



**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



PARTE I

INTRODUCCIÓN





CAPÍTULO 1

CONSIDERACIONES PREVIAS

"La ciencia avanza a pasos, no a saltos"
(Thomas Babington Macaulay¹)

1.1. Introducción

Durante los últimos años el entorno de las empresas ha sido escenario de grandes cambios, cada vez más intensos y frecuentes. Se han visto modificadas las necesidades de los consumidores, se ha producido un espectacular desarrollo tecnológico y ha aumentado de forma evidente la competencia, tanto nacional como internacional, entre compañías.

En el marco de la globalización y de la competencia en el que se desenvuelve hoy en día la actividad empresarial, el elevado nivel de complejidad, dinamismo e incertidumbre existente implica que, a las organizaciones actuales les resulte cada vez más difícil alcanzar el éxito competitivo e incluso garantizar su propia supervivencia.

La opción de subcontratar actividades frente a su realización interna por parte de la empresa está surgiendo como una buena respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada. Las organizaciones pueden potenciar sustancialmente sus recursos, desarrollando unas competencias distintivas bien seleccionadas, centrando en ellas la inversión y la atención de la dirección, y subcontratando estratégicamente otras actividades en las que no siempre se necesita ser la mejor (Quinn y Hilmer, 1995, pág. 54). De esta manera, las empresas deberían construir sus estrategias alrededor de un profundo conocimiento en un número no muy elevado de competencias correspondientes al núcleo de su negocio (Rueda, 1995, pág. 87).

Según Alexander y Young (1996, pág. 116), muy pocas empresas pueden simultáneamente ganar ventaja competitiva en todas las actividades de su cadena de valor; pero,

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

especializándose en pocas de estas actividades, pueden aumentar sus oportunidades de generar ventaja competitiva real. Además, debido a la mayor complejidad, a la mayor especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, los proveedores externos pueden ahora llevar a cabo muchas actividades a un coste menor y con un valor añadido mayor de lo que puede hacerlo una empresa totalmente integrada (Quinn y Hilmer, 1995, pág. 65).

La subcontratación estratégica implica el hecho de centrarse en las competencias distintivas de la empresa, invertir en ellas los recursos necesarios, liberar el resto de actividades mediante la cesión (subcontratación) a aquellos proveedores (socios) que sean capaces de desarrollarlas mejor, destinando los recursos antes empleados en ellas a las actividades básicas de la empresa que permitan aportar un mayor valor añadido (que el cliente perciba), tratando de conseguir mayores ventajas competitivas.

Si la reducción de costes ha sido tradicionalmente, la motivación básica según la cual las organizaciones han decidido optar por la subcontratación de algunas de las actividades de su cadena de valor, en los complejos entornos empresariales actuales, se añaden otras de carácter más estratégico. Así, a diferencia de la subcontratación táctica o tradicional, cuyas motivaciones básicas se refieren a la reducción de costes, falta de capacidad productiva a corto plazo o escasez o ausencia de los *inputs* necesarios, una organización opta por la subcontratación estratégica principalmente en búsqueda de flexibilidad con la intención de ser más adaptable a los constantes y rápidos cambios del entorno.

Según Quinn et al. (1990, pág. 81) la subcontratación estratégica aporta una serie de ventajas para la empresa como el acceso a economías de escala, flexibilidad, la habilidad de centrarse en las actividades especializadas que permanecen en la empresa, reducción de gastos generales, y una organización más ligera y sensible.

Para el estudio de la decisión de subcontratar frente a la de realizar la actividad internamente, un primer enfoque teórico es el de la visión de la economía transaccional. Según la teoría de los costes de transacción (Coase, 1937), bajo condiciones de incertidumbre es más eficiente para una organización realizar internamente una transacción para evitar así incurrir en los costes de transacción que supone acudir al mercado.

Desde una perspectiva económica, la teoría de la agencia proporciona también un adecuado marco teórico para estudiar las ventajas de las diferentes formas organizativas internas y externas para gestionar los contratos entre una empresa que subcontrata una actividad y su suministrador (Cheon et al., 1995, pág. 214).

De todas maneras, tal y como exponen Menguzzato y Renau (1995, pág. 21), el mundo que rodea las transacciones económicas es demasiado complejo como para que una teoría, por

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.

muy completa y sofisticada que sea, explique totalmente determinados fenómenos económicos y/o empresariales. El hecho de que un gran número de empresas prefieran los mecanismos híbridos de gobierno sobre la integración vertical, y el hecho de que la subcontratación a proveedores independientes se haya convertido en una opción empresarial, demuestra la importancia de un marco económico más amplio que complemente el análisis de los costes de transacción y producción con la evaluación de consideraciones estratégicas (Bello et al., 1997, pág. 130).

Según Álvarez y Díaz (2000, pág. 6), los enfoques basados en la perspectiva económica (que tratan de lograr la eficiencia económica dentro de la empresa) han sido los predominantes hasta los años ochenta, pero durante esta década, y sobre todo a principios de los noventa, se produjo un giro en esta tendencia y se comenzó a aplicar también un enfoque estratégico a las decisiones relacionadas con la internacionalización y la externalización.

En este enfoque estratégico se incluyen la teoría de la dependencia de recursos y la teoría basada en recursos y capacidades. Según la primera, la decisión de subcontratar se compone de diferentes grados de dependencia de una organización a otra para tratar de obtener los recursos críticos que no tiene disponibles internamente. Mientras que la teoría de la dependencia de recursos se basa en el entorno de la empresa (Teng et al., 1995, pág. 80), destacando los esfuerzos de ésta para obtener los recursos que necesita y *de los cuales carece*, la teoría basada en recursos y capacidades destaca los esfuerzos empresariales por sacar el mejor partido de los recursos *de los cuales dispone*.

Así, se considera que esta visión estratégica amplía el anterior enfoque económico, y resulta muy adecuado para analizar las motivaciones que desencadenan la decisión de externalizar actividades así como sus características distintivas, objetivo de este trabajo tal y como se expone en el apartado siguiente.

1.2. Objetivos de la investigación

El presente trabajo pretende estudiar la decisión de subcontratar actividades por parte de las organizaciones. Se trata de analizar los motivos que desencadenan esta opción de externalizar una función empresarial frente a la de realizarla internamente, así como las características del proceso de subcontratación.

De esta manera, la pregunta básica a la que se quiere dar respuesta en esta investigación es la siguiente:

¿Por qué subcontratan las organizaciones?

Además de esta pregunta principal, se plantean también otras asociadas a ella, tales como: ¿bajo qué motivaciones subcontratan las compañías?, ¿son desencadenantes tácticos o estratégicos?, ¿existe un patrón común en la subcontratación táctica o estratégica por empresas o por actividades?, ¿cuáles son las principales características del proceso de subcontratación?, ¿cómo es la relación con los proveedores?, ¿quién toma la decisión?, ¿qué ventajas e inconvenientes supone la subcontratación para las organizaciones?, ¿cuáles son las tendencias de futuro en cuanto a la subcontratación de actividades?

Aparte de dar respuesta a estas cuestiones, los **objetivos generales** de este trabajo de investigación, así como el capítulo de este documento que pretende alcanzarlo se presentan en la tabla 1.1.

Objetivos generales	Capítulos
A) Realizar un exhaustivo estado del arte , una completa revisión de la literatura existente sobre el tema objeto de esta investigación: la decisión de subcontratar una actividad por parte de una organización.	2, 3 y 4
B) Establecer el marco conceptual previo al estudio de la decisión de subcontratar, prestando atención a los conceptos básicos más importantes relacionados con el tema de estudio.	2
C) Analizar las principales contribuciones teóricas en las que se basa el estudio de la subcontratación (teorías basadas en la eficiencia económica y teorías de carácter estratégico) para establecer el marco teórico apropiado en el que ubicar la investigación.	3
D) Establecer las motivaciones que llevan a una organización a tomar la decisión de subcontratar alguna de las actividades de su cadena de valor, así como las principales características del proceso de externalización táctico y estratégico .	4
...	...

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.

Objetivos generales	Capítulos
E) Introducir los aspectos teóricos de la metodología de investigación cualitativa mediante el estudio de casos , utilizada en este trabajo para el análisis de la subcontratación empresarial, con la intención última de ubicar el presente trabajo en un adecuado marco metodológico teórico .	5
F) A partir del marco teórico establecido previamente, diseñar el estudio empírico de la investigación, así como el modelo analítico que sirva de soporte para la elaboración del trabajo de campo.	6
G) Analizar la experiencia particular de las compañías estudiadas en relación a la toma de la decisión de subcontratar algunas de las actividades de su cadena de valor.	7
H) Valorar si la realidad de estos casos coincide con los aspectos teóricos recogidos de la literatura y si es posible verificar el modelo de motivaciones hacia la subcontratación táctica y estratégica presentado en este trabajo.	8
I) Realizar el análisis de datos cualitativos mediante la herramienta NUD*IST Vivo (NVivo).	8
J) Extraer las conclusiones finales del estudio.	9

Tabla 1.1. Objetivos generales del trabajo de investigación

Fuente: Elaboración propia

1.3. Estructura del trabajo

Con la intención de alcanzar los objetivos expuestos en el apartado anterior, este trabajo se ha estructurado en los nueve capítulos que recoge la figura 1.1.

Después de una **primera parte** introductoria, la cual comprende el presente capítulo de consideraciones previas, la **segunda parte** del trabajo de investigación recoge el estado del arte sobre el tema objeto de estudio: la ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

Esta parte de **revisión de la literatura** consta de tres capítulos. El primero de esta serie analiza algunos conceptos básicos con la intención de establecer el **marco conceptual** general de referencia previo al estudio de la decisión de subcontratar. Así, de forma breve se expone el concepto de cadena de valor de la empresa y los condicionantes de su ruptura para, a continuación considerar el de competencias distintivas. Se estudia también la opción de la integración vertical como opuesta a la externalización, así como los aspectos introductorios sobre alianzas estratégicas, al ser la subcontratación un tipo de relación de cooperación empresarial. Por último se aborda el concepto de organización virtual, como caso extremo de fragmentación de la cadena de valor.

En el **capítulo tercero**, con la intención de establecer el **marco teórico** apropiado en el que ubicar la investigación, se analizan las principales contribuciones teóricas en las que se basa el estudio de la subcontratación: la teoría de los costes de transacción y de la agencia, desde un enfoque basado en la eficiencia económica, y la teoría de dependencia de recursos y basada en recursos y capacidades, desde una óptica estratégica.

Así, se analiza la evolución desde un prisma económico hacia la consideración de otros aspectos más estratégicos, de manera que la visión estratégica ayuda a complementar y ampliar la perspectiva económica.

Para finalizar con la revisión de la literatura, en el **cuarto capítulo** se establece la diferencia entre los conceptos de subcontratación táctica o tradicional y estratégica, además de los diferentes **modelos teóricos** y otras **aportaciones empíricas** de distintos autores sobre la decisión estratégica de externalizar.

Seguidamente, se analizan las **motivaciones que desencadenan la opción de subcontratar** una actividad, frente a su realización interna por parte de las organizaciones, así como otras características diferenciadoras, tanto desde una perspectiva táctica como estratégica. Finalmente, se examina la **subcontratación en función del tipo de actividad** externalizada (producción, logística, marketing, tecnologías de la información, Recursos Humanos, finanzas y/o contabilidad, I+D, ...), analizando si existen diferencias significativas en sus características.

La **tercera parte** del documento se refiere al diseño del **estudio empírico** de la investigación y consta de los capítulos quinto y sexto. El primero de éstos aporta los aspectos metodológicos teóricos necesarios que, posteriormente serán aplicados en el caso concreto de este trabajo, en el capítulo siguiente.

Índices	<ul style="list-style-type: none"> Índice general Índice de figuras Índice de tablas
Partes	Capítulos
I. INTRODUCCIÓN	1. Consideraciones previas
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	<ul style="list-style-type: none"> 2. Fundamentos conceptuales 3. Fundamentos teóricos 4. La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación
III. ESTUDIO EMPÍRICO	<ul style="list-style-type: none"> 5. Descripción de la metodología de la investigación 6. Diseño de la investigación empírica y modelo analítico para la determinación del tipo de subcontratación empresarial
IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> 7. Presentación de los casos de estudio 8. Análisis comparativo de los casos analizados y validación del modelo teórico propuesto
V. CONCLUSIONES	9. Conclusiones y consideraciones finales
BIBLIOGRAFÍA	

Figura 1.1. Estructura del trabajo de investigación

Fuente: Elaboración propia

Así, el **quinto capítulo** pretende establecer el **marco metodológico** adecuado e introducir los principales aspectos teóricos de la **metodología de investigación cualitativa mediante el análisis de casos**, utilizada en este estudio sobre la subcontratación empresarial. Con este objetivo se presentan las diferencias básicas entre las metodologías cualitativas y cuantitativas de investigación, para posteriormente destacar las características de la **investigación cualitativa** y los aspectos distintivos de la metodología basada en el **estudio de casos**.

Tras la revisión de los aspectos teóricos relacionados con la metodología de investigación, en el **capítulo sexto** se expone el **diseño de la metodología más adecuada** que permita alcanzar los objetivos establecidos en la parte empírica de la investigación. Además, se propone un **modelo analítico** que permitirá analizar el nivel de subcontratación empresarial.

La **cuarta parte** del trabajo contempla el análisis y tratamiento de los datos y la presentación de resultados. El **capítulo séptimo** presenta los **datos recogidos y analizados de las diferentes compañías estudiadas**, estructurados como sigue: introducción de la empresa, descripción de su actividad o sus actividades principales dentro de su sector, relación de sus competencias distintivas y de las actividades subcontratadas, descripción de las motivaciones que la han llevado a optar por la subcontratación y detalle de otros aspectos interesantes relacionados con la externalización. Para su presentación en este capítulo, los informes de los diferentes casos se han agrupado en función del tipo de subcontratación, táctica o estratégica, predominante en cada compañía.

El **capítulo octavo** contiene el **análisis transversal** de las características de la subcontratación en las diferentes organizaciones, a través de un análisis comparativo entre casos. Para ello se ha elegido el software de soporte para el **análisis de datos cualitativos NUDIST Vivo**, de manera que, caso a caso, se analizan aspectos tales como: actividades subcontratadas, motivaciones expresadas según las cuales se ha optado por la subcontratación de esas funciones o el tipo de relación que se mantiene con los proveedores.

Finalmente, el **noveno capítulo** recoge las principales **conclusiones** obtenidas del estudio en relación con los objetivos planteados, las implicaciones empresariales de los resultados, las limitaciones derivadas de la investigación y las futuras líneas de investigación, con la intención de superar, mejorar y proyectar el presente trabajo.

1.4. Bibliografía

Alexander, M. y Young, D. (1996): "Strategic Outsourcing", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, páginas 116-119.

Álvarez Suescun, E. y Díaz Martín, M.C. (2000): "Evidencia empírica en la contrastación de los enfoques teóricos aplicados al análisis de las decisiones de externalización de los sistemas de información", comunicación presentada al *X Congreso Nacional de ACEDE* (3, 4 y 5 de Septiembre), Oviedo.

Bello, D.C.; Dant, S.P. y Lohtia, R. (1997): "Hybrid governance: the role of transaction costs, production costs and strategic considerations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, núm. 2, páginas 118 a 133.

Cáñez, L.E.; Platts, K.W. y Probert, D.R. (2000): "Developing a framework for make-or-buy decisions", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, núm. 11, páginas 1313 a 1330.

Cheon, M.J.; Grover, V. y Teng, J. T.C. (1995): "Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems", *Journal of Information Technology*, núm. 10, páginas 209 a 219.

Coase, R.H. (1937): "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, núm. 16, páginas 386 a 405; o la traducción al castellano "La naturaleza de la empresa" en: **Cuervo, A; Ortigueira, M.; Suárez, A.** (1978): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, páginas 15 a 30.

Jennings, D. (1997): "Strategic guidelines for outsourcing decisions", *Strategic Change*, vol. 6, páginas 85 a 96.

McIvor, R.T.; Humphreys, P.K. y McAleer, W.E. (1997): "A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision", *Management Decision*, vol. 35, núm. 2, páginas 169 a 178.

Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J.J. (1995): "Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción", *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*, núm. 746 (octubre), páginas 7 a 24.

Quinn, J.B. y Hilmer, F.G. (1995): "El outsourcing estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 67, Julio-Agosto, páginas 54 a 65.

Quinn, J.B.; Doorley, T.L. y Paquette, P.C. (1990): "Technology in services: rethinking strategic focus", *Sloan Management Review*, vol. 31, núm. 2 (Winter), páginas 79 a 87.

Rueda, B. (1995): "Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 65 (1/95), páginas 85 a 92.

Teng, J. T.C.; Cheon, M.J. y Grover, V. (1995): "Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model", *Decision Sciences*, vol. 26, núm. 1, páginas 75 a 103.