceso a certificaciones e incentivos fiscales por parte del país anfitrión (Winner, 2010) . De la misma manera, el offshoring como estrategia ayuda a las organizaciones a realizar la búsqueda de países extranjeros con costos de producción relativamente bajos; en la cual esta actividad conlleva en que las empresas de manera cautiva busquen países extranjeros que ofrezcan una tasa impositiva baja, costos o aranceles del transporte internacional asequibles para incentivar la deslocalización empresarial (Wang et al., 2023) y por ende una búsqueda de reducción de costos laborales en el país anfitrión, es decir una mano de obra barata.

Asimismo, otro beneficio de la estrategia del offshoring, es la implementación de prácticas de abastecimientos múltiples, que se basa en la búsqueda de suministros externos con costos bajos, con el esfuerzo de que las empresas puedan equilibrar sus operaciones centrales del país de origen con las actividades de deslocalización (Bahl & Lahiri, 2021). De la misma forma; la deslocalización (offshoring) impulsa la innovación de las empresas, mediante la dispersión geográfica(Hung et al., 2022) y la contratación de las capacidades productivas de socios comerciales especializados (Mukherjee et al., 2023) esta deslocalización de actividades de innovación, también conlleva en utilizar las tecnologías y técnicas de gestión más actuales, que pueden llevar a la empresa a una posición de liderazgo sostenible(Ashok Deo & Dwight

M, 2005). Por último, encontramos como beneficio de la estrategia del offshoring, la obtención de la rentabilidad y buena reputación de la marca (De Giovanni, 2021).

A continuación, se mostrará una tabla, en la que se indique todos los beneficios mencionados:

**Tabla 1**

Beneficios de las estrategias del offshoring en la Gestión de la Cadena de Suministros

Beneficios	Autores	Año
El ahorro de costos.	Mendoza Rebordinos	2014
La cercanía geográfica de nuevos mercados y cliente.	Winner Jonas	2010
Acceso a certificaciones y incentivos fiscales.		
Búsqueda de países extranjeros con costos de producción bajos.	Wang Ziping, Cheng Feng, Chen Jingxian & Qing Yao Dong	2023
Implementación de prácticas de abastecimientos múltiples.	Bahl Mona & Lahiri Somnath	2021
La innovación de las empresas.	Hung Farok & Ju Lo. Ashok Deo & Dwight M.	2022 2005
Contratación de las capacidades de socios especializados.	Mukherjee, Kumar, Pandey & Lahiri.	2023
Rentabilidad y buena reputación de la marca.	De Giovanni, Pietro	2021

En la tabla N°1, podemos apreciar los beneficios de las estrategias del offshoring que las empresas utilizan para tener una mejora en sus operaciones reubicadas en el exterior del país y una adaptación geográfica en los mercados y en las expectativas de los clientes.

**Q2 ¿Cuáles son las principales razones de la implementación de las estrategias del offshoring que realizan las empresas?**

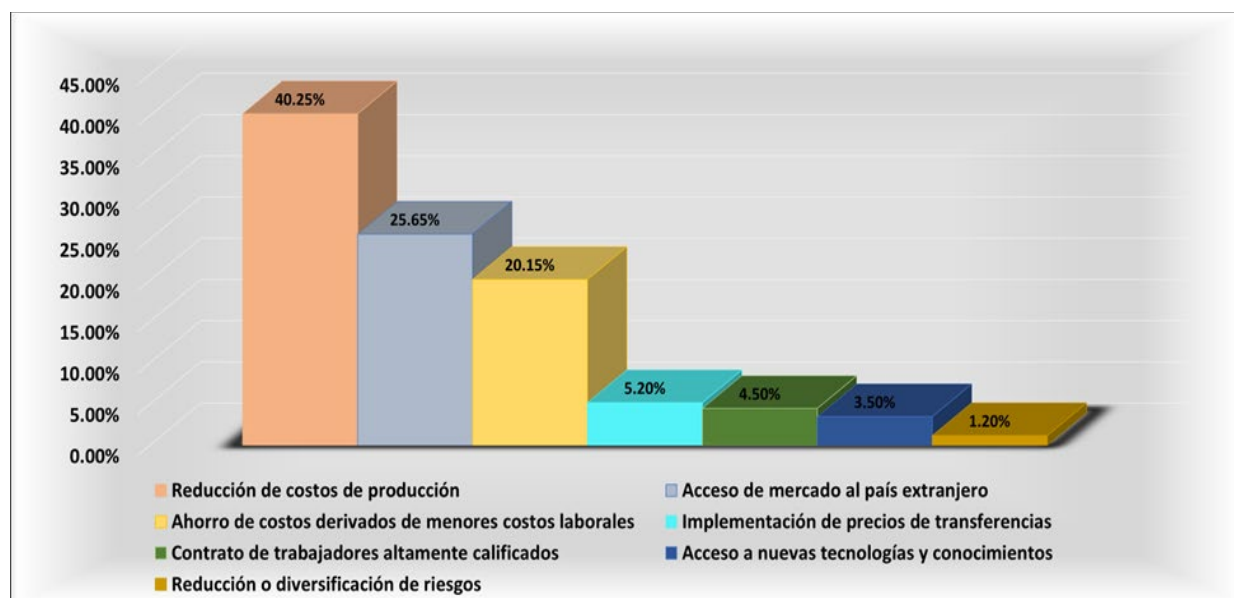
Las estrategias de offshoring es de suma importancia para las empresas ya que les permite ser más complejas y eficientes en toda su red de cadena de suministros. Muchos autores mencionan las actividades de las estrategias de offshoring que utilizaron las empresas para reestructurar su huella de producción mundial y poder ser más competitiva en los mercados externos de diferentes regiones del mundo. Estas aplicaciones de las estrategias del offshoring varían según el sector y las circunstancias dadas, pero en general, algunas principales razones en que las empresas usan estas estrategias es debido a los siguientes casos: la reducción de costos de producción, razón que conlleva en que las empresas minimicen los costos de producción, mejorando así la rentabilidad (Pellicelli, 2023); el acceso al mercado del país extranjero y la implementación de precios de transferencia, que hace referencia al ingreso y ventas de productos estableciendo un precio competitivo con el fin de poder generar en gran medida la rentabilidad y la sostenibilidad en la cadena de suministro global (Cohen & Lee, 2020). Asimismo, encontramos otras razones principales, tales como: el ahorro de costos derivados de menores costos laborales (Lartey et al., 2021), el contrato de trabajadores altamente calificados (Arie Y et al., 2009), el acceso a nuevas tecnologías (Pereira et al., 2021) y la reducción o diversificación de riesgos, que conlleva en que la empresa recupere la pérdida de ingresos ante posibles riesgos (fluctuaciones de demanda, capacidad productiva, cambios en las necesidades, demanda exigentes, etc.), que pueden surgir en una región específica frente a otras operaciones presentes en diferentes regiones del mundo (Linares, 2015)

Sin embargo, Fernández & Myro, 1996) indicaron en su publicación que las razones principales más reflejadas en que las empresas implementan las estrategias de offshoring, en las cuales serían las siguientes: la reducción de costos de producción con 40,25% junto con el acceso al mercado del país extranjero con 25,65%, así mismo, el ahorro de costos laborales que representa el 20,15%, seguidamente, la implementación de precios de transferencias con 5,20% y el contrato de mano de obra altamente calificada con 4,50%. Por último, el acceso de nuevas

tecnologías y conocimientos con 3,50% y la reducción o diversificación de riesgos con 1,20%. Ahora, se presentará un gráfico de las razones principales por las que las empresas deciden llevar a cabo las estrategias de offshoring:

**Figura 3**

*Razones por las que las empresas deciden llevar a cabo las estrategias de offshoring*



### **Q3 ¿Cuáles son los países en las cuales las empresas prefieren realizar las estrategias del offshoring?**

La deslocalización ha llevado a muchas empresas a buscar objetivos específicos de optimización de costos y adquisición de recursos estratégicos. Entre ellos, China es un importante destino en el extranjero por su gran fuerza laboral y su desarrollo industrial y es el primer país de mayor intensidad receptora en empresas que realizan offshoring seguido por India, Polonia y Alemania (Jorge Moreno et al., 2021).

Asimismo Linares (2009) indica que India es conocida por su fuerza laboral altamente calificada en software y servicios técnicos, lo que atrae a muchas empresas, especialmente en el sector tecnológico, por esta razón las empresas han mostrado una clara preferencia por el dicho país. Por lo tanto, la región India se está convirtiendo en un destino preferido para la

mayoría de los países, ya que su mano de obra es de bajo costo y altamente calificada lo cual lo convierte en el lugar ideal para la deslocalización (Ricart & Agnese, 2006).

Además de ello, Global Service Location Index (GSLI) elaborado por AT Kearney en 2017, informa que las empresas prefieren trasladar sus operaciones, (es decir realizar una deslocalización de sus actividades) en los países a nivel global, ya sea por diferentes factores como: los niveles salariales, nivel de infraestructuras del país, la disponibilidad de la mano de obra y la presencia de una red de empresas con la que exista un vínculo. A continuación, se presentará una tabla de información con respecto a los países mejores clasificados para la implementación de las estrategias de offshoring:

#### Figura 4

*Países mejores clasificados ante la deslocalización de operaciones a nivel global*

GLOBAL SERVICES LOCATIONS INDEX (GSLI)	
País	Nº Ranking
China	1
India	2
Malasia	3
Indonesia	4
Brasil	5
Vietnam	6
Filipinas	7
Tailandia	8
Chile	9
Colombia	10
Sri Lanka	11
Polonia	12
México	13
Egipto	14
Bulgaria	15
Republica Checa	16
Alemania	17
Rumania	18
Reino Unido	19

Perú	20
Bangladesh	21
Estados Unidos	22
Rusia	23
Ucrania	24
Estonia	25
Hungría	26
Marruecos	27
Letonia	28

*Nota.* Tomado de Kearney (2017).

En la siguiente tabla N°2 se muestra que, dentro de los 28 países mejores clasificados ante la deslocalización de operaciones a nivel global, se puede desprender que los países asiáticos como: India (1), China (2) y Malasia (3) continúan siendo las regiones preferidas por la mayoría de las empresas para deslocalizar sus actividades. Así mismo, se encuentra los países latinoamericanos, entre ellos; Brasil (5), Chile (9), Colombia (10), México (13) y Perú (20) y algunos países europeos como son: Bulgaria (15), República Checa (16), Reino Unido (19), Rusia (23) y entre otros demás países.

#### **4. Discusión**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el comportamiento de la implementación de las estrategias del offshoring en la gestión de la cadena de suministros de las empresas. Al respecto ante este estudio se encontraron que existen 11 beneficios de las estrategias del offshoring que emplean las empresas en sus actividades, de las cuales 7 de ellas son las que tienen mayor incidencia. En base a estos 7 beneficios o razones del implemento de las estrategias del offshoring indicadas, el autor (Pellicelli, 2023) ,indica que la principal razón ante el uso de las estrategias del offshoring, es la reducción de costos de producción, que conlleva en que las empresas minimicen los costos de producción, mejorando así la rentabilidad en sus operaciones. Así mismo, para los autores (Cohen & Lee, 2020) refieren que el acceso al mercado del país extranjero y la implementación de precios de transferencia, ayudan a las

empresas a generar ingresos, rentabilidad y sostenibilidad en la cadena de suministros, estableciendo un precio competitivo en los productos en el exterior. Sin embargo, otros autores como Lartey et al. (2021) expresan que el ahorro de menores costos laborales, significa tener menores costos en relación a los pagos salariales de mano de obra, así como también, el contrato de trabajadores altamente calificados (Arie Y et al., 2009), que generan en las organizaciones alta productividad, eficiencia y competitividad frente a otras. Por otra parte, (Pereira et al. (2021) toman en cuenta que el acceso a nuevas tecnologías, benefician en que las empresas puedan desarrollar una cadena de suministros digital, mediante la creación de productos innovadores y implementación de las tecnologías avanzadas en sus operaciones y , por consiguiente, otra razón más, es la reducción o diversificación de riesgos, que conlleva en que la empresa recupere la pérdida de ingresos ante posibles riesgos (fluctuaciones de demanda, capacidad productiva, cambios en las necesidades, demanda exigentes, etc.), que pueden surgir en una región específica frente a otras operaciones presentes en diferentes regiones del mundo (Linares, 2015).

## **5. Conclusión y Recomendaciones**

La presente investigación tiene como objetivo analizar el comportamiento de la implementación de las estrategias del offshoring en la gestión de la cadena de suministros. Por lo cual este estudio evaluó que el comportamiento de las estrategias del offshoring es positiva, ya que conlleva diferentes beneficios, como la reducción de costos de producción, acceso de mercado al país extranjero, reducción de costos laborales, acceso a nuevas tecnologías y conocimiento y entre otras. Para cumplir con este objetivo, se diseñó una cadena de búsqueda en las diferentes plataformas como Scopus y Web of Science (WoS).

Luego de haber analizado los beneficios del uso de las estrategias del offshoring en las organizaciones, podemos evidenciar que estos beneficios actúan como una razón del uso de estas estrategias en las empresas a nivel global, en la cual podemos evidenciar que estas razones

de la implementación de las estrategias del offshoring ayudaron a las empresas a optimizar sus costos y reestructurar los recursos estratégicos.

Además, los países desarrollados son los más atractivos ante la deslocalización de operaciones de las empresas a nivel global, tales como: India, China, Estados Unidos, Alemania, Polonia y entre otros. De la misma manera, los países latinoamericanos, están siendo considerados como regiones preferenciales ante la deslocalización de actividades de las empresas, en ellas están, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Por esta razón, se recomienda y se incentiva a las empresas en dichos países de América Latina que utilicen las estrategias del offshoring como beneficios en sus operaciones, puesto que queda demostrado que estas estrategias generan una ventaja competitiva en la cadena de suministros haciéndolo más compleja, eficiente, ágil, productiva y competitiva en los mercados exteriores.

## **6. Limitaciones**

Una limitación de este estudio es la recuperación de resultados de artículos relacionados con nuestro tema de investigación, lo cual es evidente en las búsquedas en Scopus y Web of Science (WoS), donde los resultados fueron pocos. En cuanto al tema, no se pudo encontrar una gran cantidad de la información requerida a pesar de considerar los criterios de elegibilidad.

Además de esto, el idioma inglés fue otra limitación que se presentó a la hora de revisar artículos seleccionados o descargados de plataformas de búsqueda, lo que dificultó analizar los artículos con mayor facilidad y claridad porque no estaban en nuestro idioma y tomaron algo de tiempo.

## **7. Bibliografía**

- A.Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Adomako, S., Khan, Z., & Y.Tarba, S. (2021). Environmental sustainability practices and offshoring activities of multinational corporations across emerging and developed markets. *International Business Review*, 30(5), 101789. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101789>



- Arie Y, L., Silvia, M., & Carine, P. (2009). *Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent*. 10.1057/foques.2009.64
- Ashok Deo, B., & Dwight M, J. (2005). *Innovation, R&D and Offshoring* Ashok Deo Bardhan & Dwight Jaffee. <https://escholarship.org/uc/item/24d9s78v>
- Bahl, M., & Lahiri, S. (2021). Manage global value chain triversity and innovation performance using social mechanisms. *Reliability Engineering and System Safety*, 242(3), 109728. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2023.109728>
- Beltrán, Ó. A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Rev. Colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 60-69. [www.gastrocol.com/file/Revista/v20n1a09.pdf](http://www.gastrocol.com/file/Revista/v20n1a09.pdf)
- Cárdenas Eusse Stephanía. (2016). *La Cadena De Suministros (Scm) Y Su Relación Con El Inventario Supply Chain Management (Scm) Journal and Its Relationship With the Inventory*. 33-39. [https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=017986067167581999535:rnewgrysmpe&q=https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31485/32636&sa=U&ved=2ahUKEwjTnJX\\_rcT\\_AhWYFFkFHdu3DjoQFnoECAMQAQ&usg=AOvVaw20sqVYEdhfZVPJHRNeT](https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=017986067167581999535:rnewgrysmpe&q=https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31485/32636&sa=U&ved=2ahUKEwjTnJX_rcT_AhWYFFkFHdu3DjoQFnoECAMQAQ&usg=AOvVaw20sqVYEdhfZVPJHRNeT)
- Chopra, S., & Meindl, P. (2023). *Supply chain management: strategy, planning and operation*. 122(October 2022), 102662. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102662>
- Cohen, M. A., & Lee, H. L. (2020). *Manufacturing & Service Operations Management*. 22(1), 15-24. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0839>
- De Giovanni, P. (2021). Smart Supply Chains with vendor managed inventory, coordination, and environmental performance. *European Journal of Operational Research*, 292(2), 515-531. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.10.049>
- Eliza M. Zaczowska. (2010). *Offshoring y el desplazamiento del poder económico mundial*.
- Fernández, C. M., & Myro, R. (1996). *La Deslocalización De Empresas Como Fenómeno De La Globalización: Sus Efectos En El Capital Intelectual*. 9(17), 77-91. <https://doi.org/10.15381/gtm.v9i17.9325>
- González, R., & Junio, M. (2009). *OffShoring y deslocalización. Análisis y perspectivas. Estudio sobre modelos de Offshoring y Nearshoring y sus aplicación en las empresas de servicios españolas*. 1-15.
- Hung, T. M., Contractor, F., & Lo, Y. J. (2022). Manage the value and liability of offshoring innovation. *International Business Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101923>
- Jorge Moreno, J., Rey, R. M., & de Lucas, F. M. (2021). Estrategias de offshoring - Reshoring (2015-

- 2018) desde un enfoque de análisis de red. *Dirección y Organización*, 73(73), 50-59.  
<https://doi.org/10.37610/DYO.V0I73.592>
- Kearney, A. (2018, 27 junio). Global Services Location Index Spotlights Automation as Massive Job Displacer. <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearney-2017-global-services-location-index-spotlights-automation-as-massive-job-displacer-300521599.html>. <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearney-2017-global-services-location-index-spotlights-automation-as-massive-job-displacer-300521599.html>
- Linares Navarro, E. (2009). *LA ESTRATEGIA DE OFFSHORING EN LA EMPRESA MULTINACIONAL EUROPEA ESMERALDA*. 57, 3.
- Linares Navarro, E. (2015). Implementación de estrategias de offshoring en empresas del este de Europa: una visión distinta de la deslocalización en Europa oriental. *Boletín Económico de ICE*, 3063. <https://doi.org/10.32796/bice.2015.3063.5468>
- Mendoza Rebordinos, O. J. (2014). *Factores determinantes, efectos y tendencias de offshoring y reshoring en la industria. Análisis del caso español*. 95.  
[http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/27232/7/TFM\\_Mendoza Rebordinos%2C Oscar1.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/27232/7/TFM_Mendoza%20Rebordinos%20Oscar1.pdf)
- Mukherjee, D., Kumar, S., Pandey, N., & Lahiri, S. (2023). Is offshoring dead? A multidisciplinary review and future directions. *Journal of International Management*, 29(3), 101017.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101017>
- Nugent, M., Luis, M. A., Quispe, T., Llave, T., Marcelino, A., Alberto, M., Manrique, L., Alberto, J., & Morales, F. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30168>
- Pellicelli, M. (2023). *Gaining Flexibility by Rethinking Offshore Outsourcing for Managing Complexity and Disruption*. 1, 37. <https://doi.org/10.3390/engproc2023039037>
- Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/BPO offshoring firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100738.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738>
- Ricart, J. E., & Agnese, P. (2006). El Offshoring En España Causas Y Consecuencias De La Deslocalización De Servicios. *Centro Anselmo Rubiralta De Globalizacion Y Estrategia*.  
[https://www.iese.edu/es/files/5\\_25747.pdf](https://www.iese.edu/es/files/5_25747.pdf)
- Rodríguez, A., & Nieto, M. J. (2015). ¿ Qué Tipo De Empresas Se Benefician De Las Actividades De

Offshoring De I + D ? *Economía Industrial Núm. 397: Clusters Y Multinacionales*, 121-132.

Wang, Z., Cheng, F., Chen, J., & Yao, D. Q. (2023). Offshoring or reshoring: the impact of tax regulations on operations strategies. *Annals of Operations Research*, 326(1), 317-339.  
<https://doi.org/10.1007/s10479-023-05346-x>

Winner, J. (2010). El fenómeno del offshoring. *Ecos de Economía*, 18(38), 157-182.  
<https://doi.org/10.17230/ecos.2014.38.6>