

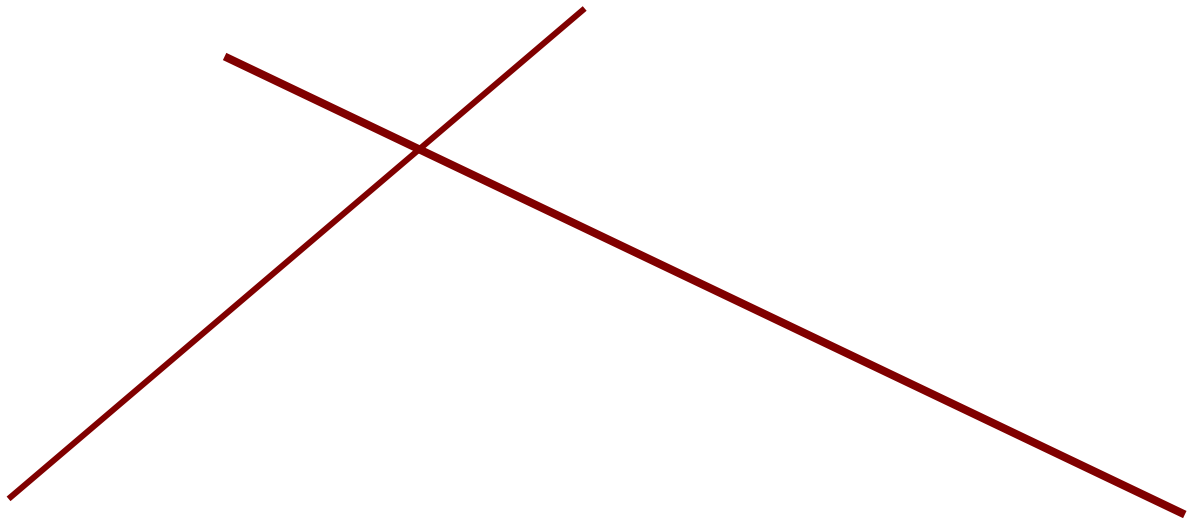


**LA RUPTURA DE LA CADENA DE VALOR COMO  
CONSECUENCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN.  
De la subcontratación táctica a la estratégica.**

**UNA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA MEDIANTE  
EL ANÁLISIS DE CASOS**

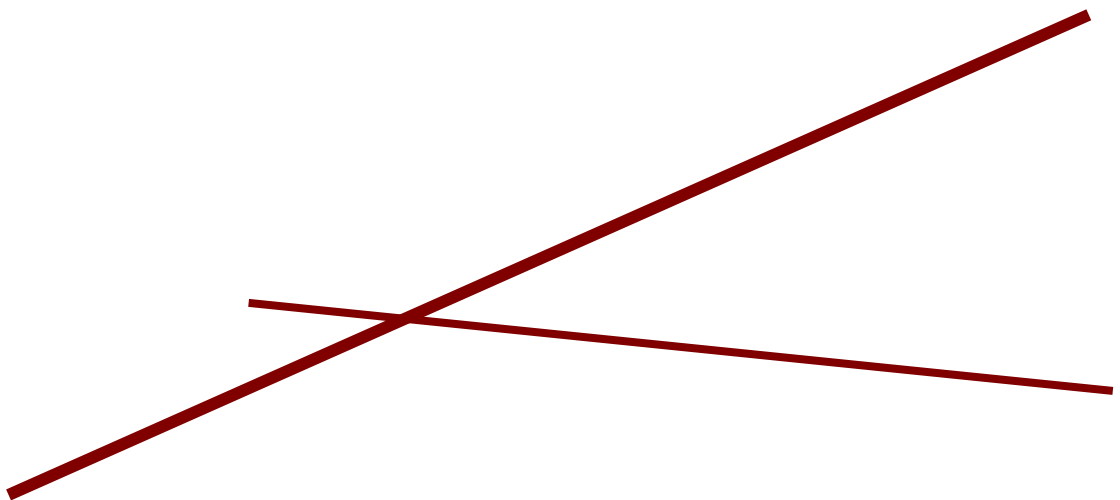
**Laura Guitart Tarrés**

**2005**



## CAPÍTULO 8

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS  
CASOS ANALIZADOS Y VALIDACIÓN  
DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO





"La ignorancia afirma o niega  
rotundamente, la ciencia duda"  
(François-Marie Arouet, Voltaire)<sup>1</sup>

### 8.1. Introducción

Una vez presentados los informes relativos a cada uno de los casos estudiados en este trabajo de investigación, en este octavo capítulo se analizan los aspectos más destacados relativos al estudio de la decisión de subcontratar en las organizaciones a través de los diferentes casos, de forma transversal, realizando una comparación entre ellos.

Así, se analizan aspectos como las actividades subcontratadas, las motivaciones expresadas según las cuales se ha optado por la subcontratación de esas funciones, o el tipo de relación con los proveedores. Se realiza una comparación caso por caso considerando los grupos establecidos en el capítulo anterior en cuanto a los diferentes tipos de externalización.

Para el análisis y tratamiento de datos cualitativos se ha optado por utilizar el software NU-DIST Vivo. Su aportación como herramienta de soporte a esta investigación se detalla también en este capítulo.

---

<sup>1</sup> <http://www.agendalia.com/citas/indexcitas.htm>, accedido el 23/05/2005

## 8.2. Análisis e interpretación de resultados

### 8.2.1. Validación de la propuesta de modelo

La discriminación del tipo de subcontratación, táctica o estratégica, en las organizaciones analizadas en esta investigación (el informe de las cuales se ha presentado en el capítulo anterior) se ha realizado de acuerdo con el modelo teórico propuesto en el capítulo sexto de este trabajo y a partir de la siguiente **relación de motivaciones**.

1. Económicas, por reducción de costes (conversión de costes fijos en variables)
2. Falta de capacidad, por aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda.
3. Por falta de conocimientos en esa función determinada.
4. Por falta de los *inputs* necesarios para desarrollar esa actividad.
5. Por ser una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización (caso de limpieza, restaurante, catering, seguridad, ...).
6. Para acceder a tecnología o *know-how* especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer.
7. Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad.
8. Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad.
9. Para ser más flexible y ganar rapidez de respuesta (responder de forma más ágil y flexible a los cambios en las necesidades de los clientes).
10. Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en las que es mejor que sus competidores.

De estas diez motivaciones establecidas inicialmente, las cinco primeras corresponderían a un nivel de subcontratación táctica o tradicional, mientras que las cinco siguientes serían las expresadas en aquellos casos de subcontratación estratégica.

Tal y como ya se ha expuesto en el capítulo anterior, a través de la presentación de los diferentes casos, algunos de los entrevistados en este trabajo añadieron alguna motivación que, según su opinión, no quedaba recogida en esta relación inicial de motivaciones.

	Motivaciones
<b>Subcontratación táctica</b>	Reducción de costes (convertir costes fijos en variables).
	Falta de capacidad, por aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda.
	Por falta de conocimientos en esa función determinada.
	Por falta de los <i>inputs</i> necesarios para desarrollar esa actividad.
	Por ser una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización (limpieza, restaurante, catering, seguridad, ...).
	<i>Por la necesidad de empresas legalmente autorizadas para el desarrollo de esa actividad<sup>2</sup>.</i>
	<i>Por motivos laborales legales (necesidad de personal de otros países).</i>
	<i>Por ser trabajos puntuales y no estables a lo largo del tiempo que imposibilitan la creación de una estructura.</i>
	<i>Por no tener masa crítica suficiente</i>
<b>Subcontratación estratégica</b>	Para acceder a tecnología o <i>know-how</i> especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer.
	Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad.
	Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad.
	Para ser más flexible y ganar rapidez de respuesta (responder de forma más ágil y flexible a los cambios en las necesidades de los clientes).
	Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores.
	<i>Por no ser actividad de la empresa</i>

**Tabla 8.1.** Motivaciones para la subcontratación táctica y estratégica, ampliadas a partir de las entrevistas del trabajo de campo

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> Sería el caso, por ejemplo, de la evaluación y prevención de riesgos laborales, de la seguridad, de la manipulación, transporte y conteo de efectivo o de la recogida de determinados residuos.

Así, la tabla 8.1. contiene los desencadenantes de la subcontratación (táctica y estratégica) obtenidos a partir de la revisión de la literatura, más los que se han recogido en la parte empírica de este trabajo, tal y como fueron expuestos por los entrevistados<sup>3</sup>.

Algunas de las motivaciones que se han añadido a las teóricas iniciales (gracias a la información obtenida durante las entrevistas realizadas en el trabajo de campo) son exclusivas de una determinada empresa, como el caso de la necesidad de personal de otros países para los espectáculos temáticos que se realizan en Port Aventura. Otras, en cambio, sí pueden darse como motivo de subcontratación en varias organizaciones estudiadas.

De todas maneras, **estas aportaciones no generan ninguna nueva causa adicional**, puesto que todas ellas pueden ser incluidas en alguna de las categorías ya existentes en la relación inicial.

Por ejemplo, “la necesidad de empresas legalmente autorizadas” en actividades como la evaluación y prevención de riesgos laborales, la seguridad, la manipulación, transporte y conteo de efectivo o la recogida de determinados residuos, que pueden ser consideradas como actividades periféricas, al igual que los “motivos laborales legales a causa de la necesidad de personal de otros países” (en el caso de los espectáculos de Port Aventura), se podrían incluir en la categoría de “**falta de *inputs* necesarios** para desarrollar esta actividad”.

De la misma manera, el motivo para subcontratar expuesto por los entrevistados de Peguform Ibérica, S.L. de “por ser trabajos puntuales y no estables a lo largo del tiempo que imposibilitan la creación de una estructura”, al igual que “no disponer de masa crítica suficiente” son dos causas que se pueden incluir en la categoría de “**falta de *inputs* necesarios** para desarrollar esa actividad” (falta de estructura).

En cuanto a la motivación añadida de “por no ser actividad de la empresa”, tal y como fue expresada por la propia persona entrevistada que la introdujo (Albert Ferré, gerente de Editorial Bosch, S.A.), se refería al hecho de centrar la inversión en las competencias distintivas de la empresa, es decir, “para **destinar más recursos a las actividades clave** que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores”.

Finalmente, en el caso de la empresa SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L., la causa para optar por la subcontratación expuesta por su gerente, Alessandro Marini, según la cual “permite el acceso a la tecnología o *know-how* especializado que la empresa no

---

<sup>3</sup> y resaltados en un estilo de fuente cursiva

posee y sí<sup>4</sup> le interesaría poseer”, se trataría de una situación de **insuficiente estructura**, es decir, de **“falta de *inputs* necesarios** para desarrollar esa actividad”. En el caso de Velcro Europe, S.A., su Director General manifestó también como motivación para la subcontratación el hecho de “no disponer de la tecnología necesaria, debido a que su adquisición no es rentable, por no tener el volumen de negocio suficiente que justifique la inversión”. Es decir, en este caso nuevamente, sí se desearía realizar la inversión en caso de que se dispusiera del suficiente volumen de negocio que garantizara su rentabilidad.

Por lo tanto, esta motivación de “poder acceder a la tecnología o *know-how* especializado que la empresa no posee y sí le interesaría poseer”, manifestada en los casos Syten y Velcro, debería matizarse para la subcontratación táctica como sigue: “falta de *inputs* necesarios (tecnología, *know-how*, materiales, ...) por no tener el suficiente volumen de negocio que justifique la inversión”.

En consecuencia, debido a que los nuevos desencadenantes expuestos<sup>5</sup> por algunos de los entrevistados han podido ser incluidos finalmente en las categorías ya existentes, el **modelo teórico** propuesto en este trabajo **no quedaría afectado en cuanto a las motivaciones para la subcontratación táctica y estratégica**.

Sin embargo, uno de los aspectos que tras el estudio de casos y el análisis de la información recogida debe modificarse del modelo inicialmente propuesto, es el hecho de que **la reducción de costes en la subcontratación estratégica, deja de ser una motivación<sup>6</sup> para convertirse en una consecuencia**.

Así, como puede observarse en la **figura 8.1**, que muestra el modelo teórico modificado, la reducción de costes deja de ser una de las entradas (desencadenantes) de la subcontratación estratégica para pasar a ser una salida (consecuencia).

Otro de los cambios de la propuesta inicial se refiere a la motivación “falta de *inputs* necesarios (tecnología, *know-how* o materiales)”, común para la subcontratación táctica y estratégica. Pero, para este desencadenante, se ha considerado conveniente distinguir cuando esta **falta de *inputs*** es:

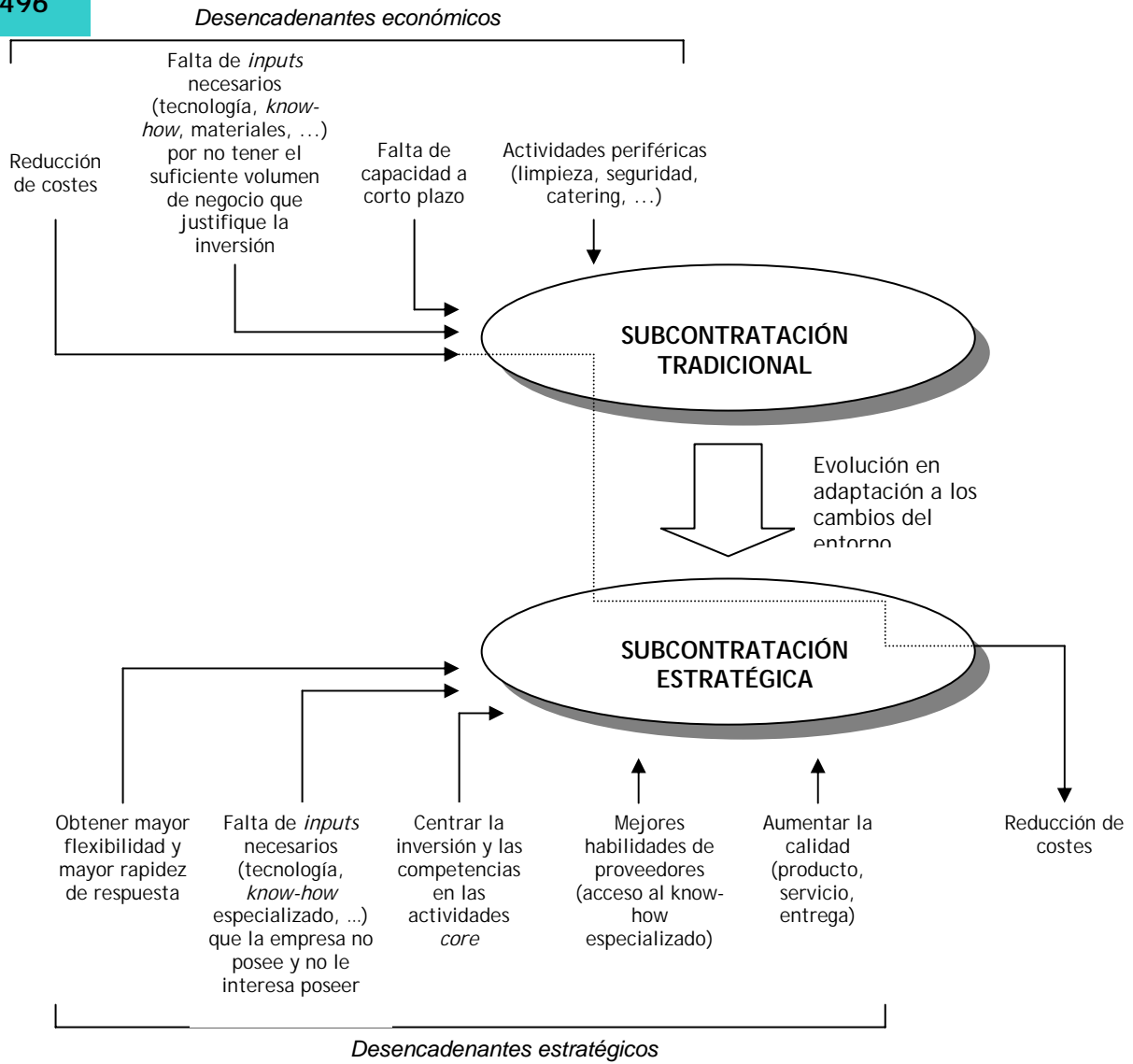
---

<sup>4</sup> Alessandro Marini modificó de esta manera la motivación: “para acceder a tecnología o *know-how* especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer” de la relación inicial. De esta manera, la causa manifestada por el gerente de SYTEN deja de ser estratégica para pasar a ser táctica.

<sup>5</sup> de forma diferente a cómo se habían redactado inicialmente

<sup>6</sup> como en el caso de la subcontratación táctica





**Figura 8.1.** Evolución del concepto de subcontratación: de la subcontratación táctica o tradicional a la subcontratación estratégica. Modelo modificado.

Fuente: Elaboración propia

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
 Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

a) consecuencia de la **insuficiente estructura**, la cual no se posee porque **su inversión en ella no sería rentable económicamente** para la empresa (subcontratación táctica); o,

b) consecuencia de la **ausencia voluntaria de estructura**, la cual no se posee porque a la empresa **no le interesa** disponer de ella y **prefiere centrar su inversión en sus actividades clave** (subcontratación estratégica).

### 8.2.2. Actividades subcontratadas por las diferentes organizaciones analizadas

En este apartado se examinan las diferentes actividades externalizadas por las compañías estudiadas y así, poder establecer si una misma actividad presenta el mismo tipo de subcontratación (táctica o estratégica) a través de los diferentes casos. En primer lugar, se analiza si las diversas organizaciones externalizan alguna de sus competencias esenciales.

#### 8.2.2.1. Subcontratación de competencias distintivas

Tal y como se exponía en el capítulo cuarto de revisión de la literatura de esta investigación, las **actividades subcontratadas** son las **consideradas “no core”** para la empresa que subcontrata, mientras que **sí lo son para los socios estratégicos** (proveedores de servicios) que aportarán todo su saber hacer en esa determinada función.

En este sentido es conveniente destacar que, **no en todos los casos analizados** en este trabajo, se ha optado por acudir a un proveedor externo para desarrollar únicamente las **actividades que no son competencias distintivas** para la organización.

En Hewlett Packard por ejemplo, la **generación de nuevos productos** fue una de las competencias distintivas identificadas, aunque parte de estas actividades estén subcontratadas. En este caso, la multinacional selecciona en cuáles de sus actividades de I+D en concreto quiere centrar sus recursos y realizar inversiones, para externalizar el resto a proveedores especializados. Así, sólo algunas y no todas las actividades de I+D son externalizadas.

En Boehringer Ingelheim España es también la **investigación y desarrollo** su principal competencia distintiva y también esta compañía subcontrata algunas de estas actividades. En este caso, para garantizar el secreto de la formulación de las especialidades farmacéuticas, sólo se externalizan actividades parciales como pruebas o ensayos clínicos a nivel muy básico.

También en **actividades de I+D** (una de sus competencias distintivas), Envases del Vallès mantiene acuerdos con centros tecnológicos para ensayos, verificaciones o análisis, y contratos de colaboración para el desarrollo de nuevos productos y materiales.

En el caso de la empresa SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, en cuanto a **actividades de I+D** (también una de sus *core competences*), la investigación aplicada y el desarrollo del proceso de producción se subcontratan, aunque con ciertas limitaciones (para tratar de proteger el secreto de la formulación bajo estrictos contratos de confidencialidad).

En Catalana de Ascensores ZENER, dentro del conjunto de funciones<sup>7</sup> que conforman el **servicio post-venta** (una de sus actividades clave), se subcontrata el **servicio de atención telefónica** fuera del horario de oficina. Es decir, este fabricante de ascensores subcontrata uno de los aspectos técnicos del servicio post-venta. De la misma manera, Editorial Bosch subcontrata también algunas de sus *core business* (como los **estudios de mercado** o el **servicio de asistencia técnica**) aunque únicamente algunos aspectos técnicos puesto que la parte principal de estas actividades se realiza por personal propio de la compañía.

Por lo que respecta a Peguform Ibérica, es la **fabricación** la actividad que la empresa sabe hacer mejor y constituye una de sus *core business*. A pesar de ello, se subcontrata una parte de las actividades productivas relativas a la inyección de piezas de pequeño tamaño, dejando internamente la inyección y pintura de piezas grandes como actividades esenciales. También el **desarrollo tecnológico** es una competencia distintiva de Peguform Ibérica, para lo cual la compañía se apoya en equipos y en consultoras externos.

Resumiendo, **en los casos analizados se subcontratan algunas actividades pertenecientes al *core business* de las compañías, aunque sólo aspectos técnicos u operativos<sup>8</sup>, partes poco relevantes de todo un proceso<sup>9</sup> o funciones en las que se ha decidido no centrarse y no realizar inversiones<sup>10</sup>.**

Probablemente, en esta tendencia a la especialización en la que están inmersas las empresas actualmente, **incluso las competencias distintivas también están obligadas a**

---

<sup>7</sup> reparación o atención de averías, servicio 24 horas, servicio de rescate, ...

<sup>8</sup> Estudios de mercado y servicio de asistencia técnica en Editorial Bosch y servicio de atención telefónica en Catalana de Ascensores ZENER.

<sup>9</sup> Actividades de I+D en Boehringer Ingelheim España, Envases del Vallès o SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales.

<sup>10</sup> Actividades de I+D en Hewlett Packard Española y de fabricación en Peguform Ibérica.

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

**especializarse**, siendo cada vez más específicas y estando más delimitadas dentro de la cadena de valor de las compañías. Según Gottfredson, Puryear y Phillips (2005, pág. 132), la externalización se está sofisticando tanto que incluso funciones clave como la ingeniería, I+D, fabricación y marketing pueden (y a menudo, deben) ser subcontratadas. De hecho, estos mismo autores (Gottfredson, Puryear y Phillips, 2005, pág. 137) ya expresan la necesidad de identificar los componentes del negocio que representan las *core de las core*.

En el caso de los tres **proveedores de servicios** analizados, efectivamente sus *core business* se refieren a la excelencia en los servicios que ofrecen (actividades que les son subcontratadas por sus clientes).

Así, en el relativo al operador logístico Disalfarm, sus competencias distintivas se refieren a las actividades necesarias para la gestión y preparación de pedidos, que son las actividades logísticas que subcontratan sus tres clientes del sector farmacéutico.

Exel, también operador logístico, identifica las operaciones como actividad clave de la compañía, es decir, todas las soluciones logísticas que Exel ofrece a sus clientes y en las que es especialista.

Y finalmente, Oryzon Genomics ofrece como empresa proveedora actividades de investigación y desarrollo en genómica, proteómica y bioinformática, las cuales constituyen las *core competences* de la compañía.

De esta manera, los tres **proveedores de servicios** estudiados en este trabajo, son verdaderos **especialistas en las actividades que les son subcontratadas** por sus clientes.

#### 8.2.2.2. Subcontratación de actividades

##### 8.2.2.2.1. Actividades de Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Marketing y Administración General

En general, **una misma actividad subcontratada** por parte de las diferentes organizaciones analizadas **no presenta un patrón común** en cuanto al tipo de externalización táctica o estratégica.

Por ejemplo, la subcontratación de **actividades del área de Recursos Humanos** en las compañías estudiadas (formación de empleados, selección y reclutamiento o la elaboración de nóminas) no responde en todos los casos a motivaciones similares que puedan catalogarla como siempre táctica o estratégica, puesto que depende de la empresa. Así, la externalización de la formación de empleados responde a criterios estratégicos en Hewlett Packard Española y en Boehringer Ingelheim España y a criterios

tácticos en Star Textil. Las actividades de selección y reclutamiento se subcontratan de forma estratégica en Hewlett Packard Española, en Boehringer Ingelheim España y en Editorial Bosch y de forma táctica en Envases del Vallès, en Peguform Ibérica y en Star Textil. La subcontratación de la elaboración de nóminas es estratégica en Editorial Bosch y táctica en Oryzon Genomics, en Panreac Química y en Star Textil.

La subcontratación de **actividades relacionadas con los servicios informáticos**, al igual que en el caso anterior, **tampoco responde siempre a las mismas motivaciones** en las diferentes empresas analizadas en esta investigación. Por ejemplo, el mantenimiento de los equipos informáticos se externaliza de forma táctica en Peguform Ibérica y de forma estratégica en Panreac Química; la subcontratación del mantenimiento de la intranet es táctica en Oryzon Genomics y estratégica en Star Textil; y, el diseño y mantenimiento de la página web se realiza por un proveedor externo bajo motivaciones estratégicas en Boehringer Ingelheim España, Editorial Bosch y Panreac Química y de forma táctica en Envases del Vallès.

Lo mismo sucede en la externalización de **actividades de marketing**. En este sentido, los estudios de mercado y la publicidad se subcontratan de forma estratégica en Editorial Bosch y de forma táctica en Star Textil. En este caso, es conveniente añadir que estas dos son organizaciones que han sido clasificadas en un tipo de subcontratación inducida por ser práctica habitual en sus respectivos sectores de actividad (editorial y confección), pero sin embargo la primera subcontrata de forma estratégica (Editorial Bosch) y la segunda de forma táctica (Star textil).

En cuanto a actividades de **administración general** o de **infraestructura de la empresa**, se externaliza de forma estratégica la asesoría financiera en Boehringer Ingelheim España y en Editorial Bosch, y de forma táctica en Envases del Vallès. De la misma manera, las asesorías jurídica, laboral, legal o fiscal se subcontratan bajo motivaciones estratégicas en empresas como Hewlett Packard Española, Boehringer Ingelheim España y Editorial Bosch, y bajo motivaciones tácticas en Oryzon Genomics, Envases del Vallès, Peguform Ibérica, Panreac Química, Velcro Europe, Star Textil y SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales.

Por tanto, **una misma actividad** es en general **subcontratada de forma estratégica** por las empresas incluidas en los grupos de subcontratación estratégica, **y de forma táctica** por las organizaciones clasificadas como de subcontratación táctica.

En conclusión, **en las actividades del área de Recursos Humanos, sistemas informáticos, Marketing o Administración General de los casos analizados, el tipo de subcontratación no depende de la actividad, sino que depende de cómo externaliza la organización** (de forma táctica o de forma estratégica).

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

#### 8.2.2.2.2. Actividades productivas

En cuanto a las **actividades de fabricación**, éstas se subcontratan de **forma táctica** en Hewlett Packard Española, Peguform Ibérica y Star Textil<sup>11</sup>, y únicamente de **forma estratégica** en Editorial Bosch.

De forma similar, el **montaje** de sus productos se subcontrata bajo motivaciones tácticas en Hewlett Packard Española, Velcro Europe y Star Textil, y bajo motivaciones estratégicas en Editorial Bosch<sup>12</sup>.

Tal y como se exponía en el capítulo cuarto de revisión de la literatura de esta investigación, la subcontratación tradicional o táctica siempre se había considerado en sectores maduros, básicamente con el objetivo de reducir costes. Así, en los sectores en los que tradicionalmente se ha optado por la subcontratación, como el textil y de la confección, editorial, prensa, telecomunicaciones o informática, la fabricación suele externalizarse de forma táctica.

De los casos analizados en estos sectores: Hewlett Packard Española, Star Textil y Editorial Bosch, las dos primeras organizaciones **deslocalizan su producción a terceros países y la subcontratan de forma táctica**, sólo por motivos económicos.

De todas maneras, en estos tres casos la decisión sobre si externalizar o no la fabricación tiene razonamientos similares. Según los entrevistados de cada empresa:

\* en Hewlett Packard, la producción se traslada a países de menor coste para que la empresa siga siendo competitiva; **es un hecho que hay que asumir**<sup>13</sup>.

\* en Star Textil, la subcontratación de la fabricación **es una decisión tan evidente** en este sector, que no hay que ser un genio para tomarla. Cuando vas por el mundo en todos sitios ves *Made in China...*

\* en Editorial Bosch, la subcontratación es una **práctica histórica en este sector**. En la empresa no se ha realizado una valoración sobre qué actividades se deben subcontratar y

<sup>11</sup> confección

<sup>12</sup> encuadernación

<sup>13</sup> Según Aguilar (2001, pág. 45), la industria electrónica, informática, telecomunicaciones, electrodomésticos, automatización electrónica y la nueva industria aeroespacial se han desarrollado en el mercado a través de una estrategia de desagregación productiva y, a la vez, han sido las firmas subcontratadas, sobre la base de su alta especialización y capacidad de innovación, las que, en muchas ocasiones, han aportado las pautas que se deben seguir en estos sectores, produciéndose una constante interacción con la empresa contratista.

cuáles no, es una decisión no planificada sino **inducida por la herencia de la empresa y la cultura del sector**.

Por tanto, en los tres casos **la decisión sobre si externalizar o no la fabricación viene inducida por las características del sector de actividad de cada empresa**. La presión competitiva por la reducción de costes es tan elevada en el sector de la informática y del textil, que la decisión de deslocalizar la fabricación a terceros países con costes menores y optar por la subcontratación es una decisión muy extendida entre las compañías. Es una **práctica habitual en sus sectores respectivos<sup>14</sup> que no se plantea, es un hecho que se debe asumir, “que todo el mundo hace” y que se viene realizando históricamente**.

En consecuencia, sí parece que **las actividades de fabricación y montaje tengan una mayor tendencia a subcontratarse de forma táctica**, básicamente para reducir costes y para convertir costes fijos en variable. De los casos analizados que subcontratan la fabricación y el montaje, todos lo hacen bajo criterios tácticos excepto Editorial Bosch, compañía que las externaliza por ser una práctica habitual en su sector.

#### 8.2.2.2.3. Actividades logísticas

Dos de las organizaciones analizadas, Nestlé España y Hewlett Packard Española, son las que subcontratan todas sus actividades logísticas, aunque la primera bajo motivaciones estratégicas y la segunda por motivos tácticos.

La fábrica de refrigerados de Nestlé España en Viladecans externaliza **toda la logística de entrada** (recepción de materiales, almacenamiento, distribución a clientes internos y gestión de existencias) **como la de salida** (distribución y almacenamiento de sus productos terminados, la preparación y gestión de pedidos, el embalaje y el transporte y su gestión) **de forma estratégica a un operador logístico especializado**.

En cambio, Hewlett Packard subcontrata la **logística y la distribución**, al igual que la producción deslocalizada a países asiáticos, **estrictamente bajo motivos económicos**.

Al igual que Nestlé España, Envases del Vallès y Boehringer Ingelheim España subcontratan, también **bajo motivaciones estratégicas, toda la distribución de sus productos** a proveedores especializados. En el caso de la empresa Boehringer Ingelheim España, el operador logístico al que le cede la distribución de sus productos es Disalfarm, **empresa proveedora especializada en el sector farmacéutico**.

---

<sup>14</sup> Es interesante destacar que este tipo de razonamiento sólo se dio en estos tres casos.

A parte de estos casos de subcontratación de la mayoría o la totalidad de las actividades logísticas, Editorial Bosch opta por la **subcontratación estratégica** para la **gestión del transporte** de sus ediciones.

Sin embargo, todos los casos analizados que externalizan **únicamente el transporte** (Oryzon Genomics, Catalana de Ascensores ZENER, Peguform Ibérica, Panreac Química, Velcro Europe y Star Textil), **lo hacen de forma táctica**. Incluso en algunos casos (Catalana de Ascensores ZENER o Star Textil), el transporte ha sido catalogado como **actividad periférica**.

Así, mientras que la externalización del transporte como única actividad logística se realiza básicamente de forma táctica, **la subcontratación de la totalidad de los servicios logísticos o de un conjunto de ellos** (otras actividades además del transporte) **se realiza de forma estratégica**. Por tanto, **la subcontratación a agencias de transporte se realiza normalmente bajo motivaciones tácticas, mientras que éstas suelen ser estratégicas en el caso de la contratación de operadores logísticos especializados**.

De hecho, el estudio de los dos proveedores de servicios logísticos, Disalfarm y Exel Iberia Grupo confirma que, **cuántas más actividades logísticas les sean cedidas más valor pueden ofrecer a sus clientes** como operadores logísticos especializados.

#### 8.2.2.2.4. Actividades de I+D

La **subcontratación de actividades de I+D** es **mayoritariamente estratégica**. Generalmente en este caso, la motivación principal es la de poder acceder a *know-how* que la empresa no posee y no desea poseer. Además, los proveedores especializados poseen mejores capacidades y habilidades para desarrollar estas actividades y pueden ofrecer un mayor nivel de calidad en su ejecución y resultado.

Así, Hewlett Packard Española y Oryzon Genomics externalizan de forma estratégica el diseño de productos. Envases del Vallès y Peguform Ibérica subcontratan, también bajo motivaciones estratégicas, el desarrollo de nuevos productos o materiales. El desarrollo a nivel de pruebas y ensayos clínicos se externaliza de forma estratégica en Hewlett Packard Española, Boehringer Ingelheim España, Oryzon Genomics y Envases del Vallès, y de forma táctica en SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales. Sólo en esta última empresa se subcontrata también, de forma táctica, el desarrollo de procesos y la investigación básica y aplicada.

Por tanto, SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales es la única compañía que subcontrata algunas de sus actividades de investigación y desarrollo de forma táctica, básicamente por



falta de estructura ya que se trata de una pequeña empresa<sup>15</sup>. El resto de organizaciones analizadas lo hacen de forma estratégica.

Otro aspecto interesante a destacar en este apartado es que, de todas las compañías estudiadas que subcontratan actividades de investigación y desarrollo, **ninguna de ellas externaliza la totalidad de estas funciones**.

En Hewlett Packard Española por ejemplo, debido a la elevada complejidad del diseño de las impresoras actuales<sup>16</sup> y a los rápidos cambios que se producen en el entorno de la tecnología informática, es necesario **seleccionar sólo algunas actividades en las que mantener la propiedad intelectual** y, buscar para las restantes aquellas compañías externas que las puedan desarrollar eficientemente. Así, HP establece en qué actividades quiere realizar inversiones y en cuales no, de manera que para aquellas que no quiere desarrollar internamente, selecciona a los mejores proveedores externos que sí puedan hacerlo de forma satisfactoria. La multinacional decide cuáles son sus áreas de valor añadido que van a requerir de una inversión para su desarrollo interno y cuáles deberán ser externalizadas.

En el caso de las actividades de I+D en Boehringer Ingelheim España, al formar parte éstas de sus competencias esenciales y al tener que garantizar el secreto de la formulación de sus especialidades farmacéuticas, **sólo se subcontratan algunas actividades parciales** como ensayos clínicos o algunas pruebas de nivel básico.

A pesar de esta **cautela actual en la subcontratación de actividades de I+D**, según el gerente de Syten, la **tendencia futura** es a que se **externalicen cada vez más**.

En el caso de Oryzon Genomics, **prácticamente la mitad de su presupuesto** de I+D se destina a instituciones externas que desarrollan servicios científicos para la compañía, muy centrados en lo que sería su *core technology*.

Incluso en Hewlett Packard, **“hace cuatro años era impensable que se subcontratara la I+D; ahora es absolutamente necesario”**. Aproximadamente la mitad de las dos mil personas que trabajan en el centro de HP en Sant Cugat del Vallès son empleados de empresas externas que desarrollan actividades de I+D que la compañía no quiere realizar internamente. Estos proveedores, instalados en la propia planta de la empresa, se especializan en las áreas externalizadas por la compañía, con el objetivo de “hacerlo mejor que la propia multinacional”.

---

<sup>15</sup> Su plantilla actual es de diez personas.

<sup>16</sup> La complejidad en el diseño de las impresoras actuales es diez veces superior al de las de hace diez años

De todas maneras, la externalización de actividades de I+D parece especialmente **vulnerable ante posibles comportamientos oportunistas** por parte de los proveedores. En opinión del director de Oryzon Genomics, ello resultaría difícil puesto que la empresa, que ya posee unas *core technologies* que realiza internamente, define unos proyectos a desarrollar, los cuales se segmentan y sólo se subcontratan aquellas partes del proceso<sup>17</sup> que no son de interés para la compañía. Por tanto, los proveedores sólo reciben encargos muy concretos, muy coordinados y controlados por la empresa, y aunque se desarrolle un *know-how* especialmente novedoso e interesante, es difícil que comprendan la globalidad del proyecto final.

De la misma manera, en el caso de SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, la investigación aplicada o el desarrollo del proceso de producción no se subcontratan en su totalidad, puesto que la no posesión de patentes hace necesario proteger el producto con el secreto de la formulación bajo **estrictos contratos de confidencialidad**.

Estos **contratos** que se establecen con los **proveedores de servicios tecnológicos** son por escrito, **muy importantes y necesarios**. De todas maneras y en opinión del director de Oryzon Genomics, a pesar de que los documentos por escrito son esenciales, es más importante el hecho de **subcontratar sólo algunas partes de un desarrollo** y no externalizar un proyecto "llaves en mano", puesto que en este último caso, el riesgo de comportamientos oportunistas podría ser elevado.

#### 8.2.2.2.5. Otras actividades

Finalmente, es conveniente exponer que los entrevistados de las compañías Catalana de Ascensores ZENER y Star Textil consideraron el **transporte** como una **actividad periférica**, al igual que las **asesorías jurídica, legal, laboral o fiscal** fueron también identificadas de esta manera por Velcro Europe y Peguform Ibérica. Es decir, su subcontratación respondía a **motivaciones tácticas** al igual que otras actividades como la limpieza, la seguridad, el restaurante o el catering.

Por tanto, de la misma manera que estas actividades se subcontratan de manera generalizada y de forma bastante obvia por ser **funciones periféricas** muy alejadas del negocio de la empresa, **poco a poco se va agrandando este conjunto de actividades al incluir otras de nuevas**, como el transporte y las asesorías. **Actividades tales como el**

---

<sup>17</sup> Normalmente se externaliza por ejemplo, una parte de la primera etapa, otra de la tercera y otra de la catorceava, de manera que es muy difícil que el proveedor tecnológico tenga una visión completa del proyecto global que se está llevando a cabo.

diseño y mantenimiento de la página web, el mantenimiento de equipos informáticos o la gestión de nóminas, por citar algunos ejemplos de actividades habitualmente ya subcontratadas, quizá acaben también considerándose dentro de esta categoría de periféricas.

### 8.2.3. Tipo de relación que mantienen las organizaciones estudiadas con sus proveedores

Una vez realizada la comparación del tipo de subcontratación por áreas de actividad a través de los diferentes casos, en este apartado se comparan, también a través de las distintas compañías, los datos disponibles en relación al proceso de subcontratación y a la toma de la decisión.

En concreto, se analizan las siguientes categorías de datos: tipo de relación con los proveedores, duración de los contratos, coordinación y control sobre la actividad subcontratada, toma de la decisión, satisfacción con la decisión tomada, criterios de selección de los proveedores, existencia de contratos de colaboración con los proveedores, fracasos producidos en anteriores colaboraciones, ventajas e inconvenientes de la subcontratación y tendencias de futuro en cuanto a la subcontratación de nuevas actividades.

#### 8.2.3.1. Tipo de relación con los proveedores

En el capítulo cuarto de este trabajo de investigación se indicaba que, cuando la subcontratación pasa del plano táctico a un plano más estratégico, la **relación** entre la empresa y el suministrador del producto o servicio **deja de ser una simple relación cliente-proveedor para establecerse como una relación de *partnership***, es decir una relación de asociación más profunda (Rueda, 1995, pág. 91). Esta relación se hace más estrecha a medida que aumenta la interdependencia entre la actividad subcontratada y el resto de actividades de la empresa contratante.

En la **subcontratación táctica**, según Aguilar (2001, pág. 26), la dependencia entre la empresa que contrata los servicios y la organización es escasa, puesto que no se establecen lazos duraderos. Por tanto, **su relación es la habitual entre cliente y proveedor** en el sentido más estricto de la palabra. En cambio, en la **subcontratación estratégica** se fomenta una **política de estrecha colaboración y una relación de *partenariado***, con una interdependencia mutua profunda.

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

En la **totalidad de los casos analizados** en este trabajo de investigación clasificados como de **subcontratación estratégica** (Hewlett Packard Española, Boehringer Ingelheim España y Nestlé España), **estratégica incipiente** (Editorial Bosch, Oryzon Genomics, Envases del Vallès, Catalana de Ascensores ZENER y Peguform Ibérica) y **proveedores de servicios** (Disalfarm, Exel Iberia Grupo y Oryzon Genomics), las relaciones que mantienen las compañías con sus proveedores superan las de tipo comercial de compra-venta, **se establecen vínculos de colaboración y cooperación y se fomenta el *partenariado***.

Las relaciones en varias de estas compañías, se basan en una **confianza mutua total** y en la creación de un **buen *feeling*** entre ambas compañías. Por ejemplo, Editorial Bosch ha establecido, según las propias palabras de su director general, **relaciones de confianza excelentes** con sus proveedores a lo largo de los años.

En este sentido, el Director General de Exel en España define un operador logístico (proveedor de servicios logísticos) como el **socio de sus clientes** que gestiona de una manera eficiente su cadena de suministro. Debe ser su ***partner*** ya que para poder desarrollar una solución a medida de forma óptima es necesario entender la estrategia del cliente, conocer en qué mercado opera y saber cuáles son sus objetivos estratégicos.

Otro ejemplo lo constituye Nestlé España con el proveedor que fabrica los envases de plástico en su planta de refrigerados de Viladecans. El personal de esta empresa proveedora, que trabaja en las propias instalaciones de la compañía de alimentación, lo hace con la misma libertad que el propio personal de Nestlé. Las dos empresas tienen sus propios departamentos de calidad, aunque ante una dificultad no existe ningún inconveniente en que ambos trabajen conjuntamente. Se trata de una **confianza total, unos vínculos de colaboración muy estrechos**. En las propias palabras del Director de Logística de la fábrica, "nosotros sabemos tanto de ellos como ellos de nosotros".

Según el gerente de Oryzon Genomics, aunque **inicialmente el hecho de establecer una buena relación con los clientes pueda parecer poco rentable**, con el tiempo, la estrecha colaboración se convierte en un aspecto fundamental. Es más, en Catalana de Ascensores ZENER se considera que **la creación de relaciones de socios colaboradores y el fomento del *partenariado* constituyen una de las grandes ventajas de la fidelización de los proveedores**. En esta misma compañía, al tratar de fomentar los vínculos de colaboración con sus proveedores, la empresa les facilita información y también, formación. Así, el departamento de Calidad y de Prevención de Riesgos Laborales está dispuesto a ofrecer la formación necesaria a sus proveedores colaboradores para que éstos puedan estar al día de todas sus obligaciones en este ámbito.

Los estrechos vínculos de colaboración han dado lugar incluso, en casos como Hewlett Packard Española u Oryzon Genomics, a relaciones de amistad entre los ejecutivos implicados de ambas organizaciones.

También en algunos casos **se considera decisivo para establecer una mayor o menor relación de colaboración**, el hecho de **subcontratar una actividad próxima al core de la organización**. Por ejemplo, Oryzon Genomics intenta establecer vínculos de colaboración y de confianza, **sobre todo de forma más estrecha** con aquellas instituciones que le ofrecen servicios tecnológicos relacionados con sus competencias distintivas.

Análogamente, Peguform Ibérica intenta fomentar el *partenariado* y mantener vínculos de colaboración con los proveedores a los que subcontrata la fabricación, actividad que forma parte de su *core business*. En la relación con los proveedores es **muy importante** que exista **confianza mutua** y un **buen feeling que garantice que la empresa externa se convierta realmente en una extensión del negocio de la compañía y de la manera de hacer de la compañía**.

Esta idea de **extensión de las actividades desde la empresa a los proveedores** también se deduce de lo que expresaba el Director de Logística de la fábrica de refrigerados de Nestlé España en Viladecans: “los proveedores son muy importantes, ya que Nestlé fabrica productos de calidad, y ACR Logistics (su proveedor de servicios logísticos) los entrega con calidad”.

Dentro de las compañías clasificadas en el grupo de **subcontratación táctica**, sólo Star Textil mantiene relaciones con sus proveedores basadas en la confianza, ya que según su director general, “al proveedor, se le da una parte de tu ser”. De todas maneras, esta empresa textil que intenta fomentar el *partenariado*, lo hace más por evitar comportamientos oportunistas por parte de los proveedores (a los que se entrega información confidencial como el diseño de los modelos a confeccionar) que para conseguir los beneficios de una colaboración mutua. Por tanto, no establece relaciones tan estrechas como en los otros casos de subcontratación estratégica antes comentados.

Para el resto de empresas que llevan a cabo la **subcontratación de forma táctica** (Panreac Química, Velcro Europe, Port Aventura y Syten Sustancias y Tecnologías Naturales), se establecen **relaciones más próximas a la simple compra-venta** que a los vínculos de colaboración.

Por ejemplo, algunas relaciones de las que mantiene Port Aventura con sus proveedores son **puramente comerciales de compra-venta**. En Panreac Química intentan mantener buenas relaciones, pero sin olvidar tener una **visión crítica de estas relaciones** y someterlas con cierta frecuencia a una nueva valoración, para que los proveedores no “se

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

relajen” en la prestación de su servicio, ante una continuidad sin más a lo largo del tiempo.

En el caso de la subcontratación de actividades de investigación por parte de la empresa Syten Sustancias y Tecnologías Naturales, la relación con los proveedores (universidades o centros de investigación) suele ser de colaboración, aunque siempre siguiendo los objetivos fijados por ellos. No existe el *partenariado* con una interdependencia mutua profunda, ya que las colaboraciones son por proyecto y no tiene porque existir una continuidad en la relación.

### 8.2.3.2. Duración de los contratos

Tal y como se ha expuesto en el capítulo cuarto de este trabajo (dentro de la revisión de la literatura sobre la subcontratación empresarial), la duración de la relación con el proveedor de una actividad subcontratada depende del tipo de externalización. En este sentido, según Aguilar (2001, pág. 25), **la subcontratación táctica se caracteriza por un ámbito temporal a corto y medio plazo y por un marcado carácter de transitoriedad, mientras que en la subcontratación estratégica, la duración se establece sobre la base de una continuidad de la relación, es decir, en términos de largo plazo.**

Sin embargo, en los casos analizados en este trabajo de investigación, la mayoría de las organizaciones (subcontraten táctica o estratégicamente) mantiene con sus proveedores relaciones a largo plazo, basadas en la continuidad. Así lo hacen las tres compañías que subcontratan de forma estratégica (Hewlett Packard en Sant Cugat del Vallès, Boehringer Ingelheim España y la fábrica de refrigerados de Nestlé España en Viladecans), las cinco clasificadas en el grupo de subcontratación estratégica incipiente (Peguform Ibérica, Editorial Bosch, Oryzon Genomics, Envases del Vallès y Catalana de Ascensores ZENER) y también dos de las empresas que subcontratan de forma táctica (Port Aventura y Star Textil).

Las otras tres empresas que externalizan bajo motivaciones tácticas (Panreac Química, Velcro Europe y Syten Sustancias y Tecnologías Naturales) **también intentan consolidar una relación a largo plazo con sus proveedores, aunque no siempre lo consiguen.**

En este sentido, en opinión del director general de Velcro, **lo ideal sería** tener clientes fieles y, a la vez, ser fiel a los proveedores y establecer con ellos relaciones a largo plazo, aunque siempre que éstos funcionen, ya que en caso contrario lo mejor es sencillamente cambiar de proveedor. Según las propias palabras del entrevistado, “Velcro **no se casa con nadie**”.

Otro caso análogo al expuesto lo constituye Syten, empresa que sólo establece con sus proveedores colaboraciones por proyecto sin una continuidad en las relaciones.

Por tanto, son sólo algunas de **las compañías que subcontratan de forma táctica** las que presentan **excepciones a la larga duración de las relaciones**. Son conscientes de que sería lo deseable, pero les resulta difícil mantener este compromiso y no son capaces de garantizar la continuidad en la relación con los proveedores.

En el otro extremo, Hewlett Packard Española (subcontratación estratégica) intenta que todas las colaboraciones sean **lo más a largo plazo posible**, ya que de esta manera **la colaboración y la relación de socio o *partenariado* pueden resultar mucho más satisfactorias**. De igual forma, los contratos más habituales que establece el operador logístico Exel Iberia Grupo (proveedor estratégico) son de una duración mínima de cinco años, ya que **los contratos a corto plazo no interesan** por ser los costes de cambio muy elevados.

### 8.2.3.3. Coordinación y control sobre la actividad subcontratada

La mayoría de empresas analizadas en esta investigación **mantiene la coordinación en la realización de las actividades** que subcontrata y **no cede el control sobre su ejecución**. Sólo Hewlett Packard Española y Oryzon Genomics (dos casos de subcontratación estratégica y estratégica incipiente, respectivamente) afirmaron que sí lo traspasan a los proveedores especializados juntamente con algunas funciones.

Por ejemplo, la multinacional HP externaliza paquetes integrados para el desarrollo de determinadas actividades, en los que **la coordinación también se subcontrata** (sólo se realiza un seguimiento del proyecto). Según el Director General de la división de impresión de gran formato de Hewlett Packard, **“a mayor coordinación de las actividades subcontratadas, menor eficiencia en su realización por parte del proveedor”**. La confianza en los proveedores es absoluta. Lo que le interesa a la compañía es externalizar el paquete integrado completo, “olvidarse” de esta actividad y centrarse en aquellas que sí realiza internamente.

En el caso de Oryzon Genomics, la coordinación de las actividades subcontratadas por parte de la compañía sólo existe en algunas funciones. En la externalización de actividades de I+D<sup>18</sup> o en las acciones legales que implican aspectos de propiedad

---

<sup>18</sup> En las actividades de I+D la coordinación es muy importante. Como ya se ha expuesto con anterioridad, para garantizar la confidencialidad de un proyecto sólo se externalizan partes de algunas de las tecnologías que la empresa domina y se solicita a los proveedores que posteriormente

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

intelectual, **sí existe coordinación** por parte de la organización ya que, **por ser actividades clave se someten a un elevado control** (a diferencia por ejemplo de otras actividades como la elaboración de nóminas). La fuerza de ventas, actividad también subcontratada en Oryzon Genomics, también se coordina desde la empresa, con el objetivo de poder conocer con garantías el mensaje que se les da a los clientes potenciales. En el resto de las actividades subcontratadas, **la coordinación por parte de la empresa de genómica no existe, al estar su ejecución perfectamente asumida por los proveedores.**

A parte de estas dos excepciones, el resto de empresas analizadas afirma que sí mantiene la coordinación y el control sobre la ejecución de las actividades subcontratadas.

Sin embargo, dos de los tres proveedores de servicios estudiados en este trabajo (Exel Iberia Grupo y Oryzon Genomics)<sup>19</sup> afirman lo contrario, ya que consideran que las compañías que les subcontratan lo pierden y **se lo ceden a ellos juntamente con la actividad.**

Así, Exel mantiene el control y la coordinación sobre los servicios que ofrece, de manera que, los clientes que subcontratan sus actividades a este operador logístico **subcontratan también el control sobre ellas. Es el valor que aporta esta compañía.** La trazabilidad del producto existe al 100% en todo momento por lo que **los clientes se “desentienden”** (aunque estén permanentemente informados de su estado) **de las actividades externalizadas** al operador logístico<sup>20</sup>. Se suelen realizar encuentros mensuales con cada cliente (reuniones denominadas de calidad), en las que se hace el seguimiento de la actividad subcontratada a lo largo del mes, y se revisan las estadísticas de servicio para analizar conjuntamente la posibilidad de mejoras. Este tipo de **reuniones de seguimiento** también se realizan en los dos casos de subcontratación estratégica, Hewlett Packard Española y Nestlé España, y en el caso del proveedor de servicios logísticos Disalfarm.

---

éstas se inserten dentro del proyecto global. Por tanto, es necesario un elevado control a nivel de *timings*, calidad, tipo y protocolos de ejecución, etc., ya que en caso contrario podrían surgir problemas de integración.

<sup>19</sup> El caso DISALFARM (el tercer proveedor de servicios analizado en esta investigación) es excepcional, como ya se ha visto en el capítulo anterior, por ser una empresa propiedad de sus tres únicos clientes. Por ello, aquí sí que **los socios y clientes** de la compañía **mantienen el control y la coordinación** sobre las actividades logísticas externalizadas.

<sup>20</sup> Actualmente, la compañía está trabajando en el desarrollo de una aplicación informática para que los clientes puedan consultar a través de su página web el estado de los pedidos, aunque el control físico siga en manos de Exel.



Oryzon Genomics (considerada como empresa proveedora) actúa en función del tipo de empresa que contrata sus servicios: en algunas ocasiones los clientes mantienen el control y la coordinación de las actividades externalizadas, mientras que en otros casos la compañía posee una mayor libertad de actuación sobre ellas. Normalmente, en las colaboraciones con **empresas farmacéuticas** se externaliza únicamente una parte de todo el desarrollo y la **coordinación por parte del cliente es total**<sup>21</sup>. En cambio, en el caso de algunas **empresas de alimentación** la **coordinación y el control son mucho menores**, ya que se subcontrata un resultado (elaboración de un informe) y no una parte específica de todo un desarrollo.

#### 8.2.4. Otros aspectos relacionados con la decisión de subcontratar

Siguiendo con el análisis de la documentación de los casos, las categorías que se analizan en este apartado son las relacionadas con aspectos tales como: la toma de la decisión de subcontratar determinada actividad, la satisfacción con la decisión tomada, los criterios de selección del proveedor, los indicadores de la validez de la decisión, la existencia de contratos y de fracasos en colaboraciones anteriores.

##### 8.2.4.1. Toma de la decisión

Según Canet Giner et al. (2000, pág. 10), en un **proceso táctico** de desintegración de actividades, la **toma de decisiones** es **unilateral**, por lo general por parte de la **alta dirección o el órgano delegado** por ésta. En cambio en la **subcontratación estratégica**, el nivel de implicación en la decisión incluye los **niveles afectados, al menos de modo consultivo** y participando en la elaboración de informes.

En **todos los casos analizados** en este trabajo, la **decisión final** sobre si una actividad será finalmente externalizada está siempre en manos de la **Alta Dirección** o de la **gerencia**. Sin embargo **en ningún caso**, ni en compañías que subcontratan de forma estratégica pero tampoco en las que lo hacen de forma táctica, se puso de manifiesto la **unilateralidad de la decisión** por parte de gerencia o de la Alta Dirección. Es más, en las compañías estudiadas e incluidas en el grupo de **subcontratación táctica**, la **decisión** fue tomada normalmente de forma **consensuada**. Así por ejemplo, en Port Aventura es tomada por los jefes del área de la actividad a externalizar juntamente con gerencia. En Panreac Química se involucran varias personas de la empresa con la creación de un equipo o comité encargado de un proyecto de subcontratación. En Velcro Europe son también los

---

<sup>21</sup> Sería el caso de Boehringer Ingelheim España.

responsables de cada una de las áreas, con la aprobación de la Alta Dirección, quienes toman la decisión.

Por tanto, normalmente a propuesta de gerencia, o incluso de un jefe de área y **previamente** a la toma final de la decisión, se suelen crear **equipos de trabajo** para el estudio de la viabilidad del proyecto.

En el caso de **actividades de menor trascendencia**, los propios **directores funcionales** de Hewlett Packard Española pueden tomar la decisión de externalizar actividades en sus propias áreas. Sin embargo en el caso de **actividades estructurales**, como el caso de la externalización de la inyección de la pieza pequeña en Peguform Ibérica<sup>22</sup>, la decisión es **siempre** de la **Alta Dirección**.

Un caso interesante a exponer en este apartado es el de Port Aventura y la decisión (a priori sorprendente) de no externalizar los restaurantes y tiendas del parque temático. La decisión fue tomada en su momento, por el entonces Director General de Port Aventura, con base en su experiencia laboral previa en la Expo de Sevilla, en la que había tenido muy malas experiencias con este tipo de concesiones. A posteriori, esta estrategia ha resultado muy satisfactoria para la compañía, ya que los restaurantes (al igual que las tiendas) son una fuente de ingresos muy importante.

Por tanto, de las compañías analizadas en este trabajo se deduce que, **en cualquier caso** (ya sea de **subcontratación táctica o estratégica**), lo más habitual es la **creación de equipos de trabajo** para estudiar la **viabilidad del proyecto** de externalización, por lo que la toma de la **decisión final**, aunque sea por parte de la **Alta Dirección**, suele ser **consensuada**.

En algunos casos de subcontratación estratégica se ha puesto de manifiesto que la **gestión de la decisión** depende del **tipo de actividad más o menos cercana al core de la compañía**. Así, las próximas al *core business* son decisión de la Alta Dirección, mientras que las de menor trascendencia la puede tomar el director funcional correspondiente. Sin embargo, en la subcontratación táctica, siempre la última palabra la tiene la Alta Dirección.

---

<sup>22</sup> recordemos que la fabricación e inyección de piezas en esta compañía es una de sus competencias distintivas.

#### 8.2.4.2. Satisfacción con la decisión

Por lo que respecta a la satisfacción con la decisión tomada sobre la subcontratación de actividades, **todas las compañías analizadas** sin excepción consideran que ha sido una **buena decisión**, que **se han satisfecho las expectativas** creadas y se han **cumplido los objetivos** inicialmente establecidos. Incluso en casos como el de Envases del Vallès, en los que se han producido fracasos en colaboraciones anteriores con determinados proveedores que se han subsanado posteriormente, se ha valorado la decisión de forma positiva.

Únicamente en la compañía Star Textil no se valora la bondad de esta decisión, al ser la externalización absolutamente necesaria para la supervivencia en este sector, y no existe en consecuencia la decisión como tal.

Peguform Ibérica considera que las expectativas esperadas, además de cumplirse **se han superado**, gracias a la cada vez mayor especialización de los mercados y la elevada competitividad de los proveedores.

También, la experiencia de Nestlé España con el operador logístico y proveedor de su fábrica de Viladecans ha sido tan satisfactoria, que **han ampliado los servicios subcontratados** y ya incluyen toda la distribución de la compañía en la región Iberia<sup>23</sup>.

En opinión del gerente de Catalana de Ascensores ZENER, los resultados avalan la bondad de la decisión ya que, con la subcontratación se pueden dedicar a lo realmente conocen (a sus competencias distintivas) y ello **incrementa la productividad**. En esta misma línea, Panreac Química se está planteando lo subcontratación del mantenimiento de los sistemas informáticos, al considerar que es mejor que el tiempo del personal se utilice para análisis y desarrollo y no para puro mantenimiento, actividad para la que ya existe un mercado muy estandarizado y competitivo.

La satisfacción con la decisión de subcontratar actividades se pone también de manifiesto con la **intención de las organizaciones** analizadas de **externalizar nuevas actividades** de sus respectivas cadenas de valor.

#### 8.2.4.3. Criterios de selección de los proveedores

En cuanto a los criterios de elección del proveedor, según Canet Giner et al. (2000, pág. 10), en un proceso estratégico de desintegración de actividades, éstos serían:

- Calidad del producto,

---

<sup>23</sup> España y Portugal

- Utilización de los últimos avances tecnológicos,
- Certificación oficial de calidad,
- Prestigio y reputación de la empresa proveedora,
- Conocimiento especializado del proveedor,
- Deseo de aprender y obtener beneficios a largo plazo a través de la relación con el proveedor,

mientras que en un proceso táctico de externalización, los criterios serían:

- Precio más bajo
- No existe la intención de comprometerse a largo plazo en la relación con el proveedor

De los casos analizados en este trabajo, tanto Hewlett Packard en Sant Cugat del Vallès como Nestlé España en Viladecans (dos de los casos de subcontratación estratégica) utilizan dos criterios básicos para la selección de sus proveedores. En primer lugar, se valora la **experiencia del proveedor**, sus **referencias en el sector** de actividad y, si es una **empresa líder** en la actividad a subcontratar. En segundo lugar, se considera también como criterio, si los proveedores **ya trabajan o han trabajado** para otros centros o divisiones de la misma compañía, aspecto muy relevante si las referencias son positivas.

Por ejemplo, en el proceso de selección del proveedor de actividades logísticas para la fábrica de Nestlé en Viladecans, inicialmente se buscaron posibles operadores logísticos conocedores del sector de la alimentación, a los que se solicitó qué podían ofrecer y a qué precio, a la vez que se buscaban referencias de estas empresas. Después de todo este proceso quedaron sólo dos empresas candidatas, de las cuales una de ellas era la proveedora de Nestlé Francia. Al valorar el feedback resultante de la experiencia previa en el país vecino, se vio que ésta era positiva, por lo que se apostó finalmente por este operador logístico. Para esta empresa de alimentación, en la selección de proveedores, además de considerar las tarifas de precios aportadas, es importante valorar también la **fiabilidad** de estas empresas. Normalmente, los responsables comerciales de estos proveedores potenciales presentan siempre el mejor lado de la compañía, al estar especialmente interesados en ser prestadores de servicios para una multinacional como ésta, por lo que, según el entrevistado, puede que lo menos importante sea el precio, siendo lo principal, la **especialización** y el **saber hacer** del proveedor.

Otras compañías (también identificadas como exponentes de la subcontratación estratégica) como Boehringer Ingelheim España, Editorial Bosch y Catalana de Ascensores

ZENER, valoran la **calidad en primer lugar** por encima de cualquier otro aspecto, aunque a un precio razonable. Por ejemplo, el laboratorio farmacéutico Boehringer Ingelheim trabaja con proveedores homologados por la propia compañía, a los que exige un elevado nivel de calidad a causa de las propias características de su sector de actividad. Lógicamente, una vez se dispone de los proveedores que cumplen los niveles de calidad exigidos, se analiza el aspecto económico. En este sentido, por norma en la selección de proveedores, la compañía rechaza todas las ofertas que ocupan la franja de precios más alta y la más baja, y sólo analizan las intermedias.

Se considera interesante exponer también el caso de Catalana de Ascensores ZENER. Esta compañía, además de estos criterios de calidad (en primer lugar) y precio, exige a todos sus proveedores que estén al día de todas sus obligaciones sociales (que tengan a todo el mundo dado de alta en la Seguridad Social, alta de autónomos, que estén al día en cuanto a Prevención de Riesgos Laborales, ...). Este requisito evidente de cumplir la normativa, que satisfacen la amplia mayoría de empresas proveedoras en la mayoría de sectores, no es tan evidente en la construcción, sector al que pertenecen algunos de los industriales proveedores de ZENER.

En los casos de **subcontratación táctica** Velcro Europe, Star Textil y Port Aventura, el **criterio económico** es el **principal** en la selección de proveedores. Por ejemplo, Velcro Europe antepone el precio al servicio ofrecido. En Star Textil también se pone más énfasis en el coste que en la calidad, ya que según su director gerente, "el precio es muy importante al ser la manera de conseguir el margen". En Port Aventura, después del criterio económico, en segundo lugar se valora la fiabilidad del proveedor.

Sólo en Panreac Química (subcontratación táctica), la selección última del proveedor se realiza en base a una combinación de calidad y precio. En este caso se utilizan criterios de exigencia en el servicio, principio de eficacia o eficiencia técnica, aunque siempre en su debida combinación con el criterio económico.

Por tanto, para los **casos de subcontratación táctica** estudiados en este trabajo, en general el **criterio básico en la selección de proveedores es el aspecto económico**, mientras que el **precio pasa a un segundo plano** en los casos de **externalización por motivaciones estratégicas**.

Finalmente, es preciso destacar los diferentes criterios básicos de selección de proveedores en el caso de que éstos sean tecnológicos. Empresas como Oryzon Genomics, Envases del Vallès o Syten Sustancias y Tecnologías Naturales exigen, en la subcontratación de **actividades de investigación y desarrollo**, criterios de **disponibilidad de conocimiento, de know-how y de la tecnología** requerida, así como de **experiencia**.

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

En este sentido, Oryzon Genomics, como proveedor de servicios tecnológicos, ofrece sus especialidades en genómica y proteómica así como su patente de *screening* para la identificación de genes de interés.

En el estudio de la compañía Syten Sustancias y Tecnologías Naturales, también apareció como criterio de selección el hecho de **que el proveedor acepte el tipo de colaboración y las condiciones de confidencialidad** que se proponen. En este sentido, la confidencialidad puede plantear un problema ya que suele implicar la no publicación de los resultados obtenidos, cuando existe un gran interés en la publicación de sus trabajos por parte de los investigadores. Con las cláusulas de confidencialidad, los descubrimientos pertenecen a la compañía y no son publicables sin una autorización previa.

#### 8.2.4.4. Existencia de contratos de colaboración con los proveedores

Únicamente **tres de las compañías analizadas** en este trabajo **no establecen contratos formales por escrito** con sus proveedores en ninguna de las actividades que externaliza. Se trata de Editorial Bosch, Velcro Europe y Star Textil.

Tanto Editorial Bosch como Star Textil, dos empresas que subcontratan sus actividades condicionadas por ser práctica habitual en sus respectivos sectores, mantienen **acuerdos verbales** con sus proveedores. En la compañía editorial no consideran necesario de momento la existencia de un contrato por escrito, puesto que llevan muchos años trabajando con las mismas empresas externas y se han ganado su confianza. En el caso de las actividades de confección de la compañía del sector textil, cada lote de fabricación junto con una muestra y sus elementos, se envía al proveedor externo que realizará el pedido, **sin más formalidades**.

De la misma manera, en Velcro Europe, no existen contratos en firme por escrito sino que la relación con los proveedores **se basa en el propio pedido**.

Peguform Ibérica establece contratos con los proveedores de servicios corporativos (asesorías, limpieza, vigilancia, o incluso el implante de la agencia de viajes) por escrito y renovables automáticamente anualmente. En cambio, en la **fabricación externa** no existen contratos por lo que las condiciones de compra, al igual que en Velcro Europe, se establecen en los **propios pedidos de las piezas**. Al iniciarse la subcontratación de estas actividades productivas, en algunos casos sí existieron contratos con alguna empresa proveedora durante algunos años, puesto que se les había depositado utillajes, se les había cedido parte importante del negocio o se les había obligado a realizar inversiones. Pasados normalmente los tres primeros años, la compañía no renueva los contratos y la nueva contratación queda abierta, con las condiciones habituales de compra mediante

pedidos y sin ninguna vinculación entre las dos partes. “No quieren ligarse a nadie” y tener la libertad de, si se encuentra a alguien más competitivo, poderle llevar los moldes y cambiar de proveedor, sin más.

Por tanto, en las **actividades de fabricación**, en considerables ocasiones **se sustituyen los contratos por los propios pedidos** de las piezas a fabricar.

Por lo que respecta a las **actividades de investigación y desarrollo**, los contratos de subcontratación son muy rigurosos y con **estrictas cláusulas de confidencialidad**. Para Boehringer Ingelheim España, Oryzon Genomics, Envases del Vallès o Syten Sustancias y Tecnologías Naturales, empresas que externalizan algunas de sus actividades de I+D, los contratos con los proveedores tecnológicos son extremadamente importantes y, necesarios para **garantizar la confidencialidad**.

Si se analiza la **existencia de indicadores**<sup>24</sup> para validar la decisión tomada, y de **penalizaciones** en caso de incumplimiento de las condiciones estipuladas en el contrato de colaboración, a parte de las compañías que no establecen contratos por escrito, Envases del Vallès, Catalana de Ascensores ZENER y Panreac Química no lo contemplan.

En Envases del Vallès consideran que es un aspecto que, sin duda, deben mejorar en su empresa de cara al futuro. En cambio, en Catalana de Ascensores ZENER creen que la inclusión de cláusulas de penalización supondría un freno muy importante para contratar a cualquier industrial<sup>25</sup>, puesto que todavía actualmente no están preparados.

Así, establecen **contratos de colaboración más estrictos**, con la **inclusión de indicadores y cláusulas de penalización** en caso de incumplimiento, las **empresas analizadas de mayor dimensión** como Hewlett Packard Española, Boehringer Ingelheim España, Nestlé España, Port Aventura, Disalfarm y Exel Iberia Grupo, probablemente las más preparadas en aspectos legales por estar expuestas habitualmente a una cantidad superior de incidencias.

También se realizan contratos con **estrictos acuerdos de confidencialidad** en el caso de subcontratar **actividades de investigación y desarrollo**.

---

<sup>24</sup> Los más habituales se refieren a variables a medir como costes, tiempos, calidad o fiabilidad (utilizados en Hewlett Packard Española, Boehringer Ingelheim España, Nestlé España, Peguform Ibérica y Port Aventura), aunque en ocasiones resulta difícil definir objetivos cuantitativos de cumplimiento por parte de los proveedores.

<sup>25</sup> Es preciso recordar, como ya se ha comentado anteriormente, que algunos de los proveedores de este sector incluso no cumplen con algunas de las obligaciones legales como empresas.

#### 8.2.4.5. Fracasos producidos en anteriores colaboraciones

La mayoría de las compañías analizadas en esta investigación han sufrido fracasos en anteriores relaciones de colaboración con algún proveedor. Los casos en que, recientemente<sup>26</sup> no se ha producido ningún cambio de empresa colaboradora son Boehringer Ingelheim España, la fábrica de refrigerados de Nestlé España en Viladecans, Editorial Bosch, Port Aventura y Disalfarm.

De todas maneras, es conveniente matizar esta afirmación en estos dos últimos casos. Por ejemplo, hay que recordar que tanto los restaurantes como las tiendas de Port Aventura, son gestionados por personal propio (no se externalizan) a causa del fracaso vivido por el entonces Director General de Port Aventura en su vinculación laboral anterior en la EXPO de Sevilla.

En el caso DISALFARM es preciso considerar que, el fracaso en su relación con alguno de sus tres clientes podría implicar la desaparición<sup>27</sup> del operador logístico.

Se han producido fracasos en colaboraciones anteriores con algún proveedor en Hewlett Packard Española, Peguform Ibérica, Oryzon Genomics, Envases del Vallès, Catalana de Ascensores ZENER, Exel Iberia Grupo, Panrec Química, Velcro Europe y Star Textil.

Para la compañía Oryzon Genomics, las mayores insatisfacciones se producen en sus colaboraciones con instituciones de carácter público. El hecho de trabajar con estas organizaciones posee muchas ventajas financieras, de incentivos fiscales, posibilidad de subvenciones o el acceso a precios reducidos<sup>28</sup> de tecnologías punteras. Sin embargo tiene dos claros inconvenientes: el primero se refiere al frecuente incumplimiento de los plazos de ejecución; y el segundo y más grave se refiere a que, en ocasiones se debe seguir pagando un servicio prestado de forma ineficiente. En opinión del director de la compañía, en una empresa privada, si no se obtiene el resultado esperado, el proyecto se repite todas las veces necesarias hasta que lo sea, mientras que en empresas públicas puede no ser así.

---

<sup>26</sup> Hay que tener en cuenta que los entrevistados pueden no conocer lo sucedido con anterioridad a su vinculación laboral con la compañía.

<sup>27</sup> Sus tres únicos clientes son también sus tres socios fundadores.

<sup>28</sup> en ocasiones incluso demasiado reducidos, consecuencia de que, según el director de Oryzon Genomics, no saben calcular sus costes.



El operador logístico EXEL Iberia Grupo también ha encontrado alguna vez<sup>29</sup>, obstáculos o problemas en el desarrollo de un acuerdo, llegando incluso a situaciones de fracaso y de rotura de la relación con el cliente. Recientemente, se dio una situación de este tipo con una empresa que se molestó, cuando el proveedor logístico empezó a trabajar también para un competidor de este cliente, a pesar de que desde el primer momento se les había informado de ello. Ninguna empresa ha solicitado de manera formal un servicio en exclusiva<sup>30</sup> aunque es preciso **tener ciertas precauciones si se trabaja con clientes de un mismo sector**.

En Catalana de Ascensores ZENER se dio una situación, dos años atrás, en que, como consecuencia de una inspección de trabajo se descubrió que un trabajador de un proveedor no disponía del alta en la Seguridad Social. Este hecho supuso consecuencias negativas para esta persona y para el proveedor, pero también para Catalana de Ascensores, ya que cuando se subcontrata a una empresa, subsidiariamente la empresa contratante es también responsable. Este tipo de situaciones son hoy totalmente inaceptables. En estos momentos, incluso en el caso de ser el mejor industrial del mundo, si no se dispone de la documentación legalmente necesaria, no se puede ser proveedor de Catalana de Ascensores ZENER.

Un último caso es el de la empresa Panreac Química, la cual tuvo una experiencia negativa con un operador logístico en su almacén de gran distribución en Francia, para el suministro a clientes nacionales y extranjeros. Se subcontrató un almacén en Dijon para abordar el mercado francés y el del resto de Europa. Esta experiencia, que duró tan sólo un año, fue un fracaso por causas económicas al no poseer la empresa una masa crítica importante para poder competir. Actualmente, la compañía ha cambiado su sistema de distribución para ser más rápidos y más eficaces, e intentar llegar al cliente lo antes posible. Desde el almacén de Cerdanyola del Vallès (Barcelona) trabaja con operadores terrestres, mientras que en Francia y en el resto de Europa se vende a través de los distribuidores. Sin duda, **este fracaso ha condicionado a la empresa a no generar otras experiencias** (como en el caso ya comentado de Port Aventura con los restaurantes y tiendas del parque temático). De hecho, actualmente se quiere abordar el mercado italiano, por lo que se ha visto la necesidad de un nuevo almacén y, la decisión de cómo conseguirlo no está resultando nada fácil.

Hewlett Packard Española considera que, para evitar al máximo los posibles fracasos en las relaciones de colaboración con los proveedores, es **fundamental la existencia de una**

---

<sup>29</sup> En esta compañía se han roto contratos pocas veces, pero alguna vez sí ha sucedido.

<sup>30</sup> para que Exel no trabaje para ninguna otra compañía de la competencia

“buena química” y una **inversión inicial en la relación** para obtener un **claro alineamiento de los objetivos de ambas compañías** y el posterior establecimiento de los pasos a seguir.

#### 8.2.4.6. Ventajas de la subcontratación

La relación de ventajas expresadas por los entrevistados de los diferentes casos se recoge a continuación:

- **Posibilidad de especialización** en determinadas áreas en las que la compañía decide enfocarse, concentrarse en sus actividades *core* y **no destinar recursos**<sup>31</sup> a **actividades que no son clave**<sup>32</sup> (Hewlett Packard Española, Envases del Vallès, Peguform Ibérica, Catalana de Ascensores ZENER, Port Aventura, Disalfarm, Exel Iberia Grupo, Panreac Química).
- **Acceso a la especialización** (conocimiento, *know-how* y experiencia) de los **proveedores externos** (Boehringer Ingelheim España, fábrica de Nestlé España en Viladecans, Peguform Ibérica, Editorial Bosch, Oryzon Genomics, Envases del Vallès, Port Aventura, Disalfarm, Star Textil, SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales).
- **Reducción de costes**<sup>33</sup> (Hewlett Packard Española, Editorial Bosch, Oryzon Genomics) y **conversión de costes fijos en variables** (Boehringer Ingelheim España, Peguform Ibérica, Disalfarm, Panreac Química, Velcro Europe, Star Textil, SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales).
- **Flexibilidad estructural** conseguida (Hewlett Packard Española, fábrica de Nestlé España en Viladecans).
- **Amortiguar puntas de demanda** (Peguform Ibérica, Editorial Bosch, Velcro Europe).
- **Conocimiento real de los costes** (Peguform Ibérica).

<sup>31</sup> mejora de la eficiencia interna gracias a un mejor aprovechamiento de los recursos

<sup>32</sup> incluso liberando activos antes destinados a actividades no clave que ahora se quieran subcontratar

<sup>33</sup> aunque inicialmente la subcontratación pueda resultar más costosa, se espera que posteriormente se reduzcan los costes a causa de la **consecución de economías de escala** y los **efectos de la curva de experiencia**.

De las ventajas recogidas de los casos analizados, **no es posible encontrar diferencias** entre las expuestas por compañías que subcontratan de forma estratégica y las manifestadas por las que lo hacen de forma táctica.

La única ventaja que sólo han expresado empresas que subcontratan de forma estratégica es la consecución de mayor flexibilidad estructural. Las “más votadas” han sido las tres primeras de la relación presentada.

En cuanto a la ventaja del conocimiento real de los costes, manifestada por Peguform Ibérica, justamente en Hewlett Packard Española consideran que uno de los principales inconvenientes de la subcontratación es no conocer exactamente el coste real de cada pieza fabricada externamente.

#### 8.2.4.7. Inconvenientes de la subcontratación

Así como en las ventajas de la subcontratación ha existido cierta semejanza en las respuestas, en el caso de los inconvenientes manifestados por los entrevistados, éstos están claramente condicionados por las experiencias negativas sufridas en etapas anteriores de las compañías.

Así, la relación de desventajas expresadas en los casos analizados es la siguiente:

- **Pérdida de control** por parte de la empresa principal (Hewlett Packard Española<sup>34</sup>, Envases del Vallès, Catalana de Ascensores ZENER<sup>35</sup>, Port Aventura<sup>36</sup>, Exel Iberia Grupo, Velcro Europe, SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales)
- **Riesgo por la elevada dependencia que se crea con las empresas proveedoras.** Los proveedores pueden tener problemas financieros (quiebras o suspensiones de

<sup>34</sup> En opinión del Director General de la fábrica de HP en Sant Cugat del Vallès, cuando se subcontrata no se conoce por ejemplo, el coste real de cada pieza. Cuánto más se transfiere, menos control se tiene.

<sup>35</sup> Esta compañía considera que por ejemplo, al subcontratar la realización de reformas en una finca que desea instalar un ascensor, es necesaria una dirección de obra más estricta. Cuando el trabajo se lleva a cabo por personal propio, de confianza y con experiencia, éste conoce y entiende todo el proceso de la obra. En cambio, a los albañiles que se subcontratan hay que dirigirlos más y es preciso dedicar una persona a controlar este trabajo.

<sup>36</sup> Esta empresa mantiene que un inconveniente de la subcontratación es la falta de capacidad para intervenir personalmente en las desviaciones que se puedan observar en los proveedores.

pagos), legales<sup>37</sup>, con el personal, etc. (fábrica de Nestlé España en Viladecans, Peguform Ibérica, Editorial Bosch<sup>38</sup>, Envases del Vallès)

- **Complejo proceso de cambio** a causa de la reticencia del personal, ante posibles despidos o cambios del rol de algunos empleados que podría implicar la subcontratación (Hewlett Packard Española)
- **Falta de proveedores adecuados:** solventes, con buena reputación, adaptados a la cultura de la empresa, con buena formación, buen servicio y precio equilibrado (Boehringer Ingelheim España)
- **Posible comportamiento oportunista por parte del proveedor** en caso de delegación de *know how* (Peguform Ibérica<sup>39</sup>)
- **Desviación en el *timing* de ejecución e incumplimientos en la obtención del resultado** (a priori establecido) asociados a la subcontratación de servicios científicos a organismos públicos (Oryzon Genomics)
- **Posible pérdida de calidad**, o no poder garantizar la calidad de la actividad subcontratada (Panreac Química)
- **Complejo nivel de organización necesario** ante la distancia física existente con los proveedores, consecuencia de la deslocalización de la producción (Star Textil)

Por tanto, la **pérdida de control** por parte de la empresa que subcontrata y la **elevada dependencia** con el proveedor y el **riesgo** que ello comporta son los dos inconvenientes mayoritariamente manifestados en los casos de estudio de este trabajo. El resto de desventajas están vinculadas a problemas ocasionados en relaciones de subcontratación previas en las diferentes compañías analizadas.

Finalmente, se ha considerado conveniente añadir el principal motivo por el que MAPFRE (**caso de integración vertical**) opta por la realización interna de todas las actividades de su cadena de valor y no recurre a la subcontratación, ya que las **ventajas de la integración vertical** son **inconvenientes de la externalización**. En esta compañía, se quiere de su personal, una **absoluta lealtad hacia la empresa** y una **formación altamente**

<sup>37</sup> La empresa principal tiene responsabilidad legal sobre los proveedores, debe subrogar el personal si se cambia de proveedor, etc.

<sup>38</sup> Según el director gerente de la compañía editorial es como "ser socio, sin tener acciones"

<sup>39</sup> Una vez un proveedor ha conseguido determinado aprendizaje y experiencia con el saber hacer de una empresa, se puede convertir en proveedor de un competidor con la consiguiente cesión de este *know how* a la competencia.

**especializada.** En MAPFRE se considera que para poder beneficiarse de estas características, la subcontratación no es válida, por lo que se opta por un elevado nivel de integración vertical. Además, “a un externo se le debe formar de forma gratuita, de manera que es mejor que sea personal propio”.

#### 8.2.4.8. Tendencias de futuro en cuanto a la subcontratación de nuevas actividades

**Todas las compañías analizadas,** para funciones más o menos amplias y significativas en sus negocios, manifestaron su **intención de subcontratar nuevas actividades.**

Por ejemplo, la **externalización de las actividades logísticas a un operador logístico especializado** es una posibilidad que se ha considerado, o se está considerando, en empresas como Editorial Bosch<sup>40</sup>, Envases del Vallès<sup>41</sup>, Velcro Europe<sup>42</sup> y Star Textil.

Panreac Química se está planteando la subcontratación de algunas actividades relativas a los **servicios informáticos.** En concreto, se está estudiando la posibilidad de subcontratar la parte de **mantenimiento de infraestructuras,** por la sencilla razón de que se quiere obtener de los empleados de la compañía el máximo valor añadido y entienden que el análisis proporciona más valor que el mantenimiento. Además, esta última actividad se realiza muy bien externamente e incluso a un coste menor.

Envases del Vallès también se ha planteado la subcontratación de los **sistemas de información,** aunque la actual dependencia con el software que dispone la empresa (un estándar personalizado) supone un grave inconveniente, de momento.

En cuanto a **actividades de fabricación,** en el caso de Panreac Química y desde un punto de vista competitivo, en **países como la Europa del Este,** o incluso **India o China,** se fabrica más barato y a diferencia de hace unos años, ahora ya se consiguen los estándares de calidad en fabricación que requiere el mercado. El valor añadido de esta compañía de química fina está en la garantía de calidad y las especificaciones técnicas que sus laboratorios validan, no en la fabricación. Por tanto, a pesar de que actualmente la producción es interna a causa de que se quiere amortizar la nueva fábrica de la compañía, no se descarta la posibilidad de externalizarla en un futuro.

---

<sup>40</sup> Actualmente no se subcontrata esta actividad al no haberse encontrado al proveedor adecuado para ello.

<sup>41</sup> Ya existe un grupo de trabajo para valorar esta opción, que parece muy interesante, dado el elevado volumen de materiales que se desplazan y su tendencia a crecer en el futuro.

<sup>42</sup> También se ha creado ya en esta compañía el equipo de trabajo para estudiar su viabilidad.

Oryzon Genomics en cambio, se ha planteado la subcontratación de las **actividades relativas a la propiedad intelectual**. Actualmente la empresa ya subcontrata la redacción de patentes, aunque está también considerando la externalización de la definición de estas patentes. Es decir, la vigilancia tecnológica sobre qué se puede patentar y que no y, la estrategia de protección y el alcance de las mismas (qué se protege con la patente).

Catalana de Ascensores ZENER se ha planteado en un futuro ampliar el horario del servicio de **atención telefónica**, actualmente ya subcontratado durante la jornada laboral de forma muy satisfactoria.

SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales está considerando en estos momentos la externalización de la fase de implantación del **sistema de aseguramiento de la calidad** mediante la norma ISO 9000 y la elaboración y mantenimiento de manuales y de procedimientos.

En la fábrica de refrigerados de Nestlé España en Viladecans no se descarta la subcontratación de actividades relacionadas con **servicios técnicos**: por ejemplo **la gestión de recambios**, los cuales generan un inmovilizado importante. Una posible empresa proveedora podría gestionar este stock de recambios para varias fábricas cercanas y especializarse en ello.

Finalmente, en Hewlett Packard Española, Boehringer Ingleheim España y Peguform Ibérica no descartan la subcontratación de cualquier actividad, siempre y cuando no sea ésta de propiedad intelectual, o estratégica. En este sentido, estas tres compañías están permanentemente dispuestas a no dejar escapar posibles oportunidades.

En cuanto a los **nuevos servicios que se plantean ofrecer los tres proveedores** analizados en este trabajo (actividades que podrán ser subcontratadas en un futuro por sus clientes), se exponen a continuación.

El operador logístico Disalfarm, para abordar los nuevos retos y en adaptación a las necesidades de sus clientes, se plantea nuevos servicios en cuanto a la **manipulación del producto**. En ocasiones, los laboratorios tienen la necesidad de re-etiquetar un artículo, por ejemplo por un cambio en el precio, actividad que ahora el operador logístico no puede hacer<sup>43</sup>. En estos momentos ya está **en proceso** la solicitud de la **autorización pertinente** al Ministerio de Sanidad y Consumo y la habilitación del espacio necesario en la planta.

---

<sup>43</sup> Actualmente, la empresa sólo dispone de autorización para preparar pedidos, pero sin poder manipular el producto.

Exel se plantea, también como operador logístico, tratar de **gestionar una parte mayor de la cadena de suministro de sus clientes**, e **introducirse en nuevas áreas** que tradicionalmente no se han considerado dentro de la logística, como la producción<sup>44</sup>. Exel estudia también la posibilidad de introducirse en otras actividades como **el cobro a los clientes** de sus clientes, **área que se intuye como tendencia futura**. De hecho, según el Director General de la compañía, ya se empieza a hablar de *value chain* como la *supply chain* más la gestión del cobro al cliente. En el futuro, esta actividad se irá también traspasando al operador logístico, al socio.

La opinión del Director de Oryzon Genomics es que **en un futuro, las empresas optarán más por la subcontratación de actividades de alto valor añadido como la I+D**. Los rápidos avances tecnológicos actuales hacen inviable que los laboratorios farmacéuticos o las compañías de alimentación (clientes habituales de Oryzon Genomics) estén constantemente tan actualizadas, por lo que **la opción de subcontratar actividades tecnológicas está en alza**.

Finalmente, expresado con unas palabras u otras, **todas las compañías analizadas** en este trabajo afirmaron que **las actividades que nunca subcontratarían son sus respectivas competencias distintivas**. En este sentido, es preciso añadir que algunas de ellas clasificaron como *core business* algunas de las actividades que actualmente externalizan, aunque sólo aspectos técnicos u operativos, algunas partes poco relevantes de todo un proceso, o funciones en las que no se desea realizar inversiones. Es decir, **algunas organizaciones subcontratan actividades muy próximas a sus actividades clave**.

### 8.3. Utilización de NUD\*IST Vivo como herramienta de soporte para el análisis de datos cualitativos en esta investigación

Tal y como se comentaba en el capítulo sexto, como soporte al análisis de datos cualitativos realizado en este trabajo, se ha optado por utilizar el software QSR NUD\*IST Vivo (versión 1.1), uno de los más ampliamente utilizados para este tipo de investigaciones.

Concretamente, para realizar la comparación de los diferentes casos analizados, objeto de este octavo capítulo, la utilización de este software de soporte ha sido decisiva. En este apartado se exponen algunos de los elementos del programa informático aplicados a esta

---

<sup>44</sup> En este sentido, la compañía ya hizo tiempo atrás pequeños montajes para el sector de la telefonía móvil.

investigación en concreto, aunque sin entrar en excesivos detalles, puesto que se trata de los aspectos más técnicos de la implementación informática.

Para poder iniciar el análisis de los datos con esta herramienta, se importaron desde la propia aplicación (NVivo) cuatro **documentos** (tres de ellos como memo<sup>45</sup>) que ya se tenían disponibles (en formato rtf<sup>46</sup> de Word) para cada una de las compañías analizadas. Los cuatro ficheros contenían la siguiente información (tabla 8.2):

Nombre del fichero	Contenido
Entrevista [nombre de la compañía].rtf	Transcripción íntegra de la entrevista mantenida
Memo Datos [nombre de la compañía].rtf	Incluye básicamente los datos de contacto del entrevistado y de la empresa
Memo Datos página web [nombre de la compañía].rtf	Incluye información relevante recogida de la página web de la compañía, de la memoria de la empresa o de artículos publicados sobre la empresa o sobre el entrevistado.
Memo Conclusiones [nombre de la compañía].rtf	Incluye las notas de campo, reflexiones del investigador sobre la entrevista o entrevistado u otros comentarios sobre la compañía.

**Tabla 8.2.** Documentos disponibles en NVivo para cada una de las compañías analizadas

Fuente: Elaboración propia

<sup>45</sup> Un memo es también un documento, aunque su concepción se aproxima bastante a las “anotaciones al margen” que se hacen en los documentos escritos a modo de observaciones del investigador (Martínez Olmo, 2002, pág. 61).

<sup>46</sup> *Rich Text Format*



Con los 65<sup>47</sup> documentos resultantes, ya disponibles desde la propia herramienta NVivo, otra de las actividades fundamentales<sup>48</sup> para el análisis de datos que debía realizarse es la **codificación**.

En este sentido, una vez creados los 58 **nodos**<sup>49</sup> que se presentan en el anexo 8.1 de este capítulo, se procedió a **codificar** (asignar categorías o nodos a) los diferentes segmentos de información de los documentos. El anexo 8.2 presenta, a modo de ejemplo, la codificación de un fragmento de una de las entrevistas realizadas para esta investigación.

Finalmente, los **procesos de búsqueda** en Nvivo posibilitan combinar texto, códigos y atributos<sup>50</sup> para construir preguntas y para desarrollar y comprobar teorías (Martínez Olmo, 2002, pág. 59). Constituyen una de las vías fundamentales para el análisis.

De hecho, los resultados de la parte empírica de la investigación, mostrados en este octavo capítulo, han sido posibles gracias a las búsquedas realizadas por categorías (nodos en NVivo), a través de los diferentes casos, y a su posterior análisis. Así, por ejemplo, el apartado 8.2.2 (Actividades subcontratadas por las diferentes organizaciones analizadas) es el resultado de la búsqueda del nodo "Actividades subcontratadas"<sup>51</sup> en los diferentes documentos de las transcripciones de las entrevistas mantenidas con las diferentes compañías.

A su vez, las categorías que se analizan en los apartados 8.2.3 y 8.2.4, en referencia al análisis de la relación entre empresa y proveedor<sup>52</sup>, se han establecido a partir de búsquedas por nodos<sup>53</sup> a través de los documentos disponibles para cada compañía.

---

<sup>47</sup> 4 documentos por 16 compañías analizadas son un total de 64. Pero además, la empresa Oryzon Genomics, estudiada como subcontratante y como proveedora, posee dos documentos memo de conclusiones para estos dos tipos de análisis.

<sup>48</sup> Otros elementos de NVivo son por ejemplo, la creación de atributos, enlaces o grupos. No se describen aquí para no presentar consideraciones excesivamente técnicas sobre el soporte informático.

<sup>49</sup> "Cajones" o "contenedores" que nos permiten guardar toda la información relativa a una categoría o unidad básica de análisis.

<sup>50</sup> Los atributos sirven para guardar datos que se conocen sobre el contexto, las fuentes de información, las personas, las organizaciones o cualquier otro aspecto que se investigue.

<sup>51</sup> Y de sus hijos, puesto que es un nodo de árbol.

<sup>52</sup> tipo de relación con los proveedores, duración de los contratos, coordinación y control sobre la actividad subcontratada, toma de la decisión, satisfacción con la decisión tomada, criterios de selección de los proveedores, existencia de contratos de colaboración con los proveedores, fracasos

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

El anexo 8.3 recoge tres ejemplos de búsquedas realizadas para el análisis de casos, con indicación de los elementos de NVivo involucrados en el proceso.

#### 8.4. Conclusiones

La comparación de los diferentes casos analizados en esta investigación ha permitido la obtención de los resultados presentados en este capítulo. En cuanto a las conclusiones derivadas, éstas se exponen en el siguiente capítulo dedicado expresamente a tal efecto, a las que se unirán las procedentes del resto de capítulos que componen este trabajo.

Por otra parte, la comparación de las diferentes motivaciones que han llevado a las empresas estudiadas a subcontratar actividades, así como el agrupamiento de las matizaciones a partir de las que se han podido establecer bloques o configuraciones de las mismas, ha contribuido de manera relevante el soporte proporcionado por el software NUDIST Vivo.

#### 8.5. Bibliografía

**Bazeley, P. y Richards, L.** (2000): *The Nvivo Qualitative Project Book*, SAGE Publications, Oxford.

**Bourdon, S.** (2002): "The integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies: Resistances and Possibilities", *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, vol. 3, núm. 2, disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fds/fqs-eng.htm>, accedido el 6/10/05.

**Casanova Correa, J. y Pavón Tabasco, F.** (2003): "Nuevas herramientas para el procesamiento de datos cualitativos", disponible en:

---

producidos en anteriores colaboraciones, ventajas e inconvenientes de la subcontratación y tendencias de futuro en cuanto a la subcontratación de nuevas actividades.

<sup>53</sup> Concretamente, los nodos son los siguientes: (7) /Duración contrato, (8) /Coordinación de la act subcontratada, (9) /Relación con el proveedor, (10) /Dependencia proveedor, (11) /Toma de decisión, (12) /Satisfacción de la decisión, (13) /Criterios selección proveedor, (14) /Indicadores validez decisión, (15) /Contratos, (16) /Penalizaciones contrato, (17) /Fracasos anteriores, (18) /Ventajas de la subcontratación, (19) /Inconvenientes de la subcontratación, (20) /Subcontratación futura, (21) /Actividades no subcontratables

<http://www2.uhu.es/agora/digital/numeros/03/03-articulos/miscelanea/pavon.PDF>

(Universidad de Cádiz), accedido el 27/05/04.

**Equip Punt Omega** (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona.

**Gibbs, G.R.** (2002): *Qualitative Data Analysis. Explorations with NVivo*, Open University Press, Philadelphia.

**Gil Flores, J.; Perera Rodríguez, V.** (2001): *Análisis informatizado de datos cualitativos*, Kronos, Sevilla.

**Gottfredson, R.P.; Puryear, R. y Phillips, S.** (2005): "Strategic sourcing from periphery to the core", *Harvard Business Review*, vol. 83, núm. 2 (February), páginas 132 a 139.

**Guitart Tarrés, L. y Núñez Carballosa, A.** (2005): "Estudio de un caso de externalización de la actividad logística como opción estratégica en el sector de la industria farmacéutica", ponencia presentada a la *XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Sevilla, 2 a 4 Febrero.

**Martínez Olmo, F.** (2002): *El cuestionario. Un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*, Laertes, Barcelona.

**Miravittles Matamoros, P.** (2004): "Hewlett Packard Barcelona", en: **Pla Barber, J.; León Darder, F.** (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*, Pearson Educación, Madrid, (caso 7, páginas 327 a 332).

**Revuelta Domínguez, F.I. y Sánchez Gómez, M.C.** (2004): "Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación", disponible en: [http://www3.usal.es/~teoriaeducacion/rev\\_numero\\_04/n4\\_art\\_revuelta\\_sanchez.htm](http://www3.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm), accedido el 10/06/2005.

**Richards, L.** (1999): *Using NVivo in Qualitative Research*, SAGE Publications, Oxford.

**Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, J. y García Jiménez, E.** (1999): *Metodología de la investigación cualitativa* (2a edición), Aljibe, Málaga.

**Vilà, J. y Bosch, G.** (2002): *Editorial Bosch. Del paper a la xarxa*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona.

**Welsh, E.** (2002): "Dealing with Data; Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process", *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, vol. 3,

núm. 2, disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>, accedido el 10/06/2005.





ANEXOS  
CAPÍTULO 8





**Anexo 8.1. Árbol de nodos (codificación)**

Number of Nodes: 58

- 1 (1) /Innovación sector
- 2 (1 1) /Innovación sector/Innovación nuevas tecnologías
- 3 (1 2) /Innovación sector/Innovación gestión
- 4 (1 3) /Innovación sector/Innovación producto
- 5 (2) /Innovación empresa
- 6 (3) /Actividades cadena de valor
- 7 (3 1) /Actividades cadena de valor/Actividades de Infraestructura
- 8 (3 2) /Actividades cadena de valor/Actividades de Administración Gral
- 9 (3 3) /Actividades cadena de valor/Actividades Servicios Informáticos
- 10 (3 4) /Actividades cadena de valor/Actividades RRHH
- 11 (3 5) /Actividades cadena de valor/Actividades Desarrollo Tecnológico
- 12 (3 6) /Actividades cadena de valor/Actividades Logística Entrada
- 13 (3 7) /Actividades cadena de valor/Actividades Fabricación
- 14 (3 8) /Actividades cadena de valor/Actividades Marketing
- 15 (3 9) /Actividades cadena de valor/Actividades Distribución y Ventas
- 16 (3 10) /Actividades cadena de valor/Actividades Reparacions y postventa
- 17 (4) /Core competences
- 18 (5) /Actividades subcontratadas
- 19 (5 1) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Infraestructura
- 20 (5 2) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Servicios informatic
- 21 (5 3) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Desarrollo tecnológ
- 22 (5 4) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Logística entrada
- 23 (5 5) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Fabricación
- 24 (5 6) /Actividades subcontratadas/Subcontratación RRHH
- 25 (5 7) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Marketing
- 26 (5 8) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Distribución y venta
- 27 (5 9) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Reparaciones y postv
- 28 (5 22) /Actividades subcontratadas/Subcontratación Administración Gral
- 29 (6) /Motivaciones Subcontratación
- 30 (6 1) /Motivaciones Subcontratación/Falta de capacidad por puntas
- 31 (6 2) /Motivaciones Subcontratación/Falta de conocimientos
- 32 (6 3) /Motivaciones Subcontratación/Falta de inputs necesarios
- 33 (6 4) /Motivaciones Subcontratación/Por ser actividad periférica
- 34 (6 5) /Motivaciones Subcontratación/Para acceder a tecnología o knowhow
- 35 (6 6) /Motivaciones Subcontratación/Mejores capacidades de proveedores
- 36 (6 7) /Motivaciones Subcontratación/Económicas
- 37 (6 8) /Motivaciones Subcontratación/Mejor calidad de proveedores
- 38 (6 9) /Motivaciones Subcontratación/Para ser más flexible
- 39 (6 10) /Motivaciones Subcontratación/Para destinar recursos a las core
- 40 (6 11) /Motivaciones Subcontratación/Necesidad empresas legalmente autori
- 41 (6 12) /Motivaciones Subcontratación/Falta de masa crítica
- 42 (6 22) /Motivaciones Subcontratación/Por ser práctica habitual en sector
- 43 (6 23) /Motivaciones Subcontratación/Por ser actividad NO CLAVE
- 44 (7) /Duración contrato
- 45 (8) /Coordinación de la act subcontratada
- 46 (9) /Relación con el proveedor
- 47 (10) /Dependencia proveedor
- 48 (11) /Toma de decisión
- 49 (12) /Satisfacción de la decisión
- 50 (13) /Criterios selección proveedor
- 51 (14) /Indicadores validez decisión
- 52 (15) /Contratos
- 53 (16) /Penalizaciones contrato



54	(17) /Fracasos anteriores
55	(18) /Ventajas de la subcontratación
56	(19) /Inconvenientes de la subcontratación
57	(20) /Subcontratación futura
58	(21) /Actividades no subcontratables

## Anexo 8.2. Ejemplo de entrevista (fragmento) codificada

...

4) De éstas actividades, seleccionar aquellas que considera que son *core business* (Seleccionarlas sobre las actividades identificadas anteriormente como parte de su cadena de valor).

**Diseño** (core business, absolutamente), y la **logística** (todo lo relacionado con el movimiento de las prendas, no sólo la entrega a los clientes). Con la cantidad de movimientos que hacemos, de arriba abajo con los proveedores (*ver notas sobre fabricación*), como no lo tengas bien organizado, acabo siendo un caos.

Y el diseño y la logística son las clave. Y luego, en tercer lugar, la **calidad**. La calidad también es importante.

Me resultaría difícil establecer en qué orden. No necesariamente, sería 1 (diseño), 2 (logística) y 3 (calidad). Bueno, el diseño sí que me atrevería a decir que es el número 1. Pero, claro, si haces un buen diseño, la calidad también debe ser la adecuada (si haces una camisa, y después de dos lavadas resulta ser una "castaña", pues ya no volverás a comprar esa marca).

Core competences

5) De las actividades de su cadena de valor, ¿cuáles externaliza mediante contratos de subcontratación?

**Notas sobre la fabricación:** Para fabricar una determinada prenda, nosotros hemos comprado un hilo en crudo (en color neutro). Lo hemos llevado a tinter de unos colores determinados (externalizado). Nos ha llegado aquí. Lo hemos llevado a un seño que nos ha tejido una raya. Nos ha vuelto a entrar. Luego lo hemos llevado a otro sitio dónde nos lo han acabado (para dar un aspecto de toque suave de aspecto invernal). Después ha venido aquí. Luego lo hemos cortado. Después lo hemos llevado a un señor externo que le ha puesto una etiqueta (de plástico) enganchada en el vestido. Lo hemos vuelto a traer aquí. Mientras tanto, de forma paralela, alguien externo, al cual le hemos dado el mismo hilo, nos ha tejido el cuello. Después, recogidas todas las piezas, se han llevado a Marruecos para confeccionar. Luego, ha venido de Marruecos. Se ha revisado la calidad. Lo hemos dado externamente a que lo planchen y a que le pongan la referencia. Ha vuelto a entrar. Lo hemos dejado en el almacén.

Y este es el ejemplo para un prenda. Pero, cada prenda tiene un proce distinto. Y todos son proveedores diferentes. Otras piezas son compradas,...

Cada prenda tiene su problemática. Pero el **nivel de subcontratación es muy elevado**.

Luego, hay prendas que, simplemente, las compramos ya hechas. Nosotros hacemos el diseño. A alguien externo, le damos ese diseño, nos hace un prototipo, le damos la conformidad, y nos la fabrica. Nosotros, en este caso, le damos todas las características del producto. El diseño, siempre, se hace internamente.

El tejido se compra todo en China o en India. Llega aquí en barcos y se controla la calidad. Se guarda en el almacén, y a partir de aquí, se sirve a los clientes.

Subcontratación  
Fabricación

**La subcontratación, en este sector, es muy importante.** Todo el mundo hace, más o menos, lo mismo. Y el que no lo hace, cierra. Así de claro.

Por ser práctica habitual en sector

Los que intentan hacerlo todo internamente, cierran. Si quisiéramos hacerlo todo aquí, deberíamos tener 200 trabajadores. Las leyes son las que son, ... y simplemente por tener una empresa de 200 trabajadores, es sencillamente

Falta de masa crítica

inviabile en este sector. De las empresas que tenga 200 trabajadores, sólo una de cada diez se salvará. Las otras nueve, cerrarán.

**¿Esto siempre ha sido así?**

La globalización ha traído, evidentemente, unos intercambios que antes no había. Pero, bueno, ... a China siempre se ha podido ir. Yo, la primera vez que fui a China, fue en el año 1978, hace 26 años, y ya, en aquella época, ya se podía comprar en China. No había ningún problema para comprar en China. Lo que pasa, es que, aquí teníamos un mercado pequeño, protegido, ...

Para hacernos una idea, debemos pensar que, los precios de las materias primas, en los últimos 25 años, valen la mitad. Un determinado hilo, hace 25 años, lo pagábamos a 675 pesetas. Ahora, lo compramos a 400 y pico (25 años después). Los precios de las prendas son ahora más baratos que hace 25 años. Una camisa, por ejemplo, hace 25 años costaría un 10% más de lo que cuesta ahora. Para hacernos una idea de lo que ha cambiado este sector. Y el dinero, se lo llevaba el diablo, al final. Teníamos una mala gestión, ... el dinero se perdía.

Económicas

Los **catálogos** se diseñan internamente, se subcontrata la impresión.

Subcontratación  
Marketing

El **transporte** se subcontrata, pero la gestión del transporte se hace internamente. Es muy importante. Nosotros vendemos en todo el mundo (Japón, Estados Unidos, ...). A pesar de que la gestión es compleja, tenemos un equipo de gente preparada para ello, la empresa tiene ya 25 años, ...

Subcontratación  
Distribución y venta

El **planchado y etiquetado** de las prendas finales, ya confeccionadas, y antes de almacenarlas para distribuir las, se subcontrata a una empresa externa que está ubicada en el mismo edificio que la empresa Star Textil (aunque el local es propiedad de la empresa externa).

Subcontratación  
Distribución y venta

**Sobre el anexo 2 (tabla de actividades subcontratadas): marcadas en rojo**

**Actividades primarias:**

**Logística de entrada:**

- Gestión de compras
- Planificación de necesidades de compras
- Recepción materiales
- Control calidad
- Almacenamiento
- Distribución a clientes internos
- Gestión de existencias

...

**Fabricación:**

- Planificación y control de la producción

**Fabricación componentes**

Subcontratación  
Fabricación

**Montaje**

- Control calidad
- Almacenamiento
- Gestión piezas de recambio
- Mantenimiento equipos productivos

...

**Marketing:**

- Estudios de mercado
- Publicidad / promoción

Subcontratación  
Marketing

- Atención al cliente
- Animación de ventas

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Fuerza de ventas  
Catálogos

...

**Distribución y Ventas:**

Almacenamiento de productos terminados  
Gestión de pedidos  
Preparación de pedidos

Planchado y embalaje  
Transporte

Subcontratación  
distribución y venta

Gestión del transporte

...

**Reparaciones y Servicio post-venta**

Instalación  
Servicio al cliente  
Atención de reclamaciones  
Reparaciones

...

**Actividades de apoyo:**

**RRHH:**

Formación empleados  
Selección y reclutamiento  
Nóminas

Subcontratación  
RRHH

Sistemas de retribución

...

**Infraestructura de la empresa**

Finanzas  
Contabilidad  
Asesoría financiera  
Relaciones con inversores

...

**Administración General**

Planificación  
Organización  
Dirección  
Control  
Sistemas de aseguramiento de la calidad  
Asesorías jurídica, fiscal, laboral, ...

...

**Servicios informáticos**

Mantenimiento Intranet

Subcontratación  
Servicios Informáticos

Diseño y mantenimiento página web  
Contabilidad  
Nóminas

...

**Desarrollo tecnológico**

Diseño de productos  
Pruebas  
Diseño de procesos  
Investigación de materiales

...

Para cada una de las funciones subcontratadas

6) Indicar los motivos que llevan a la empresa a subcontratar estas actividades:

**La subcontratación de la fabricación es absolutamente un tema de costes, sin duda.** Internamente, únicamente se corta. Además, intentamos cortar lo menos posible y sólo tener que controlar la calidad.

En cuanto a la fabricación, hemos llegado también a un punto de falta de disponibilidad. El sector de la confección de prendas, está ya **tan hundido**, que no existe la posibilidad de encontrar empresas que te hagan la confección. El cosido de las prendas, que se hace en Marruecos, han desaparecido en España. El textil catalán, lo único a lo que puede aspirar es a tener marcas potentes, a tener centros de diseño, a tener centros de distribución eficaces, ..., pero fabricar, no.

Marruecos y Túnez son dos buenas alternativas. Ahora, hay empresas de Europa del Este, también, que empiezan a funcionar. La confección se subcontrata toda. Pero, ahora, ya ni siquiera eso. La gente se lanza a comprar el producto ya hecho.

Subcontratar significa que tú, a un taller, le das las prendas (el delante, el detrás, los elementos, ...) y él los monta. Esto es subcontratar.

Otra cosa es comprar ya la prenda fabricada.

Económicas

#### Sobre el anexo 3 (tabla de motivaciones):

##### RRHH:

Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad

Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad

No tener masa crítica suficiente

Mejores capacidades de proveedores.  
Mejor calidad de proveedores.  
Falta de masa crítica

##### Asesoría jurídica, laboral, legal, ...

Por falta de conocimientos en esa función determinada

Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad

Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad

Falta de conocimientos.  
Mejores capacidades de proveedores.  
Mejor calidad de proveedores.

##### Intranet

Por falta de conocimientos en esa función determinada

Para acceder a tecnología o know-how especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer

Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad

Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad

Falta de conocimientos.  
Para acceder a tecnología o know-how.  
Mejores capacidades de proveedores.  
Mejor calidad de proveedores.

##### Fabricación, confección

Económicos, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)

Económicas

##### Marketing (Empresas de estudios de mercado y agencias de publicidad)

Para acceder a tecnología o know-how especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer

Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad

Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad

No tener masa crítica suficiente

Para acceder a tecnología o know-how.  
Mejores capacidades de proveedores.  
Mejor calidad de proveedores.  
Falta de masa crítica

##### Transporte

Por ser actividad periférica

Se trata de una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización (caso de limpieza, restaurante, catering, seguridad, ...)

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

**Características de la subcontratación de actividades:**

Para cada una de las funciones subcontratadas

7) La duración del contrato de subcontratación puede definirse como:

a) Ámbito temporal a corto y medio plazo, caracterizado por un marcado carácter de transitoriedad

b) La duración se establece sobre la **base de una continuidad de la relación**, es decir, en términos de largo plazo

Duración contrato

\* 1 año, 2 años, 3 años, Más de 3 años

**No existen contratos formales** (escritos, no; son verbales).

Cada lote de fabricación, junto con una muestra y sus elementos, se envían a una empresa externa, la cual hace lo que tiene que hacer, sin más formalidades.

Contratos

**De todas maneras, los subcontratistas son casi siempre los mismos. La continuidad en la relación es la única manera de conseguir un nivel de calidad.**

Duración contrato

8) De las actividades subcontratadas, ¿mantiene su organización la coordinación en su realización?

Naturalmente.

Coordinación de la act subcontratada

9) La relación con su proveedor, ¿es una relación comercial de compra-venta o se han establecido vínculos de colaboración y cooperación entre las dos empresas?

Es una relación que trasciende la relación de compra-venta. Es más que una compra-venta. Al proveedor, **se le da una parte de tu ser**. Se le da mucha información (por ejemplo, tus modelos). Es una cosa que requiere un **cariño**. No es una relación fría.

Relación con el proveedor

**Comportamientos oportunistas:**Por ejemplo, **en China te lo copian todo**. Todo lo que les gusta, lo copian. Lo que pasa en este caso es que, cuando ellos te lo han copiado, ya es demasiado tarde, y no nos afecta. No supone un problema, de momento. Y nos interesa mucho el cote de China.

Fracasos anteriores

10) La dependencia en la relación con la empresa subcontratada se puede definir como:

a) Dependencia escasa, puesto que no se establecen lazos duraderos. Por tanto, su relación es la habitual entre cliente y proveedor en el sentido más estricto de la palabra, por lo que no se implanta en ningún caso una política de estrecha colaboración, es decir, una relación de *partenariado*.b) **Se fomenta el *partenariado***, con una interdependencia mutua profunda.

Pueden alcanzarse organizaciones complementarias, a pesar de ser entidades fiscal y financieramente diferenciadas.

Dependencia proveedor

11) ¿Con qué criterios fue seleccionado el proveedor?

**Precio/calidad.**

Capacidad de suministro.

Pero con gran énfasis en el precio. **El precio es muy importante**. Es la manera de conseguir el margen.

Criterios selección proveedor

12) ¿Ha cambiado recientemente de empresa colaboradora? ¿Por qué? ¿Cuáles son los motivos del fracaso en la colaboración anterior?

**Se cambia muy poco.**

Luego también se van creando nuevas necesidades. Este sector es muy dinámico. Van saliendo cosas nuevas, van saliendo nuevos productos, nuevos acabados, ... Y ahora viene de moda un lavado tejano determinado, ... Esto lo hace "fulanito de tal" y no el que te lo hacía siempre. De manera que, los cambios, a veces vienen determinados por factores externos.

Fracasos anteriores

**Los fracasos que se han producido son siempre por temas de calidad.** Los fracasos vienen porque te envían un producto que no corresponde a los estándares de calidad. Este es el problema fundamental.

13) ¿Quién tomó la decisión de subcontratar esa función empresarial?

**Alta Dirección, Gerencia**

Toma de decisión

Es una decisión que es tan evidente en este sector, que no hay que ser un genio para tomarla. Cuando tú vas por el mundo y ves que en todos sitios pone "Made in China", uno se empieza a hacer preguntas, ....

Por ser práctica habitual en sector

14) ¿Consideran que ha sido una buena decisión?. ¿Se han satisfecho las expectativas u objetivos inicialmente establecidos?. ¿Por qué?

En este caso, es imprescindible. **La supervivencia pasa por la subcontratación.** Es así de claro. La supervivencia es una consecuencia de la subcontratación. Si no subcontratáramos, esta empresa no existiría. Así de claro.

Satisfacción de la decisión

15) ¿Utilizan algún indicador para validar la decisión tomada?

No. Aunque **implícitamente**, sí. Trabajamos con los que consideramos que nos cumplen. No tenemos una tabla que valore del 1 al 5 determinados indicadores.

Indicadores validez decisión

Pero, además, hay pocos subcontratistas. En realidad, hay 4 o 5. Es muy fácil evaluar. El que no lo ha hecho bien, le das menos en el pedido siguiente, y un poco lo castigas.

16) ¿Qué ventajas ha ocasionado para la empresa la decisión de subcontratar esta actividad?

**Coste y Rapidez en la entrega**

Nota en cuanto a plazos de entrega:

La fase de diseño es una etapa MUY laboriosa y larga. Desde que el producto se diseña, hasta que el producto se sirve, pueden pasar tranquilamente, 9 meses.

Ahora, lo que es la fase de subcontratación, desde que tú le das una prenda a la empresa externa hasta que la devuelve puede pasar un mes.

Desde que se le envía al subcontratista la prenda para confeccionar hasta que la prenda está en el mercado (en las tiendas) pueden pasar cuatro meses, tranquilamente.

Ventajas de la subcontratación

17) ¿Qué inconvenientes considera que comporta la subcontratación de estas actividades?

**La distancia es un factor negativo.** A parte del coste que representa (un pequeño coste), también. En las prendas de niño, ese coste es mucho menor que en las prendas de adulto. Las prendas de bebé o de niño son prendas pequeñas, de manera que, el coste del transporte incide poco.

**Los procesos a distancia siempre requieren una mejor organización.** Si tienes un subcontratista en Mataró, si le falta una etiqueta, se la llevas en un

Inconvenientes de la subcontratación

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

momento con el coche. Si está en Marruecos, el proceso no es tan fácil. La distancia es negativa.

Pero hacerlo aquí es impensable. Ya no existen los pequeños talleres de confección que existían, que eran de poca capacidad, muy marginalizados, que te pedían que les pagaras en negro, ... Es imposible.

**18) Se han planteado subcontratar otras actividades. ¿Cuáles?. ¿Por qué?**

Uno siempre se plantea subcontratar cosas. Pero, después de los años que llevamos, sabemos que lo que subcontratamos está bien.

Por ejemplo, el tema de la logística mediante un operador logístico, sí nos lo hemos planteado. Pero, siempre lo hemos descartado.

Otra cosa, el control de riesgo, seguro de crédito, una actividad que se puede subcontratar. Pero, siempre que nos lo planteamos, lo acabamos rechazando. No puedes trabajar con nadie, y el coste que tiene es muy alto.

Subcontratación futura

**19) De las actividades que no se han valorado como posibles a subcontratar ¿por qué motivo no lo son?**

**Por falta de rentabilidad.** Al final, es un criterio económico. Un criterio de conveniencia.

Actividades no subcontratables



## Anexo 8.3. Algunas de las búsquedas realizadas

a)

<b>Pregunta</b>	¿Qué actividades subcontratan las compañías estudiadas?
<b>Elementos</b>	Hijos del nodo "Actividades subcontratadas" Alcance: todos los documentos que no sean memo (sólo entrevistas)
<b>Búsqueda</b>	Node Lookup
<b>Interpretación</b>	Ver si son determinadas actividades las que se subcontratan más frecuentemente.

b)

<b>Pregunta</b>	¿Qué motivaciones llevan a las compañías analizadas a optar por la subcontratación de determinadas actividades?
<b>Elementos</b>	Hijos del nodo "Motivaciones Subcontratación" Hijos del nodo "Actividades subcontratadas" Alcance: todos los documentos que no sean memo (sólo entrevistas)
<b>Búsqueda</b>	Boolean Search (Matrix Intersection)
<b>Interpretación</b>	Ver las diferencias entre las motivaciones que llevan a la subcontratación, por actividades.

c)

<b>Pregunta</b>	¿Qué ventajas de la subcontratación expresaron los entrevistados de las compañías analizadas?
<b>Elementos</b>	Nodo "Ventajas de la subcontratación" Alcance: todos los documentos que no sean memo (sólo entrevistas)
<b>Búsqueda</b>	Node Lookup
<b>Interpretación</b>	Se pretende elaborar un listado (tabla) con las ventajas de la subcontratación más valoradas por los entrevistados.

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.