

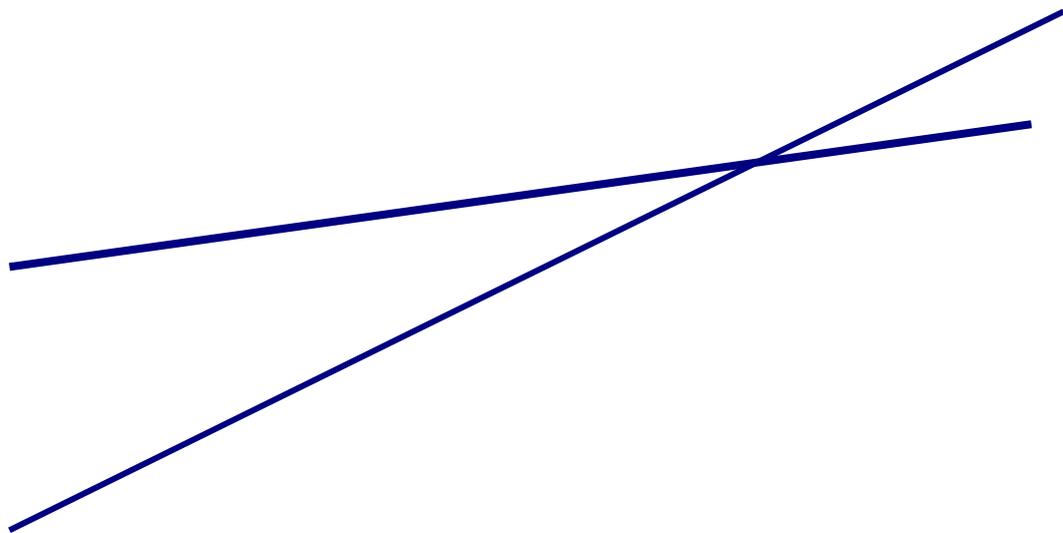


**LA RUPTURA DE LA CADENA DE VALOR COMO
CONSECUENCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN.
De la subcontratación táctica a la estratégica.**

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

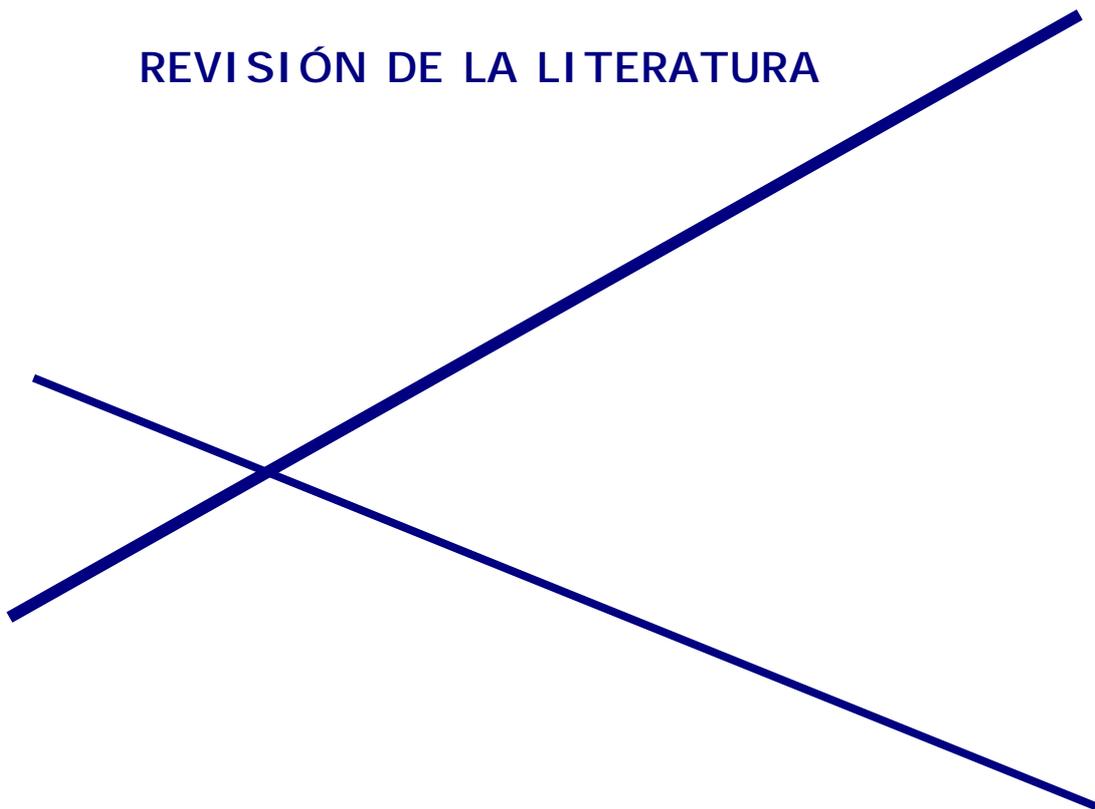
Laura Guitart Tarrés

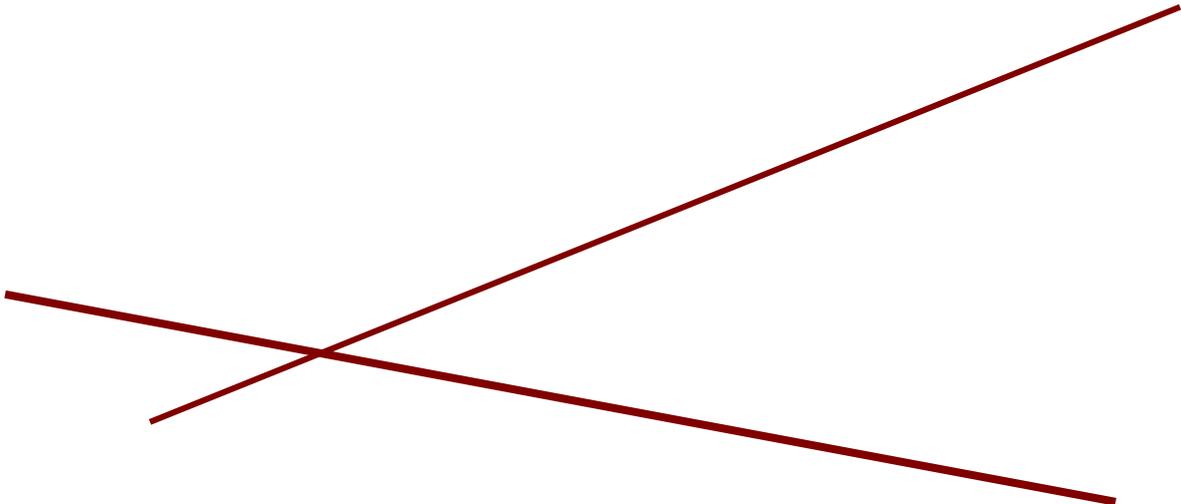
2005



PARTE II

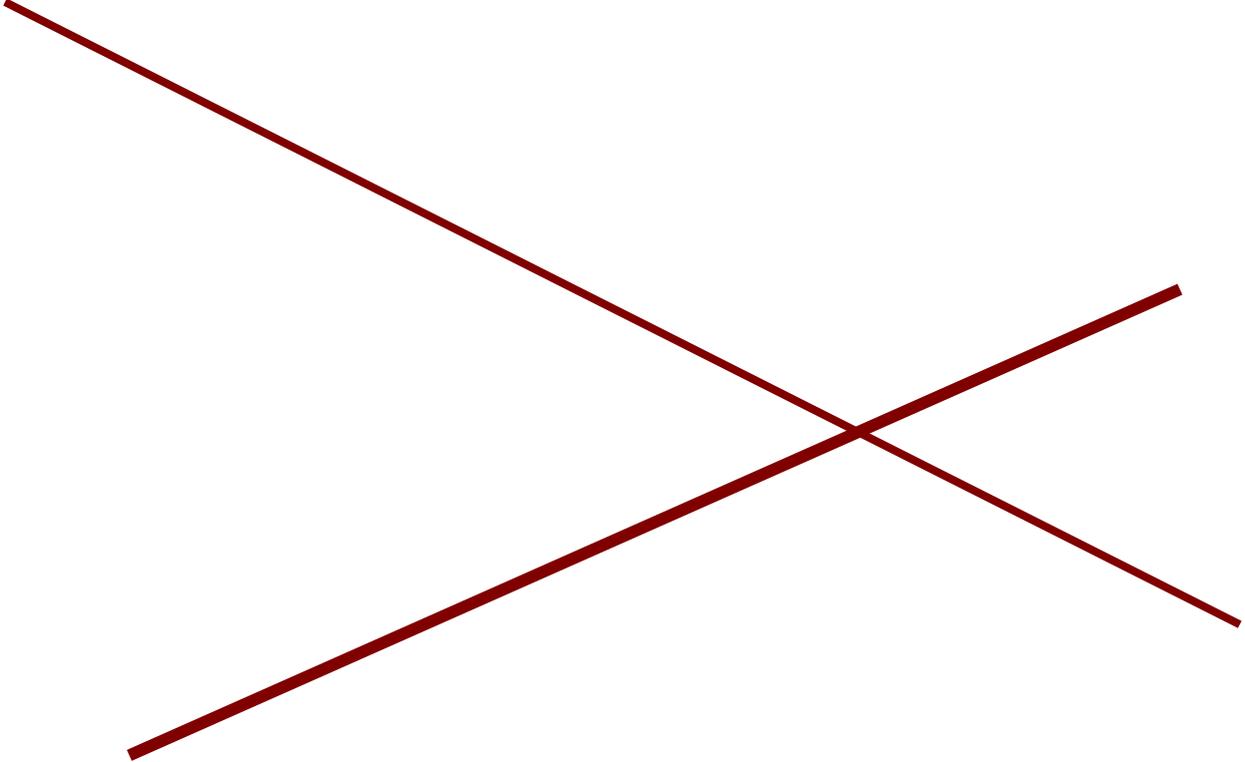
REVISIÓN DE LA LITERATURA





CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES



“No conozco ninguna excepción a la regla
de que es menos costoso comprar leche
que tener una vaca”

(Samuel Butler)¹

2.1. Introducción

En este segundo capítulo se pretende, de una forma muy breve y sucinta, contemplar aquellos conceptos básicos más importantes relacionados con el tema de esta investigación: la subcontratación táctica y estratégica.

De esta manera, se trata en primer lugar el concepto de cadena de valor de la empresa, para llegar a establecer los condicionantes de su ruptura.

A continuación, se presenta otro concepto interesante: las *core competences* o competencias básicas o esenciales.

Se considera también la integración vertical, como estrategia opuesta al hecho de acudir a los mercados en busca de alguna etapa de la cadena de valor de una empresa, por ejemplo, mediante la subcontratación.

¹ Citado en: del Peso Navarro (2000, Pág. XXIII).

Se incluyen también en este segundo capítulo de conceptos introductorios las alianzas estratégicas, al considerarse la subcontratación como un tipo de estas relaciones de cooperación empresarial.

Y, finalmente, se presta atención al concepto de organización virtual, como caso extremo de fragmentación de la cadena de valor, ya sea mediante subcontratación o mediante otro tipo de acuerdo de cooperación.

Todo ello con la intención de establecer el marco conceptual previo al estudio exhaustivo de la subcontratación y, más concretamente, de la subcontratación estratégica, que se verá en el capítulo 4.

2.2. La cadena de valor empresarial

La cadena de valor es un modelo que considera a la empresa descompuesta en sus actividades estratégicas relevantes para tratar de comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes de una forma más barata o mejor que sus competidores (Porter, 1987, pág. 51).

Todas las actividades que realiza una empresa se relacionan en la denominada **cadena de valor**, propuesta por Michael E. Porter (1987, pág. 55), modelo que se muestra en la figura 2.1.

Este modelo distingue entre *actividades primarias*, las cuales incluyen las funciones de logística, producción, marketing y prestación de servicios asociados al producto, y *actividades de apoyo o auxiliares*, que son las que proporcionan recursos e infraestructura para llevar a cabo las actividades primarias, como recursos humanos, abastecimiento, tecnología e infraestructura de gestión, como dirección general, contabilidad y finanzas.

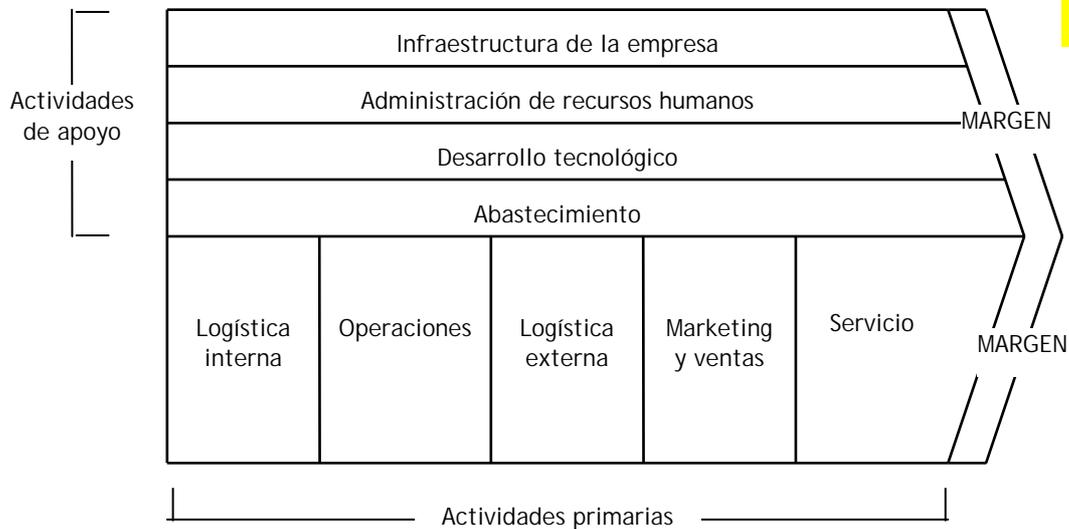


Figura 2.1. La cadena de valor

Fuente: Porter (1987, pág. 55)

Estas categorías de actividades son sub-divisibles en otras actividades más concretas, en función del sector industrial particular y la estrategia de la empresa. Por ejemplo, para un distribuidor, la logística externa será, probablemente, la actividad primaria más crítica. Para un minorista, en cambio, la logística externa puede casi no existir y ser las operaciones, la categoría vital (Porter, 1987, pág. 58).

La intensidad del análisis de la cadena de valor empresarial puede centrar su interés en un nivel de actividades (como la logística) o de sub-actividades (como el transporte de materiales), en función de las circunstancias particulares de cada organización. En este sentido, McIvor (2000, pág. 31), refiriéndose a la subcontratación, sugiere la posibilidad de analizar la cadena de valor de una empresa a nivel de sub-actividades, tal y como se muestra en la figura 2.2.

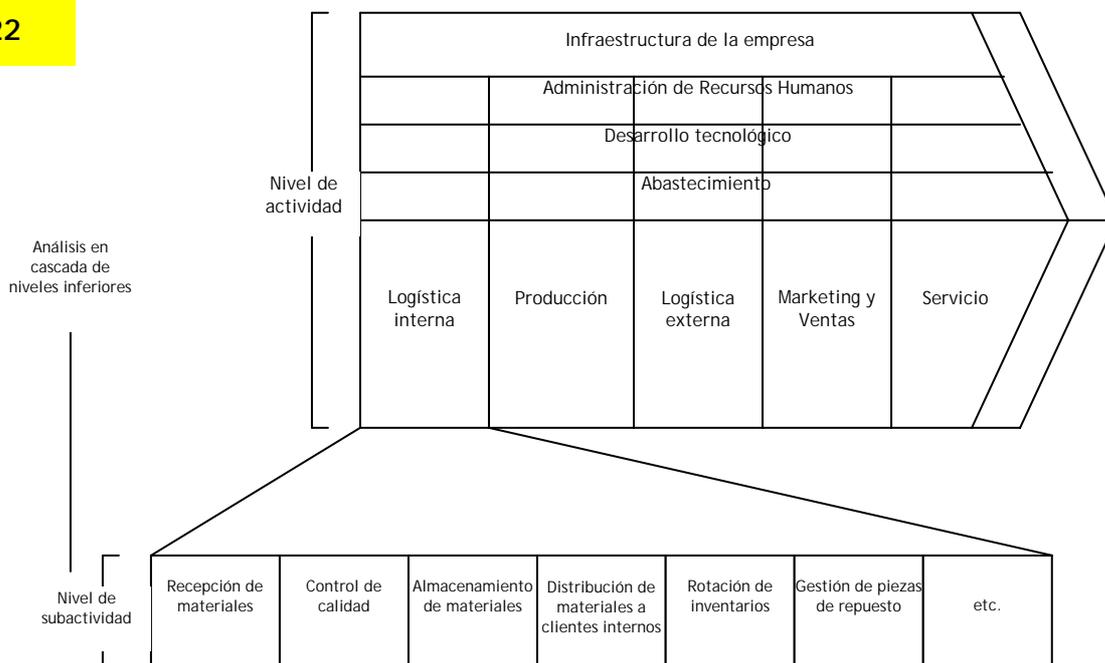


Figura 2.2. Niveles de evaluación de las actividades relevantes de la cadena de valor empresarial

Fuente: McIvor (2000, pág. 31)

A pesar de que este modelo de Porter establece una clasificación de actividades más elaborada, *McKinsey and company* proponen un modelo de cadena de valor que desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales, tales como las de la figura 2.3. para una empresa industrial construida sobre el concepto de "sistema de negocios" (Grantt, 1996b, pág. 167).

Para identificar la posible ventaja competitiva de una empresa en su sector de actividad, es preciso definir las actividades concretas que forman parte de su cadena de valor, tanto actividades primarias como de apoyo. El análisis de la cadena de valor permite conocer en qué actividades se tiene mayor o menor capacidad para competir, es decir, hay que identificar los costes y los rendimientos de cada actividad y las que son necesarias para satisfacer al cliente y las que más contribuyen a la formación de valor para la empresa (Bueno Campos, 1996a, pág. 267). Ello permitirá identificar las competencias distintivas

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.

de la empresa, al determinar las actividades en las que posee o puede poseer una ventaja competitiva, así como las relaciones que existan entre ellas. A partir de aquí, la empresa determina qué actividades realiza por sí misma y cuáles es más conveniente realizar en el exterior (Fernández Sánchez, 1993, pág. 125).



Figura 2.3. La cadena de valor de *McKinsey & Company "Business System"*

Fuente: Grantt (1996b, pág. 167)

Este planteamiento tiende a eliminar las actividades innecesarias, las que generan costes excesivos, rigideces e ineficiencias a la organización, quedándose la misma con las que proporcionan valor, satisfacción al cliente y, en definitiva, son necesarias para competir eficientemente (Bueno Campos, 1996a, pág. 267).

Es preciso añadir, que una empresa es algo más que la suma de sus actividades, ya que éstas deben estar conectadas mediante enlaces o eslabones². La cuidadosa gestión de estos enlaces puede ser una decisiva fuente de ventaja competitiva. El adquirir esta ventaja exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas (Porter, 1991, pág. 74). Además, una empresa

² En la traducción al castellano: **Porter, Michael E.** (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México D.F., de la obra original en inglés: **Porter, Michael E.** (1985): *Competitive advantage*, Free Press, New York; aparece el término "eslabón", mientras que en: **Porter, Michael E.** (1991b): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona, aparece el mismo concepto traducido como "enlace". Se trata, en definitiva, de relaciones.

puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con el exterior (Porter, 1991, pág. 75).

Una empresa dispone de tres opciones básicas para realizar el conjunto de actividades de su cadena de valor, necesarias para obtener su producto final: 1) de un lado puede realizar internamente sus actividades (integración vertical); 2) puede subcontratar las actividades en el mercado; o 3) utilizando una vía intermedia mediante acuerdos de cooperación (alianzas estratégicas) (Fernández Sánchez, 1993, pág. 126). Los conceptos de integración vertical y alianzas estratégicas se comentan en dos apartados de este mismo capítulo, como alternativas de la subcontratación, aunque de forma breve, al ser el objetivo de este trabajo el estudio concreto de la subcontratación.

2.3. Competencias básicas o esenciales

Las actividades que generan valor y son necesarias para establecer una ventaja competitiva por parte de la organización son las denominadas competencias distintivas, básicas o esenciales, *core business* o *core competences*.

Las competencias o capacidades *distintivas* "distinguen" a determinadas empresas porque hacen que destaquen sobre sus rivales y obtengan mejores resultados debido a que son capaces de hacer mejor determinadas cosas (Tarragó Sabaté, sin fecha, pág. 11) y, concretamente, debido a que pueden atender a sus clientes proporcionándoles un grado de satisfacción superior al ofrecido por sus competidores (Ventura Victoria, 1994, pág. 264).

El concepto de competencia distintiva fue acuñado por Selznick en su clásico trabajo de 1957 ("*Leadership in Administration. A sociological interpretation*"), según Camisón Zornoza (1997, pág. 98).

Por su parte, determinados autores -encabezados por Prahalad y Hamel (1990)- para distinguir entre las capacidades que tienen valor estratégico, es decir, que son fundamentales para alcanzar los propósitos empresariales y las que tienen una importancia más secundaria, denominan a las primeras capacidades o competencias básicas ("*core competencies*") (Tarragó Sabaté, sin fecha, pág. 11).

Debido a que las diferencias en calidad y precio de los productos son cada vez menores entre los competidores -lo cual pudo suponer una ventaja competitiva para una empresa a

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.

corto plazo- la competitividad empresarial a largo plazo se encuentra en la habilidad de construir, al menor coste y lo más rápidamente posible, las competencias esenciales necesarias para desarrollar nuevos productos antes que los competidores.

Prahalad y Hamel (1990, pág. 82) asemejan una organización a un árbol (ver figura 2.4.) en cuyo tronco principal estarían los productos básicos; las ramas pequeñas serían las unidades de negocio; las hojas, flores y frutos serían los productos finales; y las raíces del sistema que proporcionan alimento, sustento y estabilidad serían las competencias básicas.

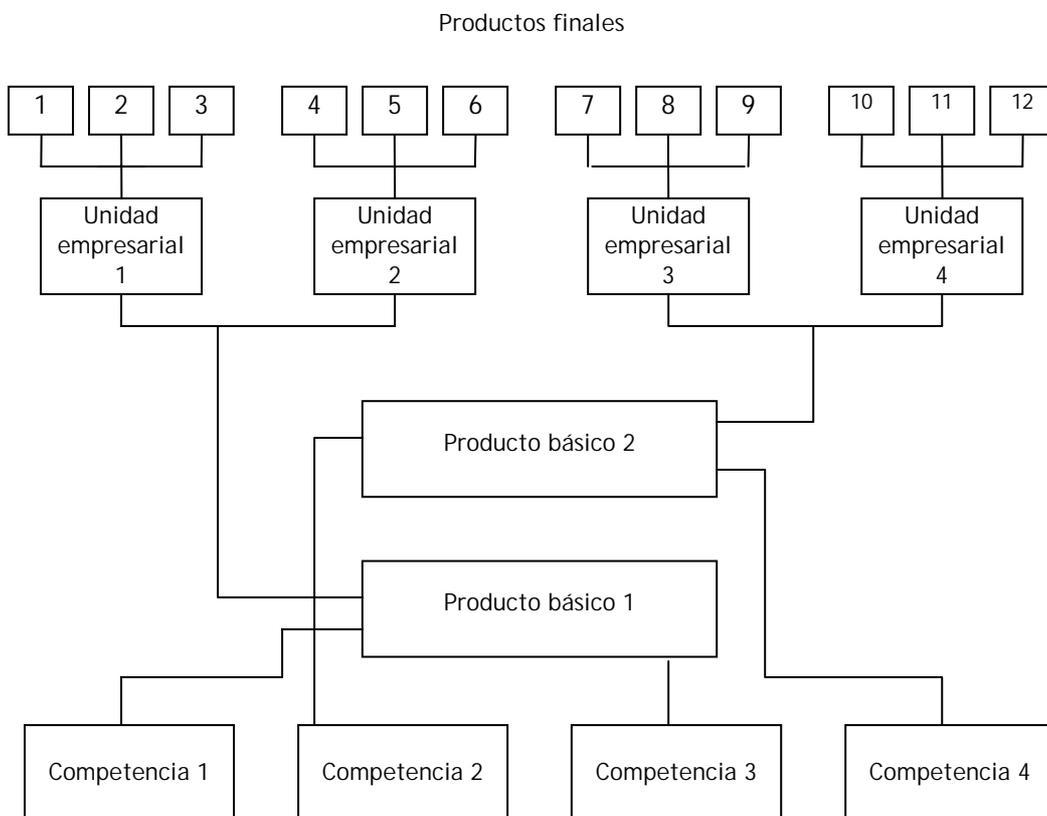


Figura 2.4. Competencias: las raíces de la competitividad

Fuente: Prahalad y Hamel (1990, pág. 81)

La organización, como un árbol, crece desde las raíces. Los productos básicos se sustentan por las competencias y engendran unidades de negocio, cuyos frutos son los productos finales.

En este mismo sentido, para Quinn y Hilmer (1995, pág. 57), las competencias básicas son conjuntos de destrezas o conocimientos, no productos ni funciones.

Las fuentes reales de ventaja competitiva deben encontrarse en las habilidades organizativas, para consolidar las tecnologías y destrezas productivas dentro de las competencias, que permitirán a las empresas adaptarse rápidamente a las cambiantes oportunidades (Prahalad y Hamel, 1990, pág. 81).

De esta manera, las competencias básicas de una empresa consisten en algo más que poseer la tecnología apropiada o las habilidades productivas necesarias para obtener un producto final competitivo; se refieren al aprendizaje de la organización sobre cómo se utiliza e integra dicha tecnología y cómo se coordinan dichas habilidades. Son la base sobre la que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa, por lo que, ante cambios del entorno, amenazas u oportunidades, el aprendizaje y la coordinación de habilidades es algo duradero que puede adaptarse a estos cambios. Las tecnologías y habilidades pueden adquirirse, pero la capacidad de aprendizaje y de coordinación de la organización es algo que no puede comprarse. Son las raíces de la competitividad empresarial.

Para Bueno, Morcillo y Rodríguez (1995), las competencias básicas o distintivas sirven para expresar cómo la empresa genera unas ventajas competitivas duraderas, o cuál es el potencial para sostener las ventajas competitivas, imprescindibles para lograr el éxito frente a sus competidores.

Para estos autores, una competencia básica es la combinación de voluntad, conocimientos y recursos, tal y como se muestra en el figura 2.5.

Para Greaver II (1999, pág. 87) las competencias básicas son la combinación innovadora de conocimiento, habilidades especiales, tecnologías propias, información, y métodos operativos únicos que confieren al producto o servicio el valor que el cliente quiere adquirir (figura 2.6.). Las organizaciones poseen capacidades y competencias, pero no todas ellas pueden ser consideradas básicas ("*core*"): si las competencias existentes generan productos o servicios que el cliente no percibe como excepcionalmente diferentes, son probablemente competencias no básicas. Si éstas son fugaces, fácilmente

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.

imitables, o pertenecen a pocos individuos que pueden abandonar la empresa, son también probablemente competencias no básicas.

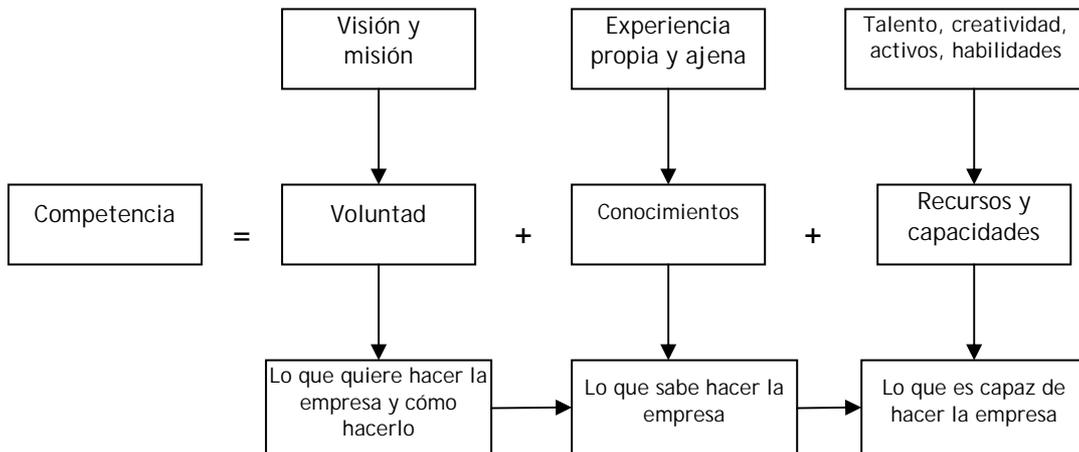


Figura 2.5. Origen y composición de una competencia básica

Fuente: Bueno, Morcillo y Rodríguez (1995)

Según Prahalad y Hamel (1990, págs. 83 y 84), las competencias básicas de una empresa pueden identificarse con estas tres características:

- Las competencias básicas permiten el acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
- Una competencia básica, para ser tal, debe hacer una significativa contribución a las ventajas del producto final percibidas por el cliente.
- Una competencia, para ser básica, debe ser difícilmente imitable por los competidores. Y será difícil de imitar si existe una compleja armonización entre las habilidades tecnológicas y productivas individuales. Un rival puede adquirir algunas de las tecnologías involucradas en la competencia básica, pero encontrará mucho más difícil copiar el extenso conjunto interno de habilidades de coordinación y aprendizaje.

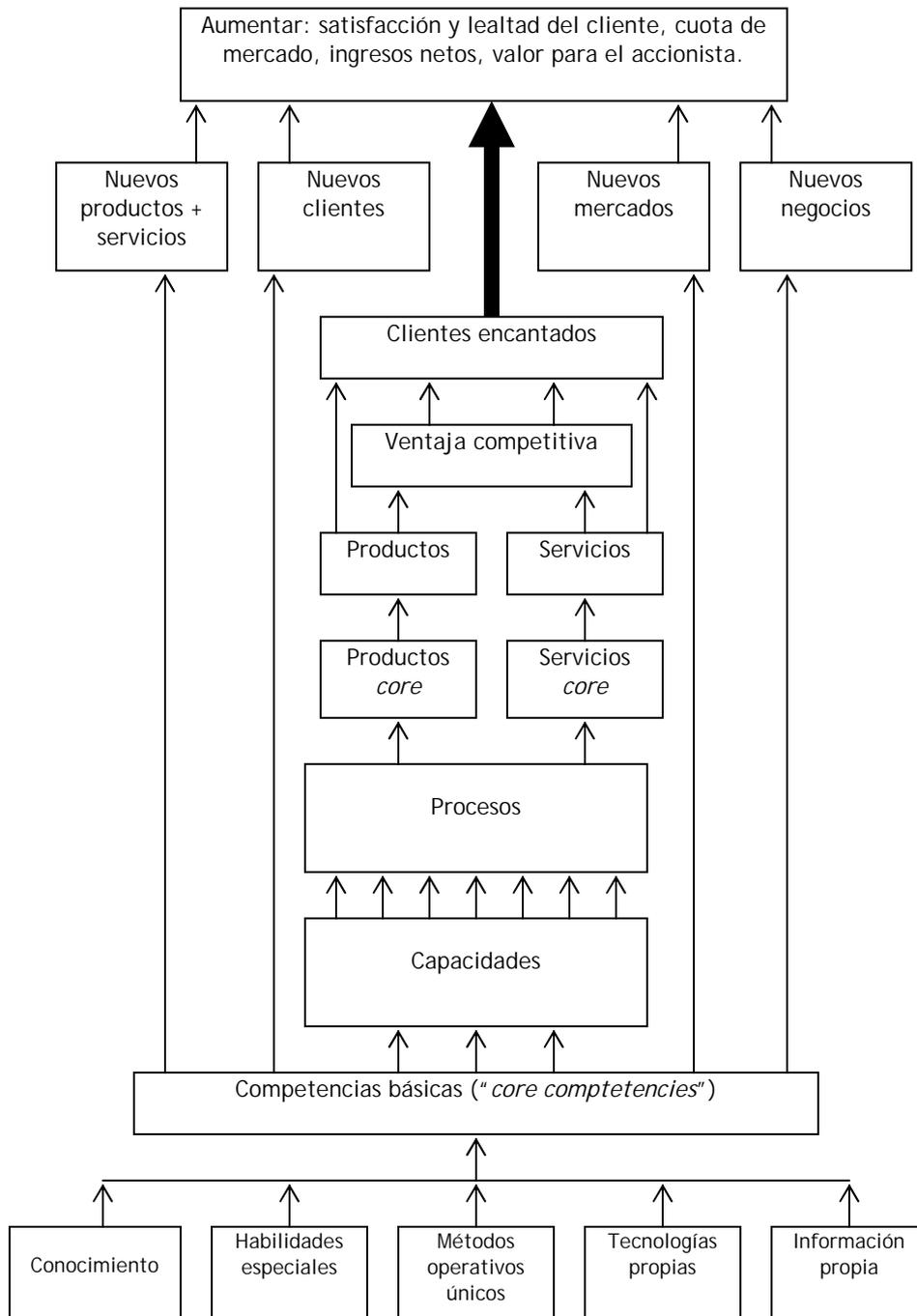


Figura 2.6. Conversión de las competencias básicas en valor

Fuente: Greaver II (1999, pág. 91)

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.

Por ello, son muy poco probables las empresas que puedan construir un liderazgo mundial en más de cinco o seis competencias básicas. Cuando van más allá de tres a cinco actividades o conjuntos de destrezas, son incapaces de igualar la actuación de sus competidores o proveedores que tienen más centrados sus intereses (Quinn y Hilmer, 1995, pág. 58).

A partir del concepto de cadena de valor de Porter (1985), antes comentado, se tratará de analizar qué actividades, ya sean primarias o de apoyo, generan menor valor o no son competencias básicas o esenciales, las cuales deberían ser trasladadas, de ser posible, a otras organizaciones (por ejemplo, a través de la subcontratación) o puede que sea conveniente cooperar con otras empresas en esta actividad o buscar una alianza, de forma que se logre reducir riesgos y posibilitar el acceso a proyectos que desarrollen nuevos recursos y capacidades (Bueno Campos, 1996b, pág. 233).

2.4. Integración vertical versus desintegración

La integración vertical consiste en la extensión de la cadena de valor de la empresa hacia los dos extremos de la cadena de valor de la industria, a fin de convertirse en su propio suministrador y cliente (Fernández Sánchez, 1993, pág. 126).

La política de integración vertical de una empresa, es decir, la decisión de a qué actividad o actividades dentro de toda la cadena de valor de una industria se dedica, es fundamental para la vida de la organización, al estar directamente relacionada con la posibilidad de obtención de alguna ventaja competitiva. De hecho, pueden existir razones que aconsejen la integración vertical al favorecer el poder obtener una ventaja competitiva sostenible, aunque también pueden existir inconvenientes.

Así, según Menguzzato y Renau (1991, pág. 267), los motivos clásicos de la integración vertical se refieren a la búsqueda de ventajas en costes, que deberían llevar a las empresas integradas a incrementar su rentabilidad y/o a las ventajas estratégicas que deberían permitir a la empresa mejorar su posición frente a los competidores.

De forma breve, y siguiendo a Menguzzato y Renau (1991, págs. 267 a 269), podríamos destacar algunas de las ventajas de la integración vertical:

- Ventajas en costes, consecuencia de la aparición de economías de escala, reducción de stocks intermedios, menores costes de coordinación y control,

supresión de costes de transacción, desaparición de ciertos intermediarios, explotación de sinergias y mayor eficiencia en el uso de los recursos y habilidades de la empresa.

- Ventajas estratégicas, relativas al incremento del poder de la empresa en el mercado, asegurar determinadas fuentes de aprovisionamiento, o determinadas salidas para los productos o servicios, acceso a la tecnología punta.

Éstas estrategias buscan obtener una ventaja competitiva y serían las que, según Jarillo (1992, pág. 99), se denominarían estrategias ofensivas, para diferenciarlas de las estrategias defensivas. Éstas últimas serían las utilizadas por empresas que se integran verticalmente en una parte del proceso distinta de la que constituye el núcleo de su especialidad precisamente para conservar ese núcleo.

En cuanto a los inconvenientes más destacables, se podrían concentrar en los siguientes:

- Pérdida de flexibilidad a largo plazo (Fernández Sánchez, 1993, pág. 129).
- Mayor rigidez de las organizaciones integradas verticalmente si ello supone elevadas y especializadas inversiones y por tanto costes fijos elevados (Menguzzato y Renau, 1991, pág. 270).
- Pérdida de las ventajas de la especialización y efecto experiencia que puedan lograr otros proveedores o distribuidores (Fernández Sánchez, 1993, pág. 129).
- Mayor riesgo global de la empresa al concentrarse éste en un solo sector (Menguzzato y Renau, 1991, pág. 270).
- Puede resultar difícil equilibrar la producción de un proceso con las necesidades del siguiente, por estar sujetas a diferentes capacidades eficientes de funcionamiento, lo que obliga a trabajar a una capacidad ineficiente en alguno de ellos (Fernández Sánchez, 1993, pág. 128). En este caso, si se trabaja por debajo del nivel de capacidad eficiente, los costes a soportar serán mayores que los de los suministradores de los competidores que sí trabajen en procesos en sus capacidades eficientes.

En general, según Christensen (2002, pág. 8), la integración vertical es una ventaja cuando una empresa compite por el negocio de unos clientes cuyas necesidades aún no han sido satisfechas por la funcionalidad de los productos disponibles. Sin embargo, cuando la funcionalidad de los productos supera la funcionalidad necesaria para la

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.

satisfacción de los clientes, hacer productos cada vez mejores no aporta una rentabilidad superior. Aparecen en el mercado estándares de los principales subsistemas de un producto que pueden ser suministrados por empresas especializadas, proporcionando partes concretas de la cadena de valor. En teoría, cada empresa podría especializarse en una de esas partes y relacionarse con el resto vía mercados, ya que las empresas especializadas en un concreto subsistema de un producto operan generalmente con menores costes, permitiendo a diseñadores y montadores del producto combinar los diferentes componentes para adaptarlo a las necesidades específicas de los clientes. Un conjunto de empresas no integradas que interactúan a través de los mecanismos del mercado es más rápido y más flexible que una empresa integrada (Christensen, 2002, pág. 8).

Se favorece, en este caso, la ruptura o fragmentación de la cadena de valor.

2.5. La ruptura de la cadena de valor. Condicionantes

La integración vertical, aunque en apariencia fortalece a la empresa porque la hace más grande (se hacen más cosas "dentro"), no siempre favorece la obtención de economías de escala, pues éstas se consiguen por lo general al producir en gran volumen cada parte de un producto final, de manera que la forma más directa de obtenerlas para ser más competitivos en coste, sería el especializarse en una parte concreta del proceso y obtener ahí el máximo volumen posible, sin pretender hacer "un poco de cada cosa" (Jarillo, 1992, pág. 107).

Según Christensen (2002, pág. 7), hasta no hace mucho, la capacidad de hacer todo internamente se consideraba como una gran ventaja competitiva, aunque ahora parece que las cosas han cambiado de signo, y la integración vertical da muestras de entorpecer la marcha de las empresas.

En el pasado, muchas organizaciones se basaban en la integración vertical para conseguir un aumento de control en entornos inciertos y/o para conseguir las ventajas de las economías de escala. Sin embargo, hoy, las organizaciones están encontrando menores beneficios en tener y operar con un gran número de factorías o en emplear un gran número de personas. El incremento de la competencia global ha conseguido que muchas organizaciones encuentren que la clave de su supervivencia no sea el "volumen elevado",

sino el “valor elevado”³ (Gupta y Zhender, 1994; referenciado en Lewin y Johnston, 1996, pág. 93).

Los proveedores externos, al especializarse en las destrezas y tecnologías específicas que fundamentan un único elemento de la cadena de valor, pueden llegar a ser más competentes en dicha actividad que prácticamente cualquier empresa que disperse sus esfuerzos a lo largo de la cadena de valor (Quinn y Hilmer, 1995, pág. 59).

Las tecnologías de la información están haciendo que los costes de transacción disminuyan para las empresas de la mayoría de sectores, lo que necesariamente disminuye el atractivo de la integración vertical. Además presenta otro tipo de problemas (Cuervo García (dir.) et al., 2001, pág. 146):

- Se pierden las ventajas de la especialización: una empresa que emplea procesos productivos diferentes puede encontrarse con que no puede emplear la escala adecuada en todos ellos, y dispersa, además, su atención; de manera que al final acaba no siendo buena en nada.
- Presenta mayores costes administrativos derivados de unas mayores necesidades de coordinación interna.
- Reduce la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los cambios ambientales que exijan emplear otra tecnología o reducir la capacidad productiva.

Para tratar de eliminar estos problemas, las empresas se “desintegran verticalmente”⁴, cada una se especializa en una o muy pocas actividades y adquiere en el exterior todo lo demás que necesita de una serie de proveedores, y en su caso distribuidores, con los que mantiene relaciones estables (Cuervo García (dir.) et al., 2001, pág. 145). A medida que el trabajo se hace más complejo y proliferan las oportunidades para destacar en muchas actividades detalladas, los directores se dan cuenta de que no pueden ser los mejores en todas las actividades de la cadena de valor (Quinn y Hilmer, 1995, pág. 58). De pronto, nuevos competidores especializados ofrecerán actividades que las empresas siempre han creído que eran centrales para su negocio, y las realizarán mejor, más rápida y más eficientemente (Hagel III y Singer, 2001, pág. 26).

³ Se ha pasado del “*high-volume*” al “*high-value*”.

⁴ Según Cuervo García (dir.) et al. (2001, pág. 145) es lo que se conoce como *cuasi-integración vertical*, esto es, coordinación entre empresas que no comparten una propiedad común.

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 fenómeno de la ruptura, fragmentación o desintegración de la cadena de valor responde al planteamiento por parte de la empresa de decidir cuáles son las etapas de esta cadena que le ofrecen una clara ventaja competitiva y subcontratar todo lo demás en función de sus necesidades. Se trata de explotar las múltiples opciones a su disposición y escoger dónde se quiere competir, qué partes de la empresa se tendrán en propiedad y con quién se asociará, es decir, reducir al mínimo indispensable sus activos y conseguir mejores resultados con menos recursos (Heuskel y Costa, 1999, pág. 36).

Los factores que impulsan la desintegración de la cadena de valor tradicional, en un número cada vez mayor de sectores empresariales, según Heuskel y Costa (1999, pág. 37) se muestran en la figura 2.7.

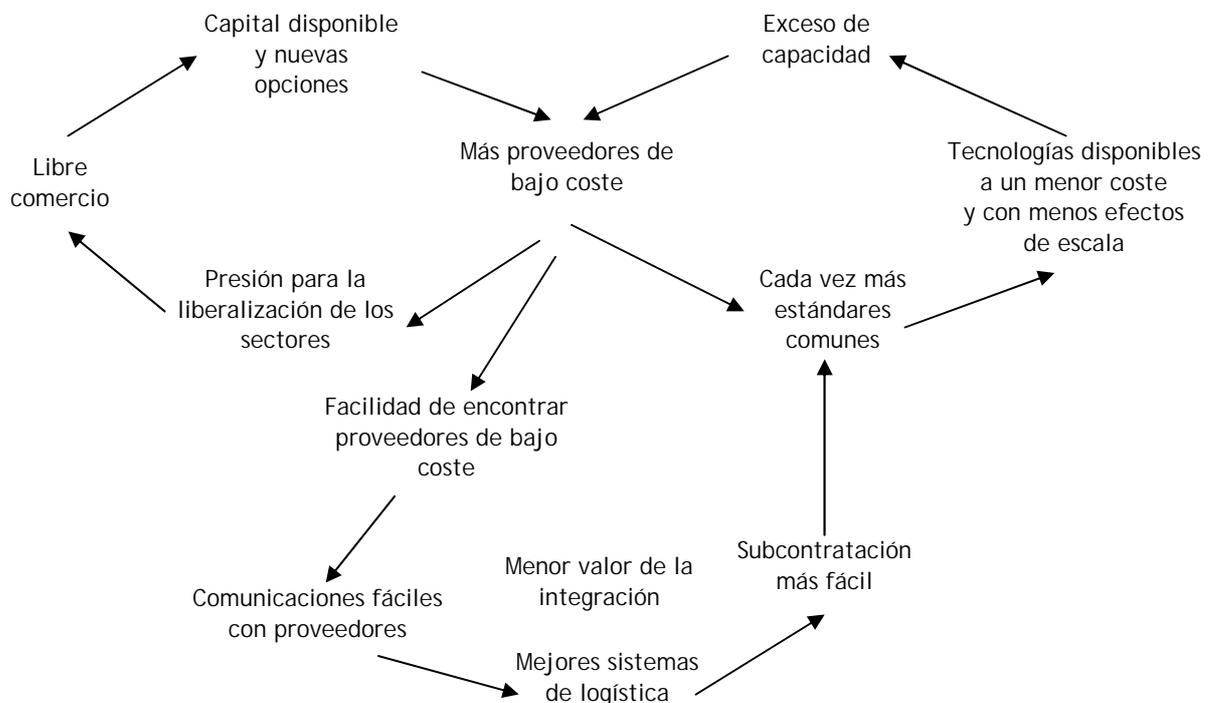


Figura 2.7. Determinantes de la ruptura de la cadena de valor

Fuente: Heuskel y Costa (1999, pág. 37)

La ruptura de la cadena de valor tradicional, a causa de la segregación de actividades no esenciales, responde al planteamiento que pretende que la organización sea más

competitiva, se adapte mejor, efectiva y eficazmente, a las condiciones cambiantes de su entorno y sea, por tanto, más flexible. Ello debido a que las empresas tienen recursos limitados.

Así, el paradigma empresarial de “grande es mejor” pasa a ser “delgado y significativo”, desde un “alto volumen” se pasa a un “alto valor”⁵, de manera que las compañías se están viendo forzadas a identificar exactamente dónde poseen su mayor ventaja competitiva y a redefinir su estructura organizativa para maximizar esta ventaja (Lewin y Johnston, 1996, pág. 94).

Las ventajas de la desintegración vertical, según (Cuervo García (dir.) et al., 2001, pág. 146) son:

- Cada empresa, jurídicamente independiente, se especializa en aquello que hace mejor y emplea la escala adecuada, por lo que se aprovechan las ventajas de la especialización.
- La sustitución de los sistemas de coordinación administrativa por sus relaciones de mercado, aunque sean estables, aumenta la flexibilidad de la empresa, ya que reduce sus costes administrativos y permite a la empresa comparar precios y cambiar de socio si el anterior no respeta las condiciones pactadas o pierde competitividad.
- Es más fácil deshacerse de la capacidad sobrante y sustituir una tecnología obsoleta.
- A pesar de que existen costes derivados de la coordinación de actividades complementarias, realizadas por empresas independientes, éstos son mínimos, gracias a la generalización de las nuevas tecnologías de la información y los avances en el campo de los transportes y las telecomunicaciones.

Para obtener estas ventajas y llevar a cabo el cambio organizativo, se requiere de unos nuevos enfoques directivos, tales como los que define Bueno Campos (1996a, pág. 266):

- *Downsizing* o aplanamiento de la organización y reducción de su tamaño para lograr que sea más eficiente y competitiva.

⁵ De “*bigger-is-better*” a “*lean-and-mean*”; de “*high-volume*” a “*high-value*” (Lewin y Johnston, 1996, pág. 94).

- *Rightsizing* o ajuste del tamaño de la organización al apropiado, reorientando sus procesos a las actividades estratégicas que crean valor (competencias esenciales).
- *Lean Management* o incorporación del concepto *lean production* a la gestión de la empresa⁶.
- *Reingeniería*, reinención o rediseño de la organización y sus procesos.

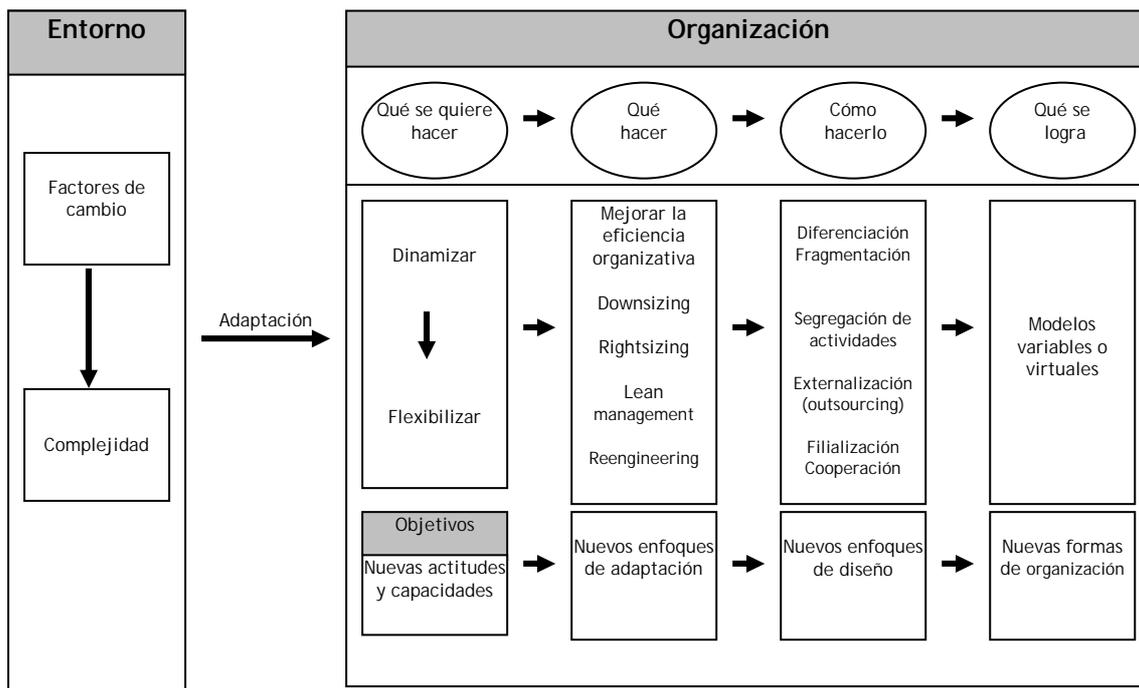


Figura 2.8. La respuesta de la organización ante el cambio: nuevos enfoques

Fuente: Bueno Campos, E. (1996a, pág. 268)

Con estos enfoques se trata, pues, de la mejora de la eficiencia organizativa. En definitiva, es preciso analizar las actividades de la cadena de valor de la empresa, en

⁶ Según García Canal (1996, pág. 114), la reestructuración de las empresas en torno a un núcleo de actividades relacionadas y la difusión del modelo conocido como producción ajustada (*lean production*), son ambos, factores que han provocado la expulsión hacia el exterior de las empresas de una gran número de actividades que ahora subcontratan a proveedores especializados.

cuanto a costes y valor aportado, determinar las competencias esenciales y establecer la conveniencia de la segregación o externalización del resto de actividades, es decir, de aquellas que no son esenciales. Así, cada compañía consigue operar no sólo con costes menores, sino también ser más ágil (Montoro Sánchez, 2000, pág. 187).

Las opciones para estas competencias no esenciales son, según Bueno Campos (1996a, pág. 269):

- Mantenerlas integradas dentro de la estructura de la organización, tanto física como espacialmente. Por tanto, se trataría de mantener la cadena de valor tradicional.
- Diferenciarlas o fragmentarlas, con la intención de separarlas física y espacialmente de las competencias esenciales, creando una estructura divisionalizada o diferenciada.
- Segregarlas mediante relaciones contractuales para que se desarrollen fuera de la estructura de la organización, mediante subcontratación o mediante la filialización de las actividades o segregación a nuevas sociedades creadas (filiales o *joint ventures*) o hacia otras organizaciones independientes, a través de cooperación y alianzas estratégicas; tal y como se muestra en la figura 2.9. para el caso de una empresa industrial.

Según Soria y González (1998, pág. 54) todo parece indicar que los próximos años verán consolidarse, con carácter general, un nuevo modelo de negocio basado antes en la excelencia de una actividad concreta que en el control de la secuencia total de actividades. En este sentido, y según estos mismo autores, las acciones a tomar deberían ser las siguientes: delimitar claramente las responsabilidades y funciones alrededor de actividades individuales (diseño, construcción u operación de redes, diseño o explotación de servicios y comercialización), rentabilizar al máximo cada una de ellas participando selectivamente en los mercados de productos y servicios intermedios, controlar severamente los costes de estructura que procedan de la coordinación de actividades y desinvertir las unidades que o bien no encajen con la estrategia, competencias y recursos del grupo, o bien se encuentren en una situación que no les permitirá alcanzar de ninguna manera un nivel de competitividad adecuado a un mercado en competencia (Soria y González, 1998, pág. 54).

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.

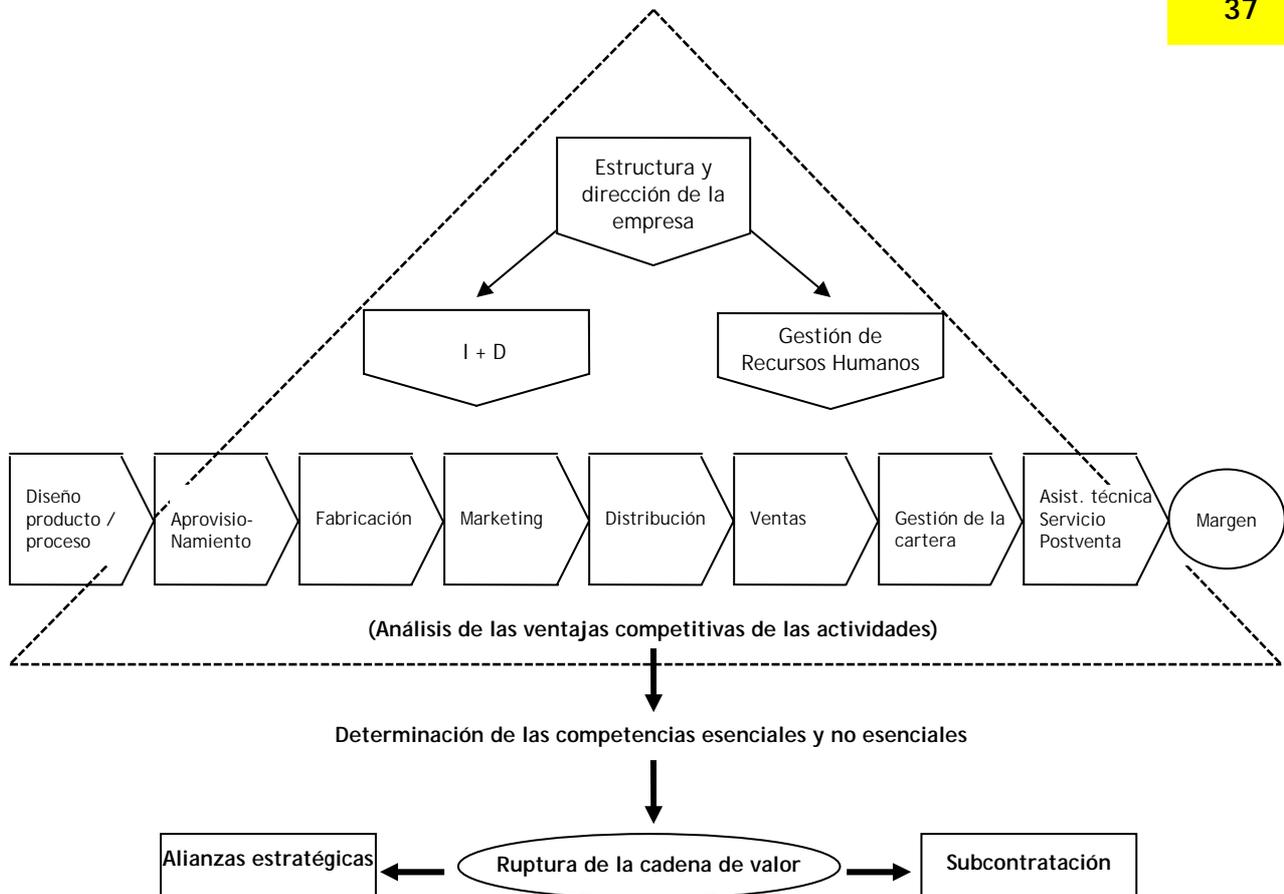


Figura 2.9. La ruptura de la cadena de valor

Fuente: Adaptado de Bueno Campos (1996a, pág. 270).

2.6. Alianzas estratégicas como alternativa a la integración vertical⁷

La subcontratación es una de las principales formas de alianza o cooperación empresarial, por lo que se ha creído oportuno, en este trabajo, realizar una breve referencia a las características generales fundamentales de los acuerdos de cooperación, como marco

⁷ A pesar de que los acuerdos de cooperación suponen una alternativa a los procesos de fusión o adquisición, tanto si se pretende como si no la integración vertical, es desde esta última perspectiva desde la que debe contemplarse la subcontratación.

conceptual previo al desarrollo posterior más extenso de este concepto. De todas maneras, cabe destacar ya en este capítulo introductorio, que la subcontratación como forma de cooperación (lo que algunos autores denominan *outsourcing* o lo que, como se verá en capítulos posteriores se ha denominado en este trabajo subcontratación estratégica) se aleja del concepto de subcontratación tradicional, ya que en éste último subyacen unas relaciones jerarquizadas, controladas por una de las partes y no una verdadera relación de colaboración (Casani Fernández de Navarrete, 1995, pág. 30).

Una alianza se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. (Fernández Sánchez, 1991, pág. 322).

Para Menguzzato (1995, pág. 504), una alianza estratégica es un acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada una, una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada *partenaire* lograr algún(os) objetivo(s) difícilmente alcanzable(s) con su solo esfuerzo. De esta manera, los acuerdos de cooperación pueden suponer la multiplicación de recursos internos y la acumulación de un amplio conjunto de competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990, pág. 80), que no serían posibles en el caso de contemplarse una única empresa.

Una empresa puede decidir cooperar con otra, bien para acceder a un nuevo mercado, bien para disfrutar de las ventajas inherentes a la gran dimensión, bien para mejorar su flexibilidad, o bien para disponer de unos recursos y habilidades que no posee pero le son necesarios para desarrollar mejor su(s) actividad(es) (Menguzzato, 1995, pág. 505).

Tres tipos de enfoques justifican la cooperación empresarial: el económico, el estratégico y el organizativo (Navas López y Guerras Martín, 2002, pág. 427). Desde un punto de vista económico⁸, los acuerdos de cooperación se justifican cuando los costes de las empresas

⁸ Los acuerdos de cooperación pueden explicarse a partir de la teoría de los costes de transacción, la cual también constituye un marco teórico apropiado para la subcontratación, tal y como se analiza en el siguiente capítulo de este trabajo. En este sentido, la cooperación constituye un vínculo entre empresas situado en un campo intermedio entre la transacción del mercado y la coordinación jerárquica (Fernández Sánchez, 1996, pág. 321). Jordan D. Lewis, autor de "*Partnerships for profit:*

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.

que cooperan operando por separado sean inferiores a los de una empresa integrada. Desde un punto de vista estratégico, la cooperación buscará una mejor posición competitiva; y desde un punto de vista organizacional, la cooperación se justifica por la dificultad de cualquier empresa para disponer de todos los recursos necesarios para la supervivencia (Navas López y Guerras Martín, 2002, pág. 428)

Desde la óptica estratégica y según García Canal (1993, pág. 91), existen dos orientaciones diferentes sobre los acuerdos de cooperación entre empresas: una que considera la realización de acuerdos de cooperación como una opción estratégica de ajuste para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee; y otra, que considera los acuerdos de cooperación como una forma de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de los negocios de una empresa, superior en eficiencia al resto de alternativas, en determinadas circunstancias.

Entre los principales motivos para establecer una estrategia de cooperación empresarial cabe destacar, según Porter y Fuller (1988, pág. 101): la reducción del riesgo, la búsqueda de economías de escala, la necesidad de acceso a tecnologías o mercados y la respuesta a presiones por parte de los gobiernos. De forma genérica, García Canal y Valdés Llana (2000, pág. 27) apuntan que la razón principal para crear "*empresas conjuntas*" es el aprovechamiento de las rentas económicas que genera la combinación de activos.

Algunos motivos más específicos para el establecimiento de una estrategia de cooperación concreta serían los siguientes (Fernández Sánchez, 1991; García Canal, 1993; Menguzzato, 1995; referenciado en Navas López y Guerras Martín, 2002, pág. 429 y 430):

- Obtención de un tamaño adecuado para competir, conseguir una mayor dimensión sin perder la autonomía de la empresa.
- Reducción de costes, gracias a las economías de escala y de aprendizaje. Los acuerdos de cooperación pueden permitir a los socios explotar economías de escala en una actividad con poca distorsión en el resto de sus cadenas de valor, al tiempo que conservan su independencia (Porter y Fuller, 1988, pág. 113).
- Creación y explotación de sinergias, gracias a las economías de alcance.

structuring and managing strategic alliances", define las alianzas como "las relaciones entre empresas que generan más valor que las transacciones de mercado" (Capowski, 1994, pág. 40).

- Reducción del riesgo y la incertidumbre, al ser el riesgo compartido, sobre todo en caso de requerirse inversiones iniciales elevadas.
- Acceso a recursos y capacidades no disponibles.
- Influir en la evolución de la industria o sector.
- Factores políticos; por ejemplo, la necesidad de colaborar con un socio nacional para acceder a determinados países.
- Flexibilidad y especialización, al concentrarse en las actividades de la cadena valor en las que se posee mayores ventajas competitivas y externalizando el resto.

En cuanto a las ventajas de los acuerdos de cooperación, cabe destacar que las alianzas permiten a las empresas *partenaires* incrementar sus capacidades en las diferentes funciones empresariales -por vía del “tamaño” o de las “complementariedades”-; ganar tiempo -en el acceso a un nuevo mercado, nueva tecnología...-; y además contribuyen a limitar la incertidumbre y el riesgo al reforzar la posición de los *partenaires* frente a las empresas ajenas a la cooperación, y al permitir conocer y controlar el comportamiento del *partenaire*, por lo menos en relación con la actividad objeto de la cooperación (Menguzzato, 1995, pág. 520). Básicamente, las ventajas se refieren a la ganancia por parte de la empresa de una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta, así como de una mayor eficiencia, consecuencia de que cada organización se especializa en aquellas actividades más relacionadas con sus competencias distintivas (García Canal, 1993, pág. 93).

Según Fernández Sánchez (1996, pág. 333), los inconvenientes de las alianzas se concretan en: la necesidad de coordinación continua entre los socios, lo cual implica tiempo y dinero; incrementan la complejidad organizativa, sobre todo si la cultura, dimensión, ideología y objetivos estratégicos difieren; comprometen la independencia de los socios y reducen la autonomía en la toma de decisiones; pérdida de control; riesgo de conducta oportunista por parte de uno de los socios y otros riesgos derivados de factores del entorno y no controlados por la empresa, tales como tecnología, cultura, política y competencia.

En cuanto a tipos de alianzas, existen muchos criterios de clasificación. En este apartado introductorio sólo se han incluido aquellos criterios clasificatorios que permiten ubicar la

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.

subcontratación dentro de los acuerdos de cooperación. En este sentido y en primer lugar, en base al tipo de relación competitiva existente entre los socios de la alianza, se distingue entre (Fernández Sánchez, 1996, págs. 350 y 351):

- Alianzas verticales, cuando la relación es de proveedor-cliente.
- Alianzas horizontales competitivas, si la relación se establece entre empresas en competencia directa.
- Alianzas horizontales complementarias, si la relación se establece entre empresas que llevan a cabo actividades complementarias.

Porter y Fuller (1988, pág. 115) únicamente distinguen entre alianzas verticales, o lo que ellos denominan acuerdos de cooperación⁹ X, y alianzas horizontales o acuerdos de cooperación Y¹⁰. En los acuerdos verticales o X, los socios mantienen una relación comprador-vendedor unilateral: las actividades objeto del acuerdo son realizadas por una de las partes, que cede su output a otra a cambio de una contraprestación. En los acuerdos horizontales, en cambio, todos los socios están directamente implicados en la realización de actividades objeto del acuerdo, poniendo en común parte de sus activos (García Canal, 1996b, pág. 184).

La subcontratación es consecuencia de las denominadas alianzas verticales o acuerdos X (según la denominación de Porter y Fuller (1988, pág. 115)), desarrolladas a través de las fronteras entre actividades como parte de unas relaciones estables comprador-vendedor, algunas de las cuales favorecen la especialización, al permitir que las empresas se

⁹ En el artículo de Porter, M.E. y Fuller, M.B. (1988): "Coaliciones y estrategia global", *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*, Junio, páginas 101 a 120; traducción de Porter, M.E. y Fuller, M.B. (1986): "Coalitions and global strategy", en Porter, M.E. (ed.) (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston; aparece la expresión "coalición X e Y". En este trabajo se ha creído más conveniente utilizar la expresión "acuerdo de cooperación X e Y".

¹⁰ En los acuerdos X (acuerdos a través de las fronteras de actividades), las empresas dividen entre ellas las actividades dentro de una industria (por ejemplo un socio efectúa la fabricación y deja el marketing a otro). En cambio, en los acuerdos Y (acuerdos dentro de actividades), las empresas se dividen el desarrollo de una o más actividades de valor (por ejemplo, un acuerdo conjunto de marketing).

concentren en la realización de las actividades que realmente dominan, contratando al exterior el resto (Fernández Sánchez, 1996, pág. 350).

La formación de un acuerdo X implica la identificación de las actividades en las que la empresa tiene una buena posición y “comprar” a través de las actividades de la alianza aquellas actividades que la empresa no puede desarrollar de forma efectiva o eficiente, de manera que se permite a un socio especializarse en las actividades de valor en las que es más fuerte (Porter y Fuller, 1988, pág. 116).

Otra clasificación interesante de alianzas o acuerdos de cooperación es la que se basa en el tipo de acuerdo entre los socios. Según Navas López y Guerras Martín (2002, pág. 435 a 447), éstas son las siguientes: a) acuerdos contractuales tales como: contratos de larga duración sobre actividades concretas, franquicias, licencias, subcontratación, *spin-off*, o consorcios; y b) acuerdos accionariales tales como: empresas conjuntas o *joint-ventures*, participaciones accionariales minoritarias o redes interorganizativas.

2.7. La organización virtual

El caso extremo de ruptura de la cadena de valor de una empresa se daría cuando la fragmentación de sus actividades es total. Sería el caso opuesto al de una organización totalmente integrada verticalmente.

En el caso de fragmentación total, la obtención de un producto requeriría el concurso de varias empresas -cada una de ellas realizando una sola actividad de valor- formando, en conjunto, una red de empresas.

Las redes de empresas se configuran como el más eficiente “modo de organización” para aquellas actividades en las que la integración vertical no ofrece específicas ventajas tecnológicas y los costes de negociar entre distintas empresas se pueden compensar con las ventajas derivadas de mantener a las sociedades miembros de la red como entidades independientes (Jarillo y Martínez, 1989, pág. 100).

Bajo esta idea, actualmente se habla de corporaciones virtuales, como constelaciones de empresas jurídicamente independientes pero que mantienen entre ellas relaciones estrechas y estables a largo plazo. Consisten en redes de empresas clientes, proveedoras, incluso competidoras, que colaboran temporalmente en la explotación de una oportunidad de mercado: cada una aporta aquello en lo que es especialista, sus competencias básicas,

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.

y se relaciona con el resto a través de la red (Cuervo García (dir.) et al., 2001, pág. 146). Se trata de que cada empresa se centre en descubrir qué es lo que sabe hacer mejor que nadie, sus *core-business*, su negocio fundamental, y se dedique a realizar sólo esas actividades, de forma que se establezcan como sus competencias fundamentales; además, buscará socios que puedan completar la cadena de valor, lo que sólo se podrá realizar con éxito si todos han descubierto sus actividades nucleares y se han despojado del resto (Cuesta, 1999, pág. 61).

Algunas de las definiciones más relevantes sobre la organización o empresa virtual¹¹ recogidas en la literatura son las siguientes:

- Aquella organización que plantea una estructura de “geometría variable” según las relaciones organizativas que flexibilizan la misma, basadas en la “ruptura de la cadena de valor” o en la “segregación de actividades” y a través de los diferentes enfoques que están reorientando y ajustando a las organizaciones para ser más eficientes y competitivas (Davidow y Malone, 1992).
- Agregación temporal de *core competencies* y recursos asociados en colaboración dirigidos a situaciones específicas, supuestamente para generar una oportunidad de negocio (Goranson, 1999, pág. 66).
- Aquella organización orientada al mercado, de tal manera que logra dar respuesta de forma inmediata a las demandas de necesidades planteadas por sus clientes. Es una organización configurada que sabe concentrarse en las áreas claves de la dirección y permite llevar adelante las iniciativas de los grupos de interés de la organización de forma simultánea, dando el máximo poder posible a los miembros de la misma (Bueno Campos, 1996, pág. 272).

¹¹ Un ejemplo de empresa virtual en el sector de automoción sería la “planta de Amorebieta”, que diseñó el vicepresidente de Volkswagen, José Ignacio López de Arriortúa, bajo el concepto de consorcio modular: unos inversores construirían la planta, unos pocos proveedores aportarían los sistemas y se responsabilizarían de su montaje; los mismos proveedores se repartirían el proceso de diseño, que podría ser coordinado por empresas especializadas, y la red de concesionarios distribuiría el producto, de manera que lo único que haría el fabricante sería controlar y coordinar todos estos procesos y colocarle al producto una marca (Cavallé, Nueno y Argandoña, 1997, pág. 53). Esta estructura de consorcio modular ya es operativa en la planta de Volkswagen en Resende (Brasil) (Cinco Días, 11 noviembre 1995). Este concepto de consorcio modular se referencia también en el capítulo 4 de este trabajo, en el apartado “Subcontratación de las actividades productivas”.

- Red temporal de empresas independientes (proveedores, clientes, incluso rivales) unidas por la tecnología de la información para compartir aptitudes, costes y acceso a los mercados de las otras (Fernández Sánchez, 1996, pág. 370).
- Red temporal de empresas que se ponen de acuerdo rápidamente para explotar oportunidades que cambian constante y rápidamente en el tiempo. En una corporación virtual, las empresas que participan aportan, cada una de ellas, lo mejor de sus competencias esenciales, compartiendo costes, habilidades y accesos a los mercados globales (Navas López y Guerras Martín, 2002, pág. 447).

Cuesta (1998, pág. 118) proporciona una estructura interesante, a la que denomina modelo cosmos. Se trata de una estructura basada en tres grupos de funciones, que cuenta con distintos grupos de personas, diferentes niveles de involucración en el proyecto, expectativas diversas y un modelo de gestión basado en la cooperación, la confianza y la excelencia.

Estas funciones, según el propio Cuesta (1998, págs. 118), se pueden clasificar en:

- Funciones nucleares, básicas o fundamentales, que componen el núcleo o *core* de la estructura virtual y que se corresponden con las funciones de I+D, marketing y gestión global.

Los objetivos de las funciones nucleares serían:

- Identificar las oportunidades de negocio.
 - Preparar la oferta que cubre las necesidades de los clientes de acuerdo con las oportunidades de negocio identificadas.
 - Establecer y mantener el contacto con los clientes para detectar posibles cambios en sus necesidades y por tanto, nuevas oportunidades de negocio.
 - Gestionar globalmente la empresa virtual, dando la respuesta adecuada a las necesidades de los clientes.
- Funciones críticas, que se concretan en las funciones de ventas, logística y producción. Se caracterizan por rentabilizar los esfuerzos de las funciones nucleares. Por no tratarse de *core competences*, en estos casos se deberá analizar quién es el mejor para realizar estas funciones, identificando a aquellos socios que sean capaces de llevarlas a cabo con una mejor relación calidad/coste.

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.

- Funciones necesarias. Son aquellas que, aun siendo necesarias para completar la organización, no pueden catalogarse como nucleares o críticas, tal es el caso de las funciones de administración, informática, mantenimiento, servicios generales, etc. No acostumbran a mostrar un nivel de actividad uniforme, y suelen estar sujetas a volúmenes variables de trabajo, lo que dificulta su dimensionamiento. Debido a ello, es habitual que puedan realizarse a tiempo parcial, haciendo aconsejable su externalización.

Según este modelo, esquematizado en la figura 2.10., las funciones que tradicionalmente se realizaban bajo una estructura jerárquica, son ahora descentralizadas, de forma que son otras organizaciones las encargadas de realizarlas.

Es por ello que, en este contexto, la cooperación y confianza entre la empresa y las distintas organizaciones que intervienen en los diversos eslabones de la cadena de valor debe ser completa. Se trata de una relación fundada sobre la dependencia mutua y la confianza recíproca, ya que todos esperan ganar de su pertenencia a la red: comparten costes y conocimientos y ganan acceso a los mercados de los otros socios (Cuervo García (dir.) et al., 2001, pág. 147). En función de las características de la relación contractual, este proceso de segregación puede consistir simplemente en la subcontratación y cesión a organizaciones externas, con las cuales se establece una relación proveedor-cliente o, alternativamente, puede suponer el establecimiento de relaciones de cooperación y alianzas con otras organizaciones, para realizar dichas actividades sobre la base de compartir funciones y riesgos (Duran et al., 1996).

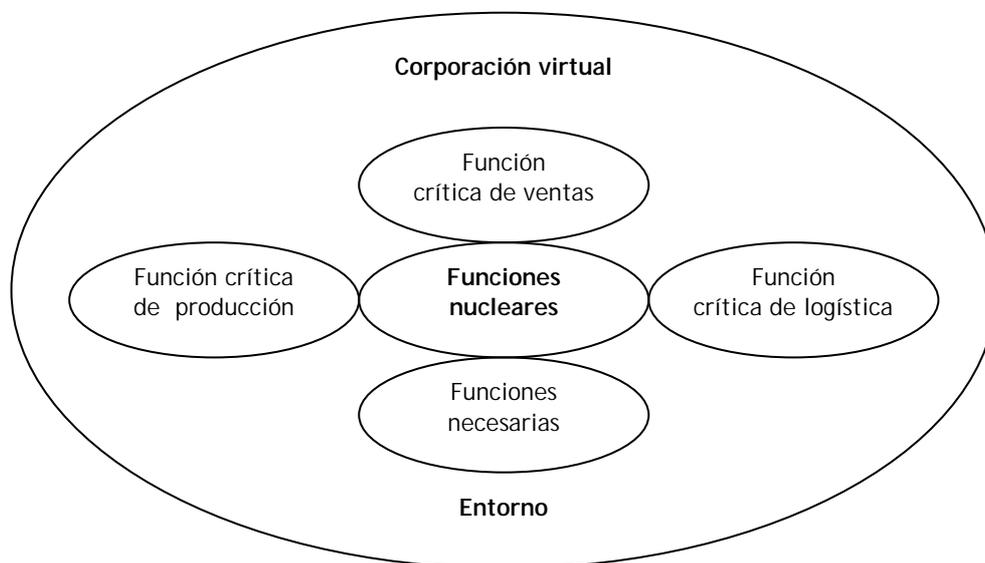


Figura 2.10. Estructura Cosmos

Fuente: Cuesta (1998, pág. 119).

La empresa en cuestión deberá encargarse de mantener el control de toda la estructura, y ejercer por sí misma las funciones nucleares.

De todas maneras, si ni tan sólo se ejercen las funciones básicas o nucleares, la ruptura de la cadena de valor empresarial y la segregación o externalización total de las actividades ha dado lugar al término de "organizaciones huecas" (*"hollow organizations"*), referido a aquellas empresas que se han desprendido de sus competencias esenciales, de su capacidad de crear valor neto, que pasa a ser controlada por las organizaciones destinatarias del proceso de segregación (Durán et al., 1996, pág. 367). La empresa hueca es, de esta manera, la que coordina el conjunto de empresas especializadas en las diferentes actividades de la cadena de valor. Según Fernández Sánchez (1996, pág. 371), es un peligro para las naciones industrializadas que las empresas huecas sean autóctonas mientras que el resto (las que realmente crean empleo) se localizan en terceros países (básicamente asiáticos).

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.

Así, las empresas virtuales deben ser capaces de crear valor de alguna de las dos formas siguientes (o ambas) (Duran et al., 1996, pág. 367):

- Manteniendo una capacidad distintiva en el desempeño de algún proceso o actividad que no hayan segregado, que les permita obtener en él un nivel de desempeño superior suficientemente significativo como para conferirles una ventaja competitiva. Implica la no segregación de los procesos o actividades en los que poseen competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Black y Boal, 1994).
- Desarrollando una competencia diferencial en la coordinación de la realización de las actividades segregadas.

Esta distinción también la realizan Ricart y Álvarez¹² (1996, pág. 53), denominando al primer caso, red estable y al segundo, red dinámica. En la red estable, varias empresas se vinculan alrededor de una empresa núcleo que les proporciona una parte sustancial de sus *inputs* o *outputs*, reservando para sí misma su principal competencia, la actividad para la que es más eficiente y está menos sujeta a las turbulencias competitivas (Ricart y Álvarez, 1996, pág. 53).

¹² Concretamente Álvarez Álvarez, J.L., en el capítulo "Las redes frente a las burocracias" (páginas 39 a 65) de la obra: Ricart J.E. y Álvarez J.L. (1996): *Cómo prepararse para las organizaciones del futuro*, Folio (Biblioteca IESE de gestión de empresas), Barcelona.

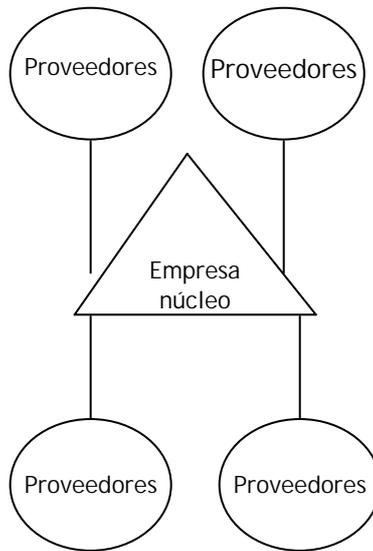


Figura 2.11. Red estable

Fuente: Snow, C.C., Miles, R.E. y Coleman, H.J.Jr. (1992; pág. 12)

En la red dinámica, la empresa se dedica a gestionar las relaciones entre las diferentes compañías dedicadas a actividades especializadas.

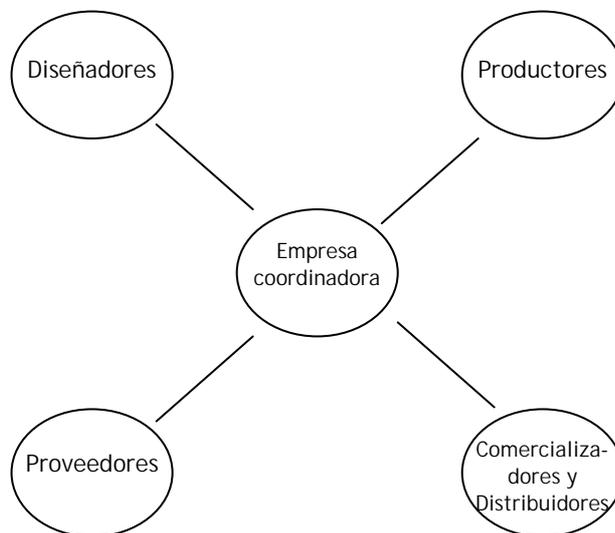


Figura 2.12. Red dinámica

Fuente: Snow, C.C., Miles, R.E. y Coleman, H.J.Jr. (1992; pág. 12)

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 función de las fuentes de creación de valor, los distintos tipos de empresas pueden clasificarse como se muestra en la tabla 2.1.:

Competencia diferencial en la coordinación de la realización de las actividades segregadas	Significativa	Empresa Virtual	
	No Significativa	Empresa Hueca	Empresa Tradicional
		No Significativa	Significativa
		Competencia diferencial en las actividades no segregadas	

Tabla 2.1. Tipología empresarial según las fuentes de creación de valor

Fuente: Durán et al., 1996, pág. 367

Con base en todo lo comentado hasta aquí y a modo de resumen, las características más interesantes de las organizaciones virtuales, serían las siguientes:

- Estructuras de geometría variable o indeterminada, de frontera difusa (Bueno, 1996, pág. 274).
- Empresas muy aligeradas con una estructura de funcionamiento muy flexible.
- Búsqueda de la combinación entre eficiencia y flexibilidad.
- Permiten el acceso a capacidades estratégicas deseadas mediante la creación de vínculos con corporaciones que poseen recursos complementarios o el aumento de las capacidades ya disponibles a través de la puesta en común de recursos con otras organizaciones (Ricart y Álvarez, 1996, pág. 55).
- Complementariedad de actividades: no interesa sólo ser competitivos como unidad, sino en la globalidad de la red, en la complementariedad del valor añadido de cada una de las unidades de la red en su conjunto (Navas López y Guerras Martín, 2002, pág. 440).

- “Zapatero a tus zapatos” (cada eslabón de la cadena de valor se concentra en sus competencias esenciales).
- Ruptura de la cadena de valor tradicional debido a la externalización de las actividades no esenciales mediante acuerdos de cooperación.
- Descentralización de actividades y mantenimiento de la eficacia operativa para mantener la eficiencia organizativa y la unidad de dirección.
- Conversión de costes fijos en variables debido a la externalización de ciertas actividades.
- Deslocalización geográfica de algunos de los eslabones de la cadena de valor tradicionales, en busca de la reducción de costes.

EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA VIRTUAL
Dirección general	Núcleo
Departamentos	Socios
Organización vertical	Organización horizontal
Autoridad	Cooperación
Compromiso	Confianza
Imposición	Negociación
Jerarquía	Liderazgo
Generalista	Específica
Global	Integrada
Cierta participación	Involucración
Basada en el contacto personal	Basada en las tecnologías de la información

Tabla 2.2.: Resumen comparativo entre algunos aspectos de las empresas tradicionales y virtuales

Fuente: Cuesta (1999, pág. 63)

Con base en todas estas características, la configuración vertical de la empresa tradicional se convierte en el proceso horizontal o cadena de valor de la empresa virtual, basada en

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.

la cooperación; y las relaciones de compromiso de la empresa tradicional, se convierten en relaciones de confianza en la empresa virtual (Cuesta, 1999, pág. 63).

Finalmente, un resumen comparativo entre algunos aspectos de la empresa tradicional y la empresa virtual, propuesto por Félix Cuesta (1999, pág. 63), se presenta en la tabla 2.2.

2.8. Conclusiones

El propósito de este capítulo ha sido el de establecer el **marco conceptual** de la decisión de una organización de centrarse en aquellas actividades que mejor sabe hacer, sus competencias básicas, y externalizar el resto. Con ello, las organizaciones pretenden ganar flexibilidad, sin perder las ventajas de las economías de escala y la especialización.

Para las actividades no básicas existen diferentes posibilidades de externalización, mediante opciones de acuerdos de cooperación, lo que conlleva a la denominada ruptura o fragmentación de la cadena de valor de una organización.

Comentadas estas opciones, a partir de ahora, este trabajo se va a centrar en la **subcontratación estratégica**, como opción válida dentro de los posibles acuerdos de cooperación.

De esta manera, en el siguiente capítulo se pretende establecer el marco teórico apropiado a la decisión de subcontratar, mientras que en el capítulo cuarto, último de la revisión de la literatura, se tratará a fondo el fenómeno de la subcontratación en general y de la subcontratación estratégica en particular.

2.9. Bibliografía

Aguer Hortal, M. (2002): *Evaluación de activos en las empresas virtuales*, Pirámide, Madrid.

Aguer Hortal, M. (2000a): *Las organizaciones virtuales: el reto del nuevo siglo*, Pirámide, Madrid.

Aguer Hortal, M. (2000b): *La empresa virtual en el marco de la sociedad de la información* (Discurso de ingreso a la Real Academia de Ciencias Económicas y

Financieras), Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

Aguer Hortal, M.; Pérez Gorostegui, E.; Martínez Sánchez, J. (2004): *Administración y Dirección de empresas: teoría y ejercicios resueltos*, CERA, Madrid.

Andreu, R.; Ricart, J.E. y Valor, J. (1997): *La organización en la era de la información: aprendizaje, innovación y cambio*, McGraw Hill, Madrid.

Bhatt, G.D. y Emdad, A.F. (2001): "An analysis of the virtual value chain in electronic commerce", *Logistics Information Management*, vol. 14, núm. 1/2, páginas 78 a 84.

Black, J.A. y Boal, K.B. (1994): "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, páginas 131 a 148.

Black, J.A. y Edwards, S. (2000): "Emergence of virtual or network organizations: fad or feature", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, núm. 6, páginas 567a 576.

Bueno Campos, E. (1996a): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. (1996b): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. (1995): "Flexibilizar y dinamizar la empresa", *Cuadernos de Gestión*, Año IV (Julio), páginas 36 a 41.

Bueno Campos, E. (1993): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. y Morcillo Ortega, P. (1993): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, McGraw Hill, Madrid.

Cabanelas Omil, J. y Cabanelas Lorenzo, P. (2001): "El análisis de valor en la economía digital: la cadena de valor digital", *XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica: Empresa y Nueva Economía* (Volumen IV: Gestión del conocimiento), Cáceres, 14, 15 y 16 Febrero.

Camisón Zornoza, C. (1997): *La competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*, Civitas, Madrid.

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.

Camisón Zornoza, C. y Guía Julve, J. (2001): "Integración vertical, cooperación interempresarial y resultados: el efecto contingente de la coordinación implícita en un distrito industrial", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 8 (ene-abril), páginas 51 a 76.

Capowski, G. (1994): "El arte de las alianzas: entrevista con Jordan D. Lewis", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 64 (6/94), páginas 40 a 43.

Casani Fernández de Navarrete, F. (1995): *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*, núm. 746 (octubre), páginas 25 a 41.

Castells, M. (2000): *La era de la información. Vol. 1. La sociedad red* (2a ed.), Alianza Editorial, Madrid.

Cavallé, C.; Nueno, P.; Argandoña, A. (1997): *La gestión de empresas hoy*, Folio, Barcelona.

Chesbrough, H.W. y Treece, D.J. (1996): "When Is Vitual Virtuous?", *Harvard Business Review*, vol. 74, núm. 1 (enero-febrero), páginas 65 a 73; o su traducción al castellano:

Chesbrough, H.W. y Treece, D.J. (2003): "Organizarse para innovar: ¿cuándo es virtuoso lo virtual?", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 112 (Ene-Feb), páginas 22 a 30.

Christensen, C.M. (2002): "Pasado y futuro de la ventaja competitiva", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 106 (Ene/Feb), páginas 4 a 9.

CINCO DÍAS (1995): "El sueño de Arriortúa para su Amorebieta nació en Brasil", *Cinco Días*, 11 de noviembre, página 8.

Costa Campi, M.T. (1989a): "Los acuerdos de cooperación entre empresas industriales", *Economistas*, núm. 35 (Diciembre 1988 - Enero 1989), páginas 236 a 239.

Costa Campi, M.T. (1989b): "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva", *Economía Industrial*, núm. 266 (marzo-abril), páginas 27 a 45.

Cuatrecasas Arbós, L. (2000): *Organización de la producción y dirección de operaciones. Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*, Centro de estudios Ramon Areces, Madrid.

Cuervo García, A. (dir.) et al. (2001): *Introducción a la Administración de Empresas (cuarta edición)*, Civitas, Madrid.

Cuesta Fernández, F. (1999): "La estructura Cosmos: una alternativa de empresa virtual", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. May/Jun, páginas 60 a 66.

Cuesta Fernández, F. (1998): *La empresa virtual. La estructura Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*, McGraw Hill, Madrid.

Davidow, W.H. y Malone, M.S. (1992): *The virtual corporation*, HaperCollins, USA.

del Peso Navarro, E. (2000): *Manual de outsourcing informático. Análisis y contratación*, Díaz de Santos, Madrid.

Durán, A.; Martín-Romo, C. y Durán, A. (1996): "Creación y desarrollo de Empresas Virtuales: características distintivas y servicios de apoyo", *VI Congreso Nacional de ACEDE*, La Coruña, 15 a 17 Sept, páginas 366 a 377.

Elkington, N.E. y Massie, D. (2000): "The changing nature of international resource sharing. Risks and benefits of collaboration", *Library Consortium Management: An International Journal*, vol. 2, núm. 5/6, páginas 95 a 103.

Fernández Sánchez, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia*, Civitas, Madrid.

Fernández Sánchez, E. (1995): "La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación", *Revista Asturiana de Economía*, núm. 2, páginas 149 a 164.

Fernández Sánchez, E. (1993): *Dirección de la Producción I. Fundamentos estratégicos*, Civitas, Madrid.

Fernández Sánchez, E. (1991): "La subcontratación incrementa la competitividad empresarial", *Economía Industrial*, núm. 282 (Nov-Dic), páginas 145 a 153.

Fernández Sánchez, E.; Avella Camarero, L. y Fernández Barcala, M. (2003): *Estrategia de producción*, McGraw Hill, Madrid.

Franke, U.J. (2002): *Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century: Issues and Challenges*, Idea Group Publishing, Hershey, USA.

Franke, U.J. (2001): "The Concept of Virtual Web Organisations and its Implications on Changing Market Conditions", *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, vol. 3, núm. 4, páginas 43 a 64, www.virtual-organization.net, consultado el 10 de Enero de 2002.

Franks, J. (1998): "The virtual organisation", *Work Study*, vol 47, núm. 4, páginas 130 a 134.

García Canal, E. (1996a): "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, páginas 109 a 132.

García Canal, E. (1996b): "Evidencias empíricas sobre los acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas", comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de ACEDE*, 15-17 Sept., La Coruña.

García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*, núm. 714 (Febrero), páginas 87 a 98.

García Canal, E. (1992): "La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, núm. 286 (jul-ago), páginas 113 a 122.

García Canal, E. y Valdés Llana, A. (2000): "Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: teoría y evidencias", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 5 (ene-abril), páginas 25 a 49.

Genescà Garrigosa, E. (1995): "Estrategia de cooperación y competitividad"; en **Cuervo García, A.** (dir): (1995): *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, páginas 439 a 455.

Ghoshal, S. y Barlett, C. (1990): "The multinational corporations as an interorganizational network", *Academy of Management Journal*, vol. 15, núm. 4, páginas 603 a 625.

Gilgeous, V. y Parveen, K. (2001): "Core competency requirements for manufacturing effectiveness", *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 12, núm. 3, páginas 217 a 227.

Goranson, H.T. (1999): *The agile virtual enterprise. Cases, metrics, tools*, Quorum books, USA.

Gordon, J.R. (1993): *A diagnostic approach to Organizational Behavior* (4ª edición), Allyn and Bacon, USA.

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

Grant, R.M. (1995): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell, Cambirdge; o su traducción al castellano:

Grant, R.M. (1996b): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3 (spring), páginas 114 a 135.

Greaver II, M.F. (1999): *Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, American Management Association, USA.

Greenburg, E.R. y Canzoneri, C. (1997): *Outsourcing: the AMA Survey*, American Management Association, New York.

Gupta, M. y Zhender, D. (1994): "Outsourcing and its impact on operations strategy", *Production*, vol. 35, third quarter, páginas 70 a 76.

Hagel III, J. y Singer, M. (2001): "Fragmentar la organización", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. Ene/Feb, páginas 26 a 35.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press; o su traducción al castellano:

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1998): *Compitiendo por el futuro . Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel, Barcelona.

Hamel, G.; Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1989a): "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, January-February, páginas 133 a 139; o su traducción al castellano:

Hamel, G.; Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1989b): "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia"; *Harvard DEUSTO Business Review*, 3r trimestre, páginas 19 a 28.

Handy, C. (1995): "Trust and the virtual organization", *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 3 (May-June), páginas 40 a 50.

Harrison, B. (1997): *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*, Paidós, Barcelona.

- Hermosilla Pérez, A. y Solà i Solà, J.** (1990): *Cómo cooperar*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Madrid.
- Hermosilla Pérez, A. y Solà i Solà, J.** (1989): *Cooperación entre empresas*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, Madrid.
- Heuskel, D. y Costa, C.** (1999): "Estrategia en la era de la desintegración", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. Nov/Des, páginas 36 a 45.
- Hidalgo, A.** (1997): "La innovación tecnológica en la empresa virtual", *XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-francés AEDEM*, Lleida.
- Hidalgo, A.** (1995): "La gestión de la innovación tecnológica en la empresa virtual", comunicación presentada al *V Congreso Nacional de ACEDE*, 17-19 Sept., San Lorenzo del Escorial (Madrid).
- Huerta, E.** (1986): "Causas y efectos de la integración vertical de empresas: evidencia empírica", *Economía Industrial*, núm. 251 (sept-oct), páginas 117 a 122.
- Jarillo, J.C.** (1992): *Dirección estratégica* (2a. edición), McGraw Hill, Madrid.
- Jarillo, J.C.** (1989): "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Economía Industrial*, núm. 266 (marzo-abril), páginas 69 a 75.
- Jarillo, J.C.** (1988): "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, páginas 31 a 41.
- Jarillo, J.C. y Martínez, J.I.** (1989): "Evidencia empírica de la superioridad de los sistemas cooperativos", *Economía Industrial*, núm. 266 (marzo-abril), páginas 99 a 104.
- Leimester, J.M.; Weigle, J. y Fremar, H.** (2001): "Efficiency of Virtual Organisations. The case of AGI", *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, vol. 3, núm. 3, páginas 13 a 43, www.virtual-organization.net, consultado el 10 de Enero de 2002.
- Lewin, J.E. y Johnston, W.J.** (1996): "The effects of organizational restructuring on industrial buying behavior: 1960 and beyond", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 11, núm. 6, páginas 93 a 111.
- Lewis, J.D.** (1990): *Partnerships for profits: structuring and managing strategic alliances*, The Free Press, Nueva York.

Mariti, P. (1989): "Los acuerdos de colaboración, entre empresas, en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión", *Economía Industrial*, núm. 266 (marzo-abril), páginas 61 a 67.

Mclvor, R. (2000): "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 5, núm. 1, páginas 22 a 36.

Menguzzato Boulard, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas"; en **Cuervo García, A.** (dir) (1995): Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, civitas, Madrid, páginas 503 a 523.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1986): "Organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. XXVIII, núm. 3 (spring), páginas 62 a 73.

Montoro Sánchez, M.A. (2000): "El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 10, páginas 185 a 204.

Morán, J.M. (2000): "Innovación, calidad total y *outsourcing*", *Alta Dirección*, núm. 209, páginas 17 a 24.

Moranchel, R. (2001): "*Outsourcing*, la empresa virtual", *Economistas*, núm. 19, páginas 56 a 58.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones* (tercera edición), Civitas, Madrid.

Norton, B. y Smith, C. (1996): *Understanding the virtual organization*, Barron's, Nueva York.

Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, March-April, páginas 143 a 154.

Ortega, J.A. (2000): "Estrategia y organización ante las nuevas tecnologías de información y de telecomunicaciones", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. Ene/Feb, páginas 94 a 102.

Peters, T. (1997): *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Deusto, Barcelona.

- Peters, T.J. y Waterman, R.H., Jr.** (1991): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos* (quinta edición), Folio, Barcelona.
- Petts, N.** (1997): "Building growth on core competences -A practical approach", *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 4, páginas 551 a 561.
- Porter, M.E.** (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, núm. 6, páginas 61 a 78.
- Porter, M.E.** (1991a): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (special issue), páginas 95 a 117.
- Porter, M.E.** (1991b): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona.
- Porter, M.E.** (1985): *Competitive advantage*, Free Press, New York; o su traducción al castellano:
- Porter, M.E.** (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México D.F.
- Porter, M.E.** (1981): "The contribution of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 6, páginas 609 a 620.
- Porter, M.E.** (1980): *Competitive strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M.E.** (1979): "The structure within industries and companies' performance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, páginas 214 a 228.
- Porter, M.E. y Fuller, M.B.** (1988): "Coaliciones y estrategia global", *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*, Junio, páginas. 101 a 120.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G.** (1990): "The core competences of the corporation", *Harvard Business Review*, núm. 3 (May-June), páginas 79 a 91; o su traducción al castellano:
- Prahalad, C.K. y Hamel, G.** (1991): "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 45 (primer trimestre), páginas 47 a 64.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G.** (2001): "La estrategia como objeto de estudio: ¿por qué buscar un nuevo paradigma?", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. ESPECIAL 100 (Lo mejor en gestión de HDBR), páginas 108 a 117.

Prasad, B. (1998): "Decentralized cooperation: a distributed approach to team design in a concurrent engineering organization", *Team Performance Management*, vol. 4, núm. 4, páginas 138 a 165.

Quinn, J.B. y Hilmer, F.G. (1994): "Strategic outsourcing", *Sloan Management Review*, vol. 35, núm. 4, Summer, pp. 43-55; o su traducción al castellano:

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

Rastrollo Horrillo, M.A. y Castillo Claver, A.M. (2001): "Nuevas formas organizativas: una propuesta de sistematización", *XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica: Empresa y Nueva Economía* (Volumen I: Organización de Empresas), Cáceres, 14 a 16 de Febrero, páginas 330 a 336.

Rayport, J.F. y Sviokla, J.J. (1996): "Aprovechar la cadena de valor virtual", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 74 (Sept-Oct), páginas 6 a 16.

Ricart J.E. y Álvarez J.L. (1996): *Cómo prepararse para las organizaciones del futuro*, Folio (Biblioteca IESE de gestión de empresas), Barcelona.

Salas Fumás, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, núm. 266 (marzo-abril), páginas 47 a 60.

Salas Fumás, V. (1987): "Els acords de cooperació entre empreses", *Revista Econòmica de Catalunya*, núm. 6 (Set-Dic), páginas 8 a 18.

Sanchís Palacio, J.R. y Urra Urbietta, J.A. (1994): "Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, núm. 2, páginas 83 a 102.

Scott, M.C. (1999): "Las competencias fundamentales revisitadas", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. Nov/Des, páginas 70 a 73.

Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, Nueva York.

Shao, Y.P.; Liao, S.Y. y Wang, H.Q. (1998): "A model of virtual organisations", *Journal of Information Science*, vol. 24, núm. 5, páginas 305 a 312.

Snow, C.C.; Miles, R.E. y Coleman, H.J. Jr. (1992): "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20, núm. 3 (winter), páginas 5 a 20.

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.

Solé Parellada, F. (2004): "Creació d'una spin-off", *Catalunya Recerca*, vol. 1 núm. 5, pàgines 11 a 12.

Solé Parellada, F. y Bramanti, A. (1991): "El perquè de las xarxes de cooperació tecnològica", *Quaderns de tecnologia*, núm. 4, pàgines 20 a 27.

Soria, B. y González, J.J. (1998): "¿Un nuevo paradigma de operador de telecomunicaciones?", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 86 (Sept/Oct), pàgines 48 a 54.

Spekman, R.E.; Forbes, T.M.; Isabella, L.A. y MacAvoy, T.C. (1998): "Alliance management: a view from the past and look to the future", *Journal of Management Studies*, vol. 35, núm. 6 (November), pàgines 747 a 772.

Stuckey, J. y White, D. (1994): "Integración vertical: oportunidades y desventajas", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 59, pàgines 14 a 28.

Tarragó Sabaté, F.J. (1992): *Elements bàsics d'economia de l'empresa*, Eumo Editorial, Barcelona.

Tarragó Sabaté, F.J. (1989): *Fundamentos de economía de la empresa* (2ª ed.), edición del autor, Barcelona.

Tarragó Sabaté, F.: "Direcció Estratègica (Apunts)", Departament d'Economia i Organització d'Empreses, Universitat de Barcelona.

Teare, R. y Dealtry, R. (1998): "Building and sustaining a learning organization", *The Learning Organization*, vol. 5, núm. 1, pàgines. 47 a 60.

Usarraga, K. (1996): "El outsourcing, antesala de la empresa virtual", *Staff Empresarial*, núm. 49, pàgines 50 a 52.

Venkatraman, N. y Henderson, J.C. (2000): "Estrategias reales para una organización virtual", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. May/Jun, pàgines 4 a 22.

Ventura Victoria, J. (1995): "Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 1, pàgines 79 a 87.

Ventura Victoria, J. (1994): *Análisis competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*, Civitas, Madrid.

Walters, D. (2000): "Virtual organisations: new lamps for old?", *Management Decision*, vol. 38, núm. 6, páginas 420 a 436.

Wang, S. (2000): "Meta-management of virtual organizations: towards information technology support", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 10, núm. 5, páginas 451 a 458.

Webb, J. y Gile, C. (2001): "Invertir la cadena de valor", *Harvard DEUSTO Business Review*, núm. 103 (Jul/Ago), páginas 70 a 76.

Winch, G.; Gyllstrom, H.; Sauer, F. y Seror-Märklin, S. (1997): "The Virtual Neural Business System: a vision for IT support for the network form organization", *Management Decision*, vol. 35, núm. 1, páginas 40 a 48.

Zook, C. y Allen, J. (2003): "Growth Outside the Core", *Harvard Business Review*, vol. 81, núm. 12 (December), páginas 66 a 73.