



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

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

**Laura Guitart Tarrés**

**2005**



## CAPÍTULO 6

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN  
EMPRÍRICA Y MODELO ANALÍTICO PARA LA  
DETERMINACIÓN DEL TIPO DE  
SUBCONTRATACIÓN EMPRESARIAL



**Investigación** (del latín *investigatio*, -ōnis):  
“Acción y efecto de investigar”<sup>1</sup>

**Investigar** (del latín *investigāre*): “realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia”<sup>2</sup>.

### 6.1. Introducción

Tras la revisión de los aspectos teóricos relacionados con la metodología de investigación realizada en el capítulo anterior, en el presente se pretende establecer los **objetivos de la parte empírica de esta investigación** con base en el **diseño de la metodología más adecuada** que permita alcanzarlos.

Para el análisis del nivel de subcontratación estratégica en la empresa, en este capítulo se presenta el **diseño de un modelo analítico** que establezca el marco teórico de soporte para la elaboración del trabajo de campo.

---

<sup>1</sup> Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española, consultado en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&LEMA=investigación](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=investigación), accedido el 23/05/2005.

<sup>2</sup> Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española, consultado en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&LEMA=investigar](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=investigar), accedido el 23/05/2005.

---

Tal y como se ha expuesto en el capítulo cuarto, la subcontratación estratégica, objeto principal de estudio de este trabajo, posee unas características distintivas en relación a la denominada subcontratación tradicional o táctica.

Por ello, se propone el diseño de un modelo que contemple esas características y así poder analizar el nivel de subcontratación de las empresas estudiadas.

## 6.2. Objetivos de la fase empírica de esta investigación

El principal propósito de este trabajo se refiere al **análisis de la subcontratación en las organizaciones**, integrando las perspectivas de **cuatro teorías**: dos desde un enfoque económico (costes de transacción y agencia), y dos desde un enfoque estratégico (dependencia de recursos y visión basada en los recursos y capacidades).

Así, considerando a) los objetivos generales de esta investigación, b) el estado de la cuestión en el campo de la subcontratación empresarial (analizado en los capítulos segundo, tercero y cuarto) y, c) los aspectos sobre metodología derivados de la revisión de la literatura (expuestos en el capítulo precedente), en esta etapa empírica se persigue: 1) analizar, reflexionar y extraer conclusiones relevantes, acerca de 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, 2) **valorar si la realidad** de estos casos **coincide con los aspectos teóricos** recogidos de la literatura y, 3) si es posible **verificar el modelo** de desencadenantes hacia la subcontratación táctica y estratégica que se presenta en apartados posteriores.

Como **objetivos** más **concretos** cabe destacar los siguientes:

- a) establecer diferentes grados o tipologías de subcontratación táctica y estratégica, para clasificar los casos de compañías analizadas,
- b) validar, si es posible, el modelo de desencadenantes tácticos y estratégicos propuesto en este capítulo,
- c) analizar las principales características del proceso de subcontratación por actividades a través de los diferentes casos estudiados, al objeto de examinar si existen similitudes en la externalización de una misma actividad en las diferentes compañías,
- d) establecer las principales características distintivas de la subcontratación táctica y estratégica,

---

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

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

e) comprobar si las características del proceso de subcontratación son análogas desde el punto de vista de la compañía que lo lleva a cabo y, desde la óptica de los proveedores de estos servicios,

f) analizar la satisfacción o insatisfacción de los casos estudiados con la experiencia que las empresas hayan adquirido en situaciones de subcontratación de actividades.

En concreto, y con el propósito de alcanzar estos objetivos, se llevará a cabo una **investigación cualitativa mediante el análisis de casos** para tratar de aportar evidencia empírica sobre el proceso de subcontratación de actividades en las organizaciones.

### 6.3. Tipo de análisis utilizado y justificación

Al objeto de comprender y **describir la realidad del proceso de subcontratación** en las organizaciones, la parte empírica de esta investigación se fundamenta en el **análisis de casos** sobre la externalización de actividades.

Tal y como afirma Yin (1989, pág. 13), cuando se intenta investigar acerca de cuestiones que comienzan por “por qué” o por “cómo”, el **estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada**. En consecuencia, para responder a la pregunta de “**¿Por qué las organizaciones deciden optar por la subcontratación?**”, es ésta la metodología más apropiada. Es más, según Benbasat, Goldstein y Mead (1987, pág. 370), el análisis de casos permite de manera mucho más significativa, plantearse la pregunta de porqué, más que sólo la de qué y cómo, para ser respondida con un relativo pleno entendimiento de la naturaleza y complejidad del fenómeno completo.

Además, la **investigación cualitativa mediante el estudio de casos** permite una **riqueza excepcional** en la **información recogida**, de la misma manera que la entrevista en profundidad<sup>3</sup> permite **conocer matices** imposibles de tener con otro tipo de metodología.

Así, por ejemplo, frases como las siguientes:

- *“En HP se subcontrata todo ...”*<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Como ya se comentaba en el capítulo anterior, una de las ventajas de las entrevistas en profundidad es que permiten el diálogo y el debate acerca del significado de un concepto, mientras que el cuestionario se ciñe únicamente a la elección entre las posibles respuestas, normalmente seleccionando y señalizando alguna de las opciones. En este último caso, se debe elegir entre alternativas fijas sin la consideración de los “sis” o los “peros” (Meeto y Temple, 2003, pág. 8).

<sup>4</sup> De la entrevista mantenida con Enrique Lores, Vicepresidente y Director General de la división de impresión de gran formato de Hewlett Packard.

- *“MAPFRE no subcontrata nada”*<sup>5</sup>
- *“No me caso con nadie”*<sup>6</sup>
- *“Si uno es especialista en fabricar, debe dedicarse a fabricar y dejar lo otro a los especialistas”*<sup>7</sup>
- *“la subcontratación de la confección es una decisión que es tan evidente en este sector, que no hay que ser un genio para tomarla. Cuando vas por el mundo en todos sitios ves Made in China ...”*<sup>8</sup>

expuestas en algunas de las entrevistas mantenidas en el campo de esta investigación, contienen un **importante volumen de información** y son indicativas de una **mayor significación** que un simple Sí o No, como respuestas posibles de una encuesta.

En esencia, tal y como se exponía en el capítulo quinto, un análisis de casos tiende a **aclarar una decisión** o conjunto de decisiones: a) porqué fueron tomadas, b) cómo fueron implementadas y, c) con qué resultados. En este sentido, esta investigación intenta **estudiar la decisión sobre la subcontratación de actividades**: a) *¿por qué se subcontrata?, ¿cuáles son las motivaciones que llevan a una empresa a optar por la externalización de sus actividades?*, b) *¿quién tomó la decisión?, ¿con qué criterios se seleccionaron los proveedores?*, c) *¿qué ventajas e inconvenientes ha supuesto la toma de esta decisión?, ¿se han satisfecho las expectativas inicialmente establecidas?*.

En consecuencia, se considera que la metodología de investigación cualitativa mediante análisis de casos es la **idónea** para el estudio de la decisión de subcontratación en las organizaciones.

---

<sup>5</sup> De la entrevista mantenida con José Manuel Inchausti Pérez, Presidente de la Comisión Territorial de Barcelona de Sistema MAPFRE y Vicepresidente del Consejo Territorial de Cataluña de Sistema MAPFRE.

<sup>6</sup> De la entrevista mantenida con Jaume Freixas Güell, Director General - Consejero Delegado de Velcro Europe, S.A., en relación al hecho de que esta compañía, a diferencia de otras, no establece ni intenta establecer estrechos vínculos de colaboración con sus proveedores.

<sup>7</sup> De la entrevista mantenida con Pere Ribalta Cortina, Jefe de Logística de la fábrica de Nestlé España, S.A. en Viladecans.

<sup>8</sup> De la entrevista mantenida con Francisco Algás, fundador y actual Director-Gerente de Star Textil, S.A., en relación a la decisión de subcontratar la fabricación de las prendas, consecuencia de ser una práctica habitual en este sector.

#### 6.4. Propuesta de modelo analítico para el estudio del tipo de subcontratación táctica o estratégica en las organizaciones

Para satisfacer el primer objetivo de este trabajo, es decir para tratar de establecer el grado de subcontratación (táctica o estratégica) en las compañías analizadas, se ha creado un **modelo analítico** a partir de los desencadenantes (según la revisión de la literatura) de ambos tipos de subcontratación.

En la utilización de la metodología del estudio de casos, Yin (1989, pág. 54) recomienda establecer un **marco teórico previo** en el que basar la posterior recogida de datos.

La utilidad de la investigación de casos es superior cuando existe un modelo a contrastar, es decir, cuando el fenómeno es descrito "a priori" y se intentan explicar sus causas y consecuencias (de la Fuente Sabaté, 1996, pág. 4).

En este sentido, tal y como argumenta Bonache (1999, pág. 127 y 128):

- Sin un marco teórico, los datos pueden desbordar al investigador, por lo que es necesario cierta base para decidir qué preguntas conviene realizar y contar con criterios para decidir qué datos son relevantes.
- No existen hechos puros: allí donde una persona normal ve un grupo de personas sentadas alrededor de una mesa, un teórico de la organización ve un círculo de calidad.
- La investigación científica tiene un carácter acumulativo y las nuevas aportaciones de conocimiento se valoran en el trasfondo de lo que se conoce o se acepta. No es preciso descubrir el Mediterráneo cada vez que se inicia un tema.
- Sin un marco teórico, los casos se convierten en una sucesión de anécdotas, datos y detalles.

##### 6.4.1. Algunas consideraciones previas para determinar el nivel de subcontratación empresarial

Las **principales motivaciones** por las que las organizaciones optan por la subcontratación de actividades son las relacionadas en la tabla 6.1. Este listado de motivos, obtenido a partir de la revisión de la literatura (presentada en capítulos anteriores), está dividido en dos grupos: **desencadenantes de la subcontratación táctica o tradicional** y **desencadenantes de la subcontratación estratégica**.



	Motivaciones
<b>Subcontratación táctica</b>	Reducción de costes (convertir costes fijos en variables).
	Falta de capacidad, por aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda.
	Por falta de conocimientos en esa función determinada.
	Por falta de los <i>inputs</i> necesarios para desarrollar esa actividad.
	Por ser una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización (caso de limpieza, restaurante, catering, seguridad, ...).
<b>Subcontratación estratégica</b>	Para acceder a tecnología o know-how especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer.
	Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad.
	Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad.
	Para ser más flexible y ganar rapidez de respuesta (responder de forma más ágil y flexible a los cambios en las necesidades de los clientes).
	Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en donde es mejor que los competidores.

**Tabla 6.1.** Motivaciones para la subcontratación táctica y estratégica

Fuente: Elaboración propia

Recordemos que se entiende por **subcontratación táctica o tradicional** el traspaso de una actividad, anteriormente realizada en la empresa, a manos de un proveedor externo, con los objetivos de: reducir costes, suplir la falta de capacidad a corto plazo, o por ausencia de recursos internos para desempeñarla.

---

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

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

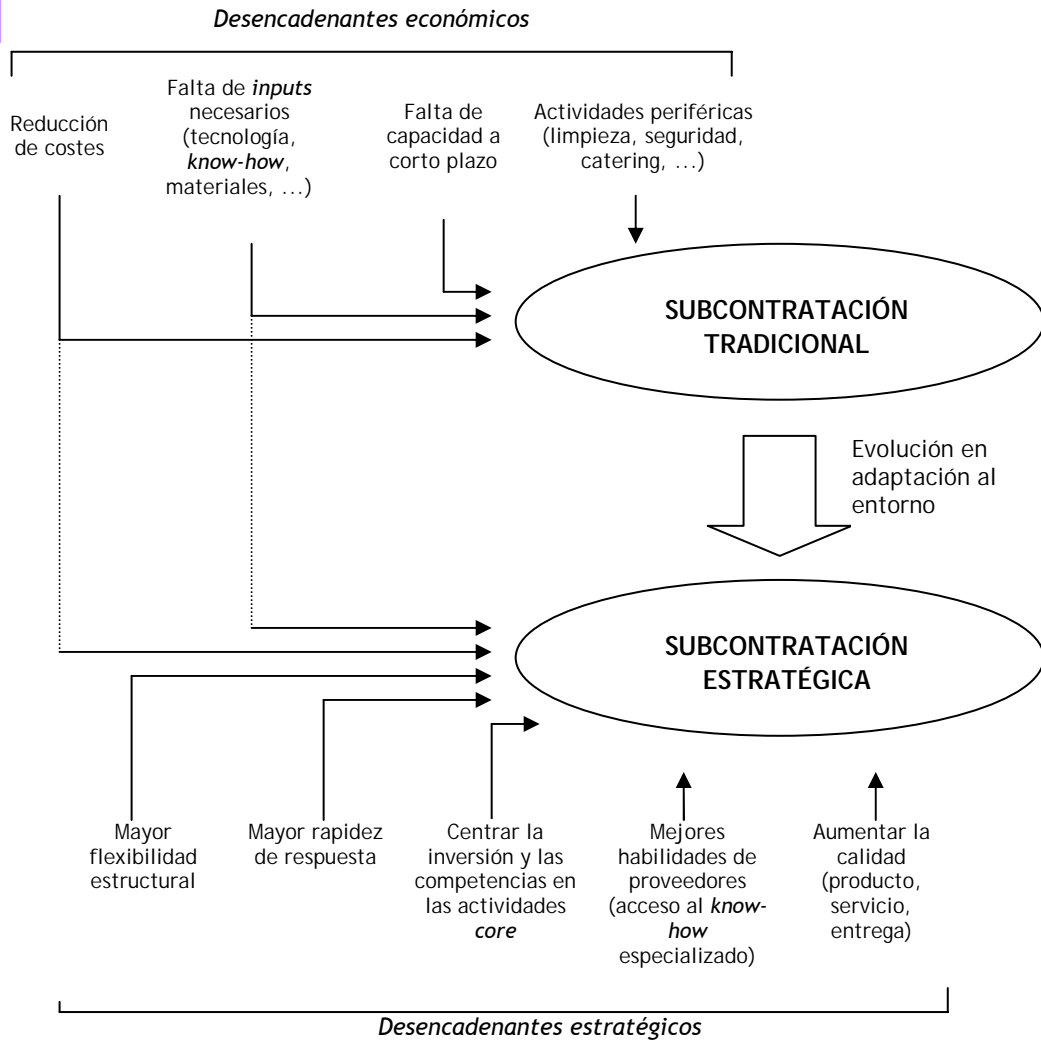
Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

La **subcontratación estratégica** por el contrario, se podría definir como el traspaso de una actividad no básica para la empresa, anteriormente realizada por ella, a manos de un colaborador externo con mejores habilidades y *know-how* especializado, y así poder centrarse en sus actividades *core*, a las que dotará de todos sus recursos y capacidades, pudiendo de esta manera aligerar estructura, aumentar la flexibilidad, ganar rapidez de respuesta al mercado y aumentar la calidad de sus productos y servicios.

Esta relación de motivaciones ha sido la utilizada para discriminar el tipo de subcontratación (táctica o estratégica) en los casos analizados en este trabajo de investigación, siguiendo el modelo teórico que se presenta en el apartado siguiente.

#### 6.4.2 Modelo de análisis del nivel de subcontratación empresarial

El **modelo analítico** que se propone en este trabajo de investigación es el esquematizado en la figura 6.1, ya presentado en el capítulo cuarto de revisión de literatura, cuyo objetivo es **establecer las diferentes motivaciones que desencadenan la decisión de externalizar actividades de la cadena de valor de una organización, en ambos niveles de subcontratación, táctica o estratégica.**



**Figura 6.1.** Modelo analítico para evaluar la subcontratación táctica o estratégica

Fuente: Elaboración propia

Así, en la evolución de la subcontratación tradicional o táctica hacia la estratégica, hay motivaciones que se amplían y en consecuencia, son consustanciales a ambos tipos de subcontratación y otras se reducen a una de ellas. Tal es el ejemplo de la falta de capacidad a corto plazo, que se circunscribe a la subcontratación táctica y no se amplía a la estratégica.

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

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

En cambio, la reducción de costes y la falta de *inputs* necesarios (tecnología, *know-how* o materiales) son motivaciones de ambos tipos de externalización. De todas formas, esta último desencadenante, si es estratégico debe matizarse, ya que en ese caso, el acceso a la tecnología o *know-how* especializado de los proveedores es debido a que la empresa no lo posee, porque no le interesa poseerlo (al haber decidido centrar sus inversiones en otras actividades).

A estas motivaciones de reducción de costes y de acceso a tecnología o *know-how* que la empresa no posee y no le interesa poseer, se añaden, en el caso de la subcontratación estratégica: la mayor flexibilidad estructural y rapidez de respuesta; el centrar la inversión en las actividades *core*; y, el acceso a mejores capacidades y habilidades y un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad, que pueden ofrecer los proveedores especializados.

### 6.5. Diseño de la investigación empírica

Para este estudio sobre subcontratación empresarial se ha optado por una investigación cualitativa mediante la metodología del estudio de casos a partir de fuentes de datos tales como entrevistas, observación directa y análisis de documentos.

La figura 6.2. esquematiza el proceso de la investigación cualitativa<sup>9</sup> propuesto por Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1999, pág. 64), con indicación de los capítulos de este trabajo relacionados con cada etapa.

Los capítulos 2, 3, 4 y 5 abordan la etapa de reflexión de la primera fase preparatoria para establecer el marco teórico-conceptual en el que se ubicará la investigación.

La etapa de diseño del proyecto de investigación se desarrolla en este capítulo sexto, en el que se concreta el proceso de selección realizado para garantizar que el escenario se acerque lo máximo posible al ideal, considerando además los limitados recursos disponibles.

El proceso de análisis de datos se inicia ya en la etapa de recogida productiva de datos, a partir de la cual se desarrolla la fase analítica, documentada en el capítulo 7 de este trabajo con la presentación de los casos analizados. Esta etapa contempla, según Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1999, pág. 75): la reducción de datos, la disposición y transformación de datos y, la obtención de resultados y verificación de conclusiones.

---

<sup>9</sup> expuesto y detallado en el capítulo quinto de este trabajo sobre metodología de investigación.

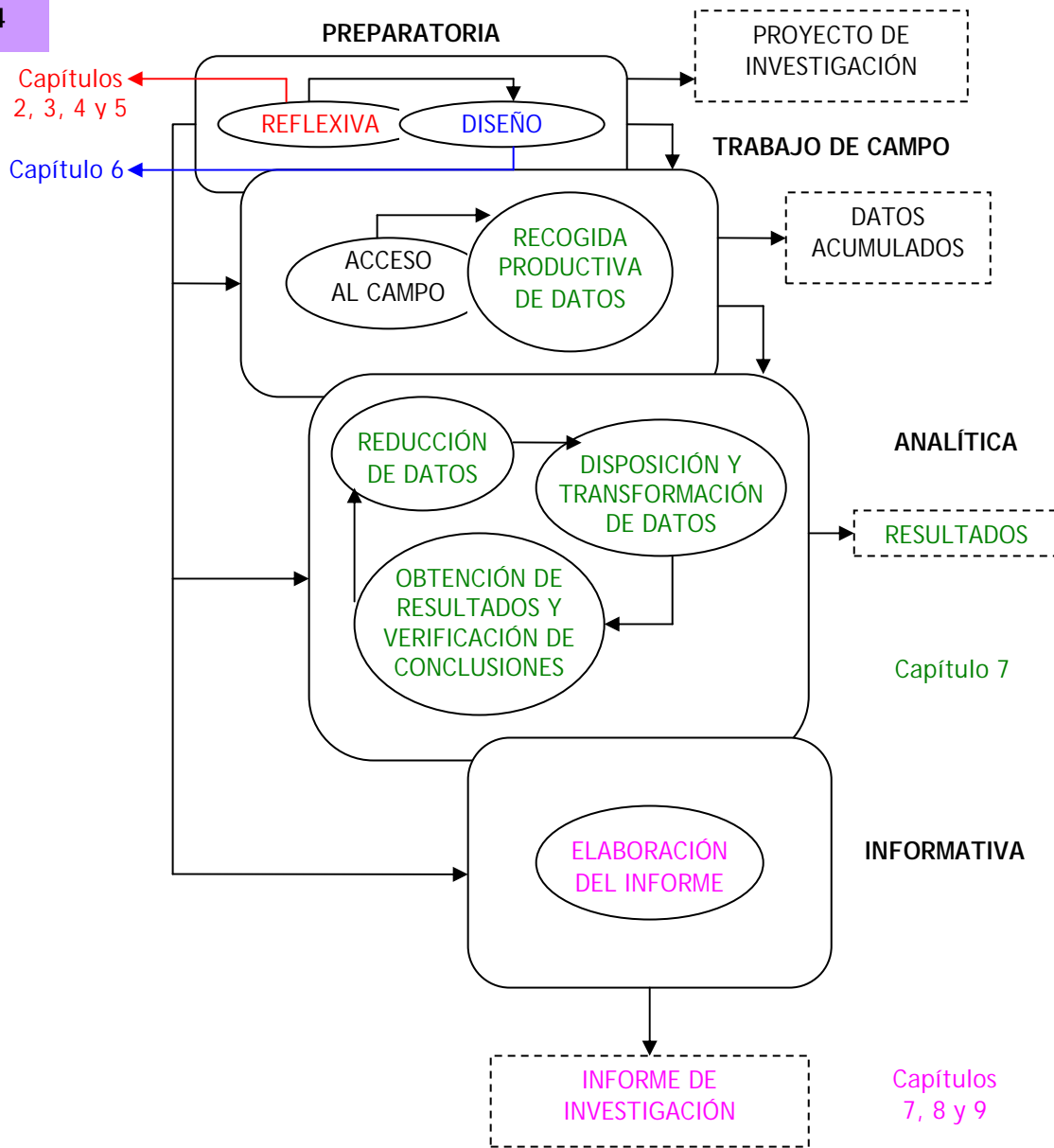


Figura 6.2. Fases y etapas de la investigación cualitativa adaptada a este estudio

Fuente: Adaptado de Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1999, pág. 64)

El proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados analizados y con la elaboración del **informe de investigación**, todo ello recogido en los capítulos 7, 8 y 9 de este trabajo.

### 6.5.1. Preguntas de investigación

La pregunta principal que pretende responder esta investigación es la siguiente:

**¿Por qué subcontratan las organizaciones determinadas actividades de su cadena de valor?**

Además de ésta, a continuación se detallan las subpreguntas de investigación, agrupadas en cuatro bloques temáticos.

**Bloque A)** En relación a las actividades subcontratadas:

- a) De las actividades de la cadena de valor de la compañía, ¿cuáles externaliza a proveedores externos?
- b) Las actividades subcontratadas por la compañía, ¿son no *core business*?

**Bloque B)** En relación a las motivaciones que llevan a una compañía a optar por la subcontratación de una actividad:

- a) ¿Bajo qué motivaciones subcontratan las compañías las diferentes actividades?
- b) ¿Son desencadenantes tácticos o estratégicos?
- c) ¿Se valida el modelo analítico de motivaciones propuesto?
- d) ¿Existen diferencias en las motivaciones por empresas?, es decir, ¿Siempre una misma compañía subcontrata por las mismas causas, independientemente de la actividad externalizada?
- e) ¿Existen diferencias por tipo de actividad?, es decir, ¿una misma actividad es siempre subcontratada bajo las mismas motivaciones, sea cual sea la empresa subcontratante?

**Bloque C)** En relación a las características del proceso de subcontratación:

- a) La duración de la relación entre empresa principal y proveedora, ¿se caracteriza por un marcado carácter de transitoriedad o se establece sobre la base de la continuidad?
- b) La duración de la relación entre empresa principal y proveedora, ¿se caracteriza por ser a corto, medio o largo plazo?

- c) La relación con el proveedor, ¿es una simple relación comercial de compra-venta o se establecen vínculos de colaboración y cooperación entre las dos empresas?
- d) La relación con la empresa subcontratada, ¿es escasa o se intenta fomentar el *partenariado*?
- e) En las actividades externalizadas, ¿mantiene la empresa principal la coordinación en su realización?
- f) ¿Con qué criterios se selecciona un proveedor para una actividad subcontratada?
- g) ¿Quién toma la decisión de externalizar determinada actividad?
- h) ¿cuáles son las principales características del proceso de subcontratación táctico y estratégico?

**Bloque D)** En relación a la satisfacción de la decisión de subcontratar:

- a) ¿Están las compañías que subcontratan alguna actividad satisfechas con la decisión tomada?
- b) ¿Existen fracasos en las relaciones con los proveedores de actividades subcontratadas?
- c) ¿Qué ventajas ocasiona para una compañía la decisión de subcontratar determinada actividad?
- d) ¿Qué inconvenientes comporta la subcontratación de actividades?

### 6.5.2. Selección de los casos objeto de estudio

Se consideró que para responder a las preguntas de investigación formuladas, el diseño más efectivo es el de **casos múltiples** por ser el adecuado para estudios exploratorios que pretenden identificar posibles patrones de conducta y generar hipótesis (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989; McCutcheon y Meredith, 1993). Además, los **casos** de este trabajo son **explicativos**, puesto que pretenden revelar las causas y el porqué<sup>10</sup> de la decisión de subcontratar actividades.

Tal y como se exponía en el capítulo anterior, en el **muestreo teórico**, realizado **según la relevancia de los casos** (y no según su representatividad), se seleccionan los mismos según su **nivel esperado de aportación a la teoría**. La extensión y los rasgos de la

<sup>10</sup> Según Bonache (1999, pág. 125), tal y como se exponía en el capítulo quinto de este trabajo, los casos explicativos pretenden revelar las causas o el porqué de determinado fenómeno organizativo.

población básica no se conocen de antemano, se repite la extracción de los elementos de muestreo con criterios que se han de definir de nuevo en cada paso, el tamaño de la muestra no está definido con antelación y el muestreo acaba cuando se ha alcanzado la  **saturación teórica**  (Wiedemann, 1995, pág. 441).

Por tanto, el tamaño de la muestra de casos a analizar en esta investigación no fue definido previamente, ya que  **el conjunto de empresas entrevistadas se fue ampliando gradualmente hasta conseguir que los datos estuvieran saturados** , es decir, que ya no aparecieran nuevos puntos de vista. El tamaño de la muestra va aumentando de forma gradual  **a medida que se generan nuevas ideas o se saturan otras** . En este tipo de práctica común en investigación,  **el número de casos a estudiar se determina durante el proceso de recolección e interpretación de los datos** .

De todas maneras, dadas las posibilidades teóricamente ilimitadas de integrar nuevos individuos en la muestra, es necesario definir los  **criterios de la selección de nuevos casos**  para una limitación bien fundada del muestreo, los cuales se establecen para esta investigación en el siguiente apartado.

#### 6.5.2.1. Criterios de selección de un nuevo caso

En primer lugar, es preciso establecer la  **unidad de análisis**  objeto de estudio de acuerdo con la pregunta de investigación previamente planteada: ¿por qué subcontratan las organizaciones determinadas actividades de su cadena de valor?

En este sentido, los casos analizados presentan las siguientes  **características** :

- a) empresas que se han planteado la subcontratación de alguna de las actividades de su cadena de valor; o,
- b) empresas proveedoras de estas actividades subcontratadas.

Aunque inicialmente no estaba prevista la inclusión de ninguna organización totalmente integrada verticalmente, durante el desarrollo del trabajo de campo surgió un caso de este tipo que fue finalmente considerado en el estudio, por ser una empresa que también se ha planteado la subcontratación de alguna de las actividades de su cadena de valor, aunque haya optado por no llevarla a cabo.



A pesar de este caso extremo, el criterio básico para la selección de nuevas organizaciones a analizar se refiere a la **búsqueda de los casos ideales**<sup>11</sup> en función de su **naturaleza**<sup>12</sup>, en que:

- a) las actividades subcontratadas por la empresa se externalicen bajo motivaciones estratégicas.
- b) las actividades subcontratadas por la empresa se externalicen bajo motivaciones tácticas.
- c) sean proveedores de servicios.

A este criterio de búsqueda de casos ideales, se añadió también el de **conveniencia**<sup>13</sup>, de manera que las empresas analizadas están ubicadas en las provincias de Barcelona y Tarragona<sup>14</sup>.

#### 6.5.2.2. Muestra de casos de estudio

De las 20 entrevistas realizadas, finalmente 16 (relacionadas en el anexo 6.1. de este capítulo) han sido las consideradas como **selección primaria**<sup>15</sup> de la muestra de casos (generando los 17 casos de estudio<sup>16</sup> que se presentan en el capítulo 7), y cuatro de ellas (**selección secundaria**) han sido finalmente desestimadas. Tal como propone Morse (1998,

---

<sup>11</sup> Se trata de un criterio no probabilístico. Según Dane (1997, pág. 385) y García Ferrando (1997, pág. 150), las muestras intencionales u opináticas resultan adecuadas cuando no se tiene la pretensión de extrapolar los resultados obtenidos al conjunto de la población.

<sup>12</sup> La naturaleza de un caso se construye en dos partes: la primera es delimitar sus fronteras que, en el caso del estudio de organizaciones es fácil ya que éstas son claras; y, la segunda es indicar de qué es el caso o qué uso se le va a dar (el investigador debe intentar completar la frase siguiente: "este es un caso de..." (Coller, 2000, pág. 30).

<sup>13</sup> A causa de los limitados recursos de esta investigación.

<sup>14</sup> Aunque también se contactó (sin éxito) con compañías de Lleida y Girona. La intención inicial era contactar con compañías instaladas en las cuatro provincias catalanas.

<sup>15</sup> Los conceptos de selección primaria y selección secundaria de Morse (1998, pág. 73) se han presentado en el capítulo anterior (características de la investigación cualitativa).

<sup>16</sup> Las 16 entrevistas que se han considerado válidas han generado 17 casos de estudio, puesto que una de las compañías se ha analizado desde una doble perspectiva: como compañía subcontratante y como subcontratada (proveedora de servicios).

---

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.

pág. 73), no se debe invertir demasiados recursos en estos casos y no se debería trabajar con ellos si se poseen suficientes casos de selección primaria.

De las **cuatro entrevistas desestimadas**<sup>17</sup>, dos de ellas se rechazaron ya que el entrevistado no poseía el suficiente conocimiento para responder a las preguntas; la tercera se desaprobó puesto que no se dio la autorización para la publicación de los datos recogidos; y, la cuarta no se ha incluido finalmente, al no haber sido posible el análisis a partir de la información disponible, al no ser ésta suficientemente clara y sintética para la elaboración del caso.

De todas maneras, el **número definitivo de casos** no fue determinado a priori, sino que quedó establecido **una vez finalizada la etapa de recogida productiva de datos** durante el trabajo de campo. Así, las diferentes compañías que se consideraron adecuadas para llevar a cabo el estudio, se fueron **seleccionando de forma gradual**, a partir de la información que se disponía de ellas en relación a la subcontratación de actividades.

Grupo	Número de casos
A. Casos de subcontratación estratégica	3
A.1. Subcontratación estratégica inducida por el entorno	1
A.2. Subcontratación estratégica incipiente	4
B. Casos de subcontratación táctica	3
B.1. Subcontratación táctica inducida por el entorno	1
B.2. Subcontratación táctica por falta de estructura	1
C. Proveedores de servicios	3
D. Casos de integración vertical	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**Tabla 6.2.** Número de casos analizados por grupos

Fuente: Elaboración propia

<sup>17</sup> de los cuales, por discreción, se ha creído oportuno no publicar ni el nombre de la organización ni el de la persona entrevistada.

Una vez recogida la información de los **diecisiete casos** (cuyos informes individuales se presentan en el capítulo séptimo), éstos fueron clasificados en los grupos de la tabla 6.2.

Por tanto, no antes de poseer toda la información de los diecisiete casos, se consideró la **muestra saturada**.

### 6.5.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo efectuado para recopilar los diecisiete casos sobre los que se fundamenta la presente investigación, se ha realizado utilizando distintas fuentes de información para reforzar la validez de la investigación.

Según Yin (1994, pág. 20), la metodología de casos es la única forma de investigación que tiene la habilidad de poder trabajar con una gran variedad de evidencia empírica: documentos, entrevistas, observaciones, etc. En este sentido, Stuart et al. (2002, pág. 427) establecen más concretamente, que los datos utilizados en una investigación basada en casos son: la transcripción de la entrevista grabada, documentos que la empresa está dispuesta a proporcionar y las observaciones del investigador.

En primer lugar, con el objetivo de establecer una primera toma de contacto con posibles compañías que pudieran colaborar con esta investigación, se realizaron **entrevistas previas** con **posibles mediadores**, como el Círculo de Economía<sup>18</sup>, ANCECO<sup>19</sup> y el CIDEM<sup>20</sup>, para presentarles los objetivos y pretensiones de esta investigación.

A partir de los contactos facilitados, básicamente gracias al programa "*Catalunya Innovació*" del CIDEM<sup>21</sup> de la *Generalitat de Catalunya*, se efectuaron los primeros intentos de **solicitud de colaboración** con el estudio (vía telefónica y por correo electrónico) a **directivos responsables de distintas empresas**. El entrevistado objetivo debía pertenecer a altos niveles jerárquicos (Dirección General o Gerente), ya que son los miembros de las compañías que poseen mayores conocimientos para poder responder de forma significativa las preguntas formuladas durante la entrevista.

---

<sup>18</sup> [www.circuloeconomia.com](http://www.circuloeconomia.com)

<sup>19</sup> Asociación nacional de centrales de compra y servicios ([www.anceco.com](http://www.anceco.com))

<sup>20</sup> *Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial*, organismo del *Departament de Treball i Indústria* de la *Generalitat de Catalunya* con el objetivo de impulsar el tejido empresarial catalán y potenciar su competitividad ([www.cidem.com](http://www.cidem.com)).

<sup>21</sup> Gracias a la colaboración de Sara Sanz (Cap d'Estudis i Seguiment Sectorial).

Debido a las ocupadas agendas de estas personas, el nivel de respuesta fue considerablemente bajo. Por este motivo, el acceso al campo tuvo que prolongarse durante largo tiempo, período en el que se fueron desestimando compañías por falta de cooperación.

Finalmente, se consiguieron realizar **veinte entrevistas** a gerentes o directores generales (o personas designadas por éstos) de varias organizaciones empresariales, durante el período de Abril de 2004 a Enero de 2005. En el primer anexo de este capítulo se relacionan las entrevistas realizadas que han dado lugar a los casos sobre los que se fundamenta esta investigación.

Siguiendo con la metodología propuesta por Yin (1989, pág. 89) se escogió un tipo de “**entrevista enfocada**” (*focused interview*) manteniendo con el directivo una **entrevista completa**. Éstas fueron efectuadas **de una manera flexible y abierta a partir de un guión previo**, el cual se encuentra recogido en el segundo anexo al final del capítulo, que incluía las cuestiones básicas sobre las que se deseaba obtener información. La razón por la que se optó por una entrevista abierta y no por una encuesta formalmente estructurada, radica en el hecho de que con la primera se podía obtener una información más rica, variada y completa, permitiendo una indagación más profunda en cada uno de los casos.

Como complemento a la entrevista, se solicitaron copias de las memorias, publicaciones editadas por la propia empresa o incluso, según el caso, las presentaciones utilizadas por los directivos para dar a conocer los datos más destacados de las compañías. Se procedió de esta manera, con la intención de acceder a **múltiples fuentes de evidencia**, para disponer de una información diversa que otorgase **mayor calidad** y validez a los resultados de la investigación.

Con estos datos disponibles se elaboró un **informe individual** para cada uno de los casos analizados, concretando los datos requeridos para identificar el tipo de subcontratación en cada compañía, triangulando o contrastando las distintas fuentes de información, para después, en caso de duda o imprecisión, realizar las pertinentes consultas telefónicas o vía correo electrónico con el directivo entrevistado. Finalmente, una vez completada la información para cada uno de los casos se procedió a su **análisis comparativo** utilizando el **software** QSR NUD\*IST Vivo versión 1.1.

El proceso general de realización del trabajo de campo fue como sigue:

1) Envío de la carta de presentación del trabajo de investigación y solicitud de colaboración (vía correo electrónico)<sup>22</sup>.

2) En caso de respuesta positiva, recopilación de la información secundaria sobre la organización procedente de la página web, de publicaciones o artículos sobre la empresa o sobre la persona entrevistada, de información disponible en bases de datos, etc.

3) Realización de la entrevista de una duración mínima aproximada de 45 minutos (aunque el caso más habitual fue de hora y media).

4) Transcripción de las entrevistas grabadas y de las notas de campo.

5) Análisis, sistematización y redacción del caso de estudio.

6) Elaboración del informe individual.

Y, una vez finalizada la recogida productiva de datos y la elaboración de los informes para todos los casos:

7) Análisis comparativo de casos mediante NVivo

8) Elaboración de resultados y conclusiones

Por lo tanto, el **protocolo del estudio de casos**<sup>23</sup> propuesto por Yin (1989, pág. 70) y aplicado al caso de esta investigación está perfectamente definido, garantizando que el **camino de evidencias** está **correctamente documentado** (Stuart et al., 2002, pág. 424).

---

<sup>22</sup> En algunos casos, previamente se realizó un primer contacto telefónico.

<sup>23</sup> Tal y como se describía en el capítulo quinto, las secciones del protocolo de Yin (1989, pág. 70), son:

a) información general sobre el proyecto de estudio (objetivos, intenciones, aspectos y lecturas relevantes del tema que está siendo investigado),

b) procedimientos en el campo (credenciales y acceso a los lugares de estudio de los casos, fuentes generales de información, y advertencias sobre el procedimiento),

c) cuestiones del estudio de casos (cuestiones específicas que el investigador debe tener en mente en la recogida de datos, tablas vacías preparadas para aspectos específicos, y potenciales fuentes de información para responder a cada pregunta), y

d) guía para el informe de los casos (idea general, formato de la narración y especificación de la información bibliográfica y otra documentación).

---

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.

### 6.5.3.1. Presentación de resultados (informes)

Los informes considerados para presentar los resultados del análisis de los casos de este trabajo son de dos tipos. En primer lugar, el séptimo capítulo recoge los diferentes informes descriptivos elaborados para cada uno de los casos estudiados aplicando el mismo patrón de análisis de datos, mientras que, en el capítulo octavo se realiza una comparación de los aspectos más interesantes relacionados con las características de la subcontratación empresarial, interrelacionando los diferentes casos analizados.

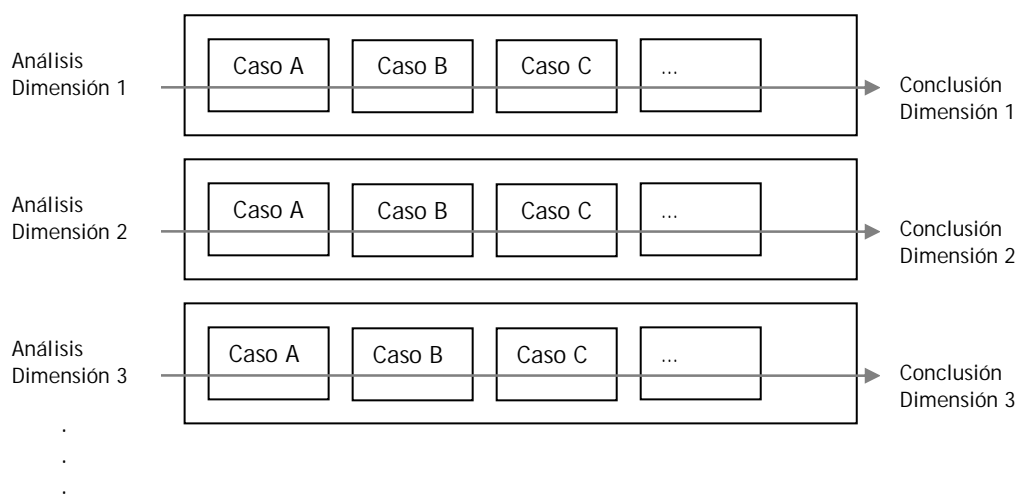
Así, los informes descriptivos individuales de cada caso se realizan bajo un análisis de siete aspectos básicos (entorno y grado de innovación, competencias distintivas, actividades subcontratadas, motivaciones para la subcontratación, tipo de relación con los proveedores y otros aspectos relacionados con la subcontratación) comunes para todas las compañías estudiadas y que configuran el mismo patrón de análisis. El capítulo séptimo contiene los **diecisiete informes individuales** correspondientes a cada caso.



**Figura 6.3.** Mismo patrón de análisis de datos para los diferentes casos

Fuente: Elaboración propia

En cambio, para el **análisis comparativo de los casos** que se presenta en el octavo capítulo, se realiza el análisis de algunas dimensiones como: la subcontratación de competencias distintivas, las motivaciones para subcontratar una actividad en concreto, el tipo de relación con los proveedores, o las ventajas e inconvenientes de la subcontratación, caso a caso, tal y como esquematiza la figura 6.4.



**Figura 6.4.** Análisis comparativo de casos

Fuente: Elaboración propia

### 6.6. Herramientas para el tratamiento y análisis de datos cualitativos

Las herramientas de soporte al análisis cualitativo están siendo cada vez más aceptadas y asumidas por los investigadores, de la misma manera que un procesador de textos lo está para escribir, o los programas estadísticos lo están para el análisis cuantitativo (Bazeley y Richards, 2000, pág. 1). Los programas informáticos pueden **facilitar las tareas mecánicas manipulativas implícitas en el análisis**, actividades tales como ordenar y clasificar los datos cualitativos de acuerdo con los temas o conceptos a los que alude su contenido, con la intención de someterlos a comprobaciones diversas y hacer más cómoda la lectura y revisión de los documentos. En definitiva, tal y como sugieren Rodríguez Gómez et al. (1999, pág. 238), tratan de poner en orden toda la información recogida y hacerla manejable<sup>24</sup>, tras desarrollar tareas de categorización, construir matrices, elaborar esquemas, etc.

<sup>24</sup> Según estos autores, este tipo de operaciones, aplicadas a datos que por lo general suelen ser abundantes en los estudios cualitativos, dan lugar a imágenes poco atractivas del investigador que acumula sobre su mesa cientos de folios con notas de campo, transcripciones de entrevistas, documentos, etc. y se dispone a llevar a cabo tareas de análisis (Rodríguez Gómez et al., 1999, pág. 238).

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

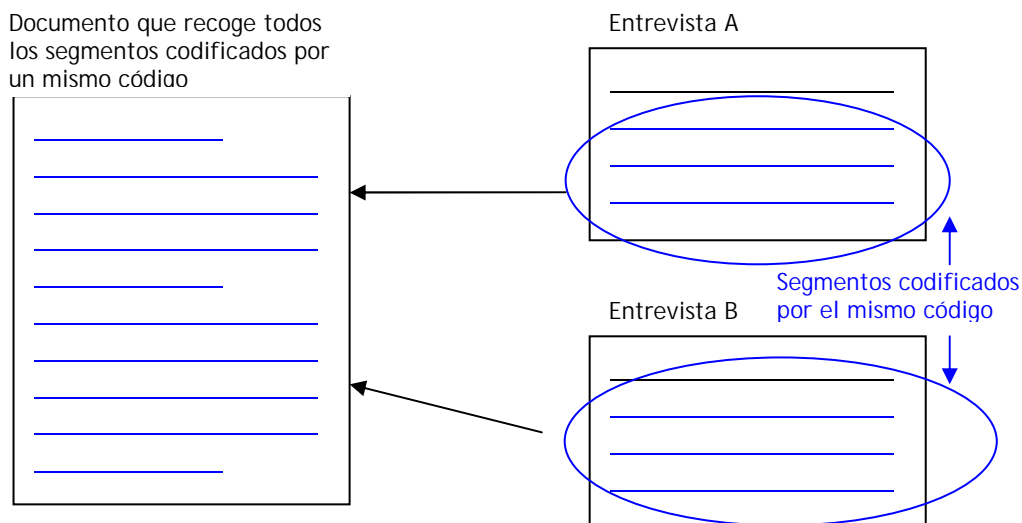
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

De todas maneras, es preciso tener en consideración que un programa informático es sólo una **herramienta para el análisis**. Un buen análisis todavía recae en un buen trabajo analítico llevado a cabo por un investigador, de la misma manera que un buen escrito no está garantizado por el simple uso de un procesador de textos (Gibbs, 2002, pág. 13). En este sentido, algunos autores hablan de análisis asistido por ordenador, antes de análisis mediante ordenador o análisis informatizado de los datos cualitativos (Rodríguez Gómez et al., 1999, pág. 241).

Así, según lo expuesto hasta el momento, los programas informáticos de soporte para el análisis cualitativo son herramientas que nos facilitan la larga tarea de **reducir los datos obtenidos**. Con la intención de simplificar o seleccionar la información para hacerla más manejable, las actividades de reducción de datos se basan en la **categorización y codificación**.

Otra función básica en el análisis es la **recuperación de los segmentos codificados bajo una misma categoría**, que implica la **búsqueda** de las mismas y la **presentación** de todas ellas reunidas (ver figura 6.5.), lo cual permite agilizar enormemente, la tarea mecánica de agrupar aquello que se considera significativo. Esta ha sido la opción más utilizada para la elaboración de los informes de comparación de casos presentados en el capítulo octavo.



**Figura 6.5.** Búsqueda, recuperación y presentación de todos los segmentos codificados bajo un mismo código

Fuente: Bourdon (2002, pág. 6)



### 6.6.1. El programa NUD\*IST Vivo<sup>25</sup>

QSR NUD\*IST<sup>26</sup> Vivo (NVivo) es un **software** altamente avanzado, diseñado<sup>27</sup> específicamente para el **tratamiento y análisis de datos cualitativos**. Ha sido el programa elegido<sup>28</sup> para el análisis de los datos cualitativos en esta investigación, al ser uno de los más ampliamente utilizados en este tipo de trabajos.

Tal y como exponen Gil Flores y Perera Rodríguez (2001, pág. 33), NUD\*IST<sup>29</sup> soporta los **procesos de categorización deductiva e inductiva**, e incluso ambas. Es decir, esta habilidad posibilita que sea posible diseñar a priori un sistema de categorías desarrollado a partir de teorías existentes o establecidas en base al objeto de la investigación, o bien hipótesis que se han ido incorporando durante la recogida de la información.

Otra de las características del programa es que **las categorías se pueden agrupar y organizar de forma jerárquica**, por lo que es posible observar las relaciones que existen entre los múltiples conceptos o categorías tratadas, compararlas mediante operadores específicos (booleanos, contextuales, negativos, inclusivos, exclusivos) para esbozar conclusiones relativas a los temas de investigación (Revuelta Domínguez y Sánchez Gómez, 2004, pág. 8).

En definitiva, a través de NVivo es posible dividir la información textual recogida en la investigación, asignar categorías, establecer relaciones entre ellas, realizar búsquedas textuales específicas, **construir matrices** y tablas de frecuencias con la información relevante y conceptualizar las ideas gráficamente para la **elaboración de modelos**.

El programa constituye por tanto, una potente herramienta al servicio del análisis y tratamiento de datos cualitativos, muy adecuada, perfectamente válida y de indiscutible soporte para esta investigación.

---

<sup>25</sup> Se puede encontrar información sobre este programa en la dirección <http://www.qsr-software.com>.

<sup>26</sup> NUD\*IST son las siglas de "Non-numerical Unstructured Data \* Indexing Searching and Theorizing", cuya posible traducción al castellano podría ser: Datos no estructurados y no numéricos \* Indexar, registrar y teorizar.

<sup>27</sup> por *Qualitative Solutions and Research*.

<sup>28</sup> Existen en el mercado otros programas de análisis cualitativo. Los más utilizados en estos momentos son: NUD\*IST 6, ATLAS.ti, AQUAD 5, Etnograph 5, WINMAX y MAXQDA.

<sup>29</sup> Aunque se refiere al programa NUD\*IST 6, NVivo es un producto asociado de actualización opcional del NUD\*IST 4 o 6, por lo que posee también estas mismas características.

### 6.7. Conclusiones

277

Con la intención de comprender y describir la realidad del proceso de subcontratación en las organizaciones y responder a la pregunta de investigación de por qué subcontratan las organizaciones determinadas actividades de su cadena de valor, la parte empírica de esta **investigación** es de **tipo cualitativo** basada en un **análisis de casos**.

Así, a lo largo de este capítulo se ha tratado de establecer el diseño más adecuado para este propósito, de manera que con base en todo lo expuesto en este capítulo y a modo de conclusión, la tabla 6.3 contiene la **ficha técnica**<sup>30</sup> **del trabajo empírico de la presente investigación**.

---

<sup>30</sup> de forma análoga a la investigación cuantitativa

FICHA TÉCNICA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	
Metodología de investigación	Cualitativa mediante un estudio de casos
Pregunta de investigación	¿Por qué subcontratan las organizaciones determinadas actividades de su cadena de valor?
Unidad de análisis	empresas que se han planteado la opción de subcontratar alguna actividad de su cadena de valor
Tipo de muestra	Teórica
Tamaño de la muestra	Saturación teórica: 17 casos finales, después de desestimar algunos (selección secundaria)
Criterios de selección de casos:	búsqueda de casos ideales en función del tipo de subcontratación
Tipo de casos analizados	explicativos
Método de acceso a la información	entrevistas, observación directa, documentación, ...
Perfil del entrevistado	Directores generales o gerentes (o personas designadas por ellos)
Período del trabajo de campo	de Abril de 2004 a Enero de 2005
Herramienta de soporte para el análisis	QSR NUD*IST Vivo

**Tabla 6.3.** Ficha técnica de la investigación

Fuente: Elaboración propia

---

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

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

## 6.8. Bibliografía

- Aguilar, J.A.** (2001): *La subcontratación de servicios logísticos*, Logis-Book, Barcelona.
- Amaratunga, D. y Baldry, D.** (2001): "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations", *Work Study*, vol. 50, núm. 3, páginas 95 a 104.
- Amaratunga, D.; Baldry, D.; Sarshar, M. y Newton, R.** (2002): "Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach", *Work Study*, vol. 51, núm. 1, páginas 17 a 31.
- Bazeley, P. y Richards, L.** (2000): *The Nvivo Qualitative Project Book*, SAGE Publications, Oxford.
- Bechler, K. et al.** (2000): *Outsourcing. Una clave competitiva* (2a ed.), EUROCCN, Logística y Producción & Alta Gestión, Bilbao.
- Bonache, J.** (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 3 (Enero-Junio), páginas 123 a 140.
- Bourdon, S.** (2002): "The integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies: Resistances and Possibilities", *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, vol. 3, núm. 2, disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fds/fqs-eng.htm>, accedido el 6/10/05.
- Casanova Correa, J. y Pavón Tabasco, F.** (2003): "Nuevas herramientas para el procesamiento de datos cualitativos", disponible en: <http://www2.uhu.es/agora/digital/numeros/03/03-articulos/miscelanea/pavon.PDF> (Universidad de Cádiz), accedido el 27/05/04.
- Centre d'Estudis i Assessorament Metal·lúrgic (CEAM)** (1999): *La subcontractació industrial a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Direcció General d'Indústria, Papers d'Economia Industrial, núm. 13, Diciembre.
- Dane, F.C.** (1997): *Mètodes de Recerca*, Biblioteca Oberta, Edicions Universitat Oberta de Catalunya.
- Flick, U.** (2004): *Introducción a la investigación cualitativa*, Morata, Madrid.
- García Ferrando, M.** (1997): *Socioestadística. Introducción a la estadística en Sociología* (2a ed.), Alianza Universidad Textos.

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

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

**INCYDE, Fundación y Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España** (2003): *La subcontratación industrial en España y sus repercusiones en el empleo y en la creación de empresas*, Marzo, disponible en:

<http://www.subcont.com/subcont2002/estudiosubcont.asp>, accedido el 6 de noviembre de 2003.

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

**Miles, M.B. y Huberman, A.M.** (1994): *Qualitative data analysis* (second edition), SAGE Publications, USA.

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

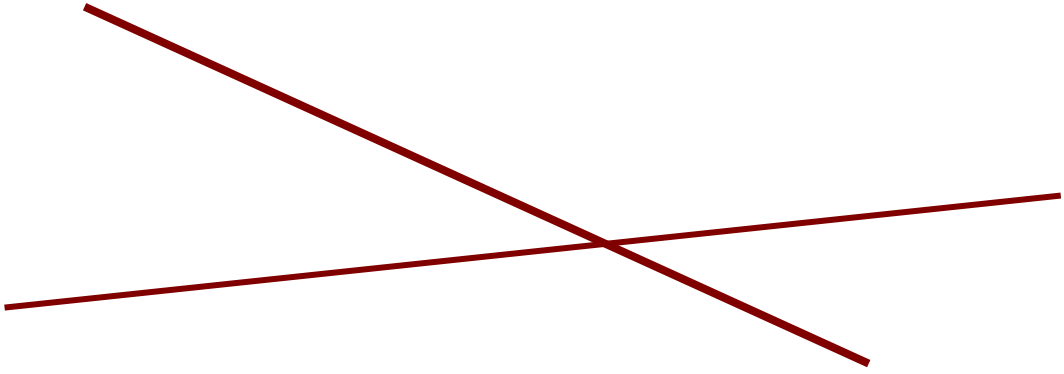
**Richards, L.** (1999): *Using NVivo in Qualitative Research*, SAGE Publications, Oxford.

**Roberts, K.A. y Wilson, R.W.** (2002): "ICT and the Research Process: issues around the compatibility of technology with Qualitative Data Analysis", *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, vol. 3, núm. 2 (Mayo), disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>, accedido el 27/05/04.

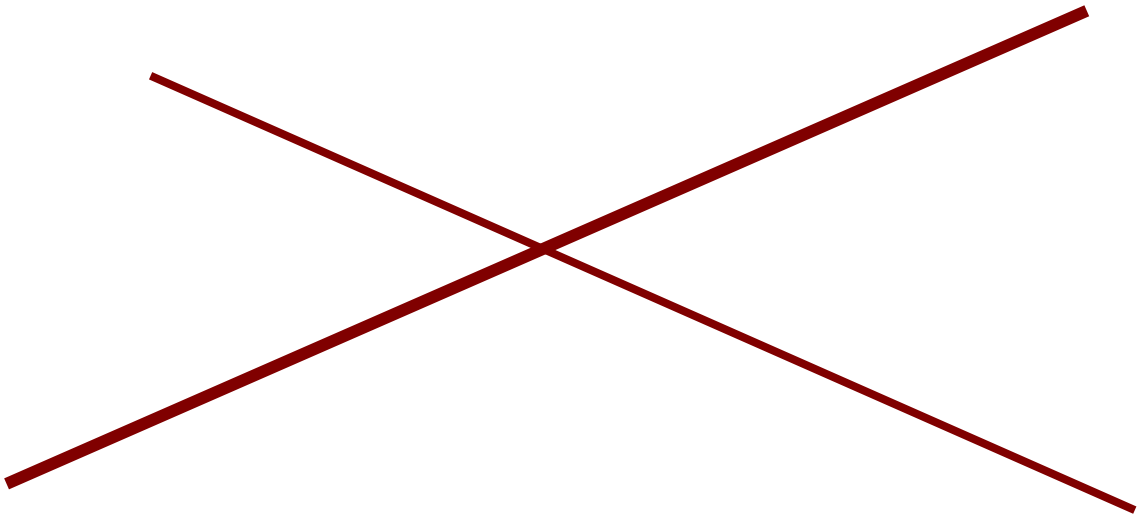
**Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, J. y García Jiménez, E.** (1999): *Metodología de la investigación cualitativa* (2a edición), Aljibe, Málaga.

**Welsh, E.** (2002): "Dealing with Data; Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process", *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, vol. 3, núm. 2, disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>, accedido el 10/06/2005.

**Yin, R.K.** (1994): *Case study research. Design and methods* (2<sup>nd</sup> edition), SAGE Publications, USA.



ANEXOS  
CAPÍTULO 6





**Anexo 6.1. Entrevistas realizadas**

La tabla 6.4 recoge la relación de entrevistas mantenidas en las compañías que han sido finalmente analizadas en esta investigación<sup>1</sup>.

Fecha entrevista	Compañía	Persona entrevistada	Lugar entrevista
21/04/2004	Editorial Bosch, S.A.	Albert Ferré Director General	Barcelona
03/05/2004	HP Española, S.A.	Enrique Lores Consejero Delegado	Sant Cugat del Vallès
07/05/2004	Sistema MAPFRE	José Manuel Inchausti Pérez Gerente Subcentral en Barcelona	Barcelona
12/05/2004	Envases del Vallès, S.A.	Lluís Tirvió Controller	Llinars del Vallès
18/05/2004	Oryzon Genomics, S.A.	Josep Ma Echarri C.F.O & Business Developer	Barcelona
19/05/2004	Disalfarm, S.A.	Carlos Clemente Gerente	Rubí
20/05/2004	Boehringer Ingelheim España, S.A.	Josep M <sup>a</sup> Morral Director de Comunicación	Sant Cugat del Vallès
24/05/2004	Port Aventura, S.A.	Francisco Azlor Director de Operaciones	Vila-Seca (Tarragona)
01/06/2004	Velcro Europe, S.A.	Jaume Freixas Güell Director General - Consejero Delegado	Argentona
03/06/2004	Star Tèxtil, S.A.	Francisco Algás Gerente de Bóboli	Mataró
08/06/2004	SYTEN Substancias y Tecnologías naturales, S.L.	Alessandro Marini Gerente	La Riera de Gaià (Tarragona)
...	...	...	...

<sup>1</sup> No se han incluido las entrevistas de los casos desestimados.



28/06/2004	Catalana de Ascensores ZENER, S.A.	Alfredo Palencia Gerente	Barcelona
06/09/2004	Exel Iberia Grupo, S.L.	Josep Maria Simó Director General, Consumer & Retail, Consejero Delegado	Mataró
01/10/2004	Peguform Ibérica, S.L.	Ferran García Salas Director de Compras	Polinyá
25/11/2004	Panreac Química, S.A.	José Antonio Ruiz Vigo Director Administrativo Financiero	Castellar del Vallès
26/01/2005	Nestlé España, S.A.	Pere Ribalta Director de Logística de la fábrica de refrigerados lácteos	Viladecans

**Tabla 6.4.** Relación de entrevistas realizadas para el análisis de los casos considerados en esta investigación

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6.2. Guión de la entrevista

### 1. Información general sobre la compañía

- Dedicación de la empresa
- Sector de actividad
- Algunos datos económicos
- ...

### 2. Grado de innovación de la empresa

- ¿Considera el sector de actividad de la compañía como innovador? En caso afirmativo, ¿en qué sentido?: productos, aplicación de nuevas tecnologías, innovaciones en la gestión, ...
- ¿Cómo valora la innovación en la compañía en relación a la competencia y dadas las características del sector de actividad?

### 3. Análisis de las actividades de la cadena de valor:

- Establecer un esquema de todas las actividades de la cadena de valor que desarrolla la empresa (incluso las que subcontrata).
- De estas actividades, identificar las que considera que son *core business* (competencias esenciales o actividades clave para su negocio), es decir aquellas en las que considera que su empresa es mejor en relación a sus competidoras y en las que considera que aporta valor a su cliente final. (Seleccionar sobre las actividades identificadas dentro de su cadena de valor)

### 4. Actividades subcontratadas y desencadenantes de la decisión de subcontratar

- De las actividades de su cadena de valor, ¿cuáles externaliza mediante contratos de subcontratación?
- Indicar los motivos que llevan a la empresa a subcontratar estas actividades.

### 5. Características de la subcontratación de actividades

Para cada una de las funciones subcontratadas

- La duración del contrato de subcontratación puede definirse como:
  - Ámbito temporal a corto y medio plazo, caracterizado por un marcado carácter de transitoriedad

- La duración se establece sobre la base de una continuidad de la relación, es decir, en términos de largo plazo
- 1 año, 2 años, 3 años, Más de 3 años
- De las actividades subcontratadas, ¿mantiene su organización la coordinación en su realización?
- La relación con su proveedor, ¿es una relación comercial de compra-venta o se han establecido vínculos de colaboración y cooperación entre las dos empresas?
- La dependencia en la relación con la empresa subcontratada se puede definir como:
  - Dependencia escasa, puesto que no se establecen lazos duraderos. Por tanto, su relación es la habitual entre cliente y proveedor en el sentido más estricto de la palabra, por lo que no se implanta en ningún caso una política de estrecha colaboración, es decir, una relación de *partenariado*.
  - Se fomenta el *partenariado*, con una interdependencia mutua profunda. Pueden alcanzarse organizaciones complementarias, a pesar de ser entidades fiscal y financieramente diferenciadas.
- ¿Con qué criterios fue seleccionado el proveedor?
- ¿Ha cambiado recientemente de empresa colaboradora? ¿Por qué? ¿Cuáles son los motivos del fracaso en la colaboración anterior?

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

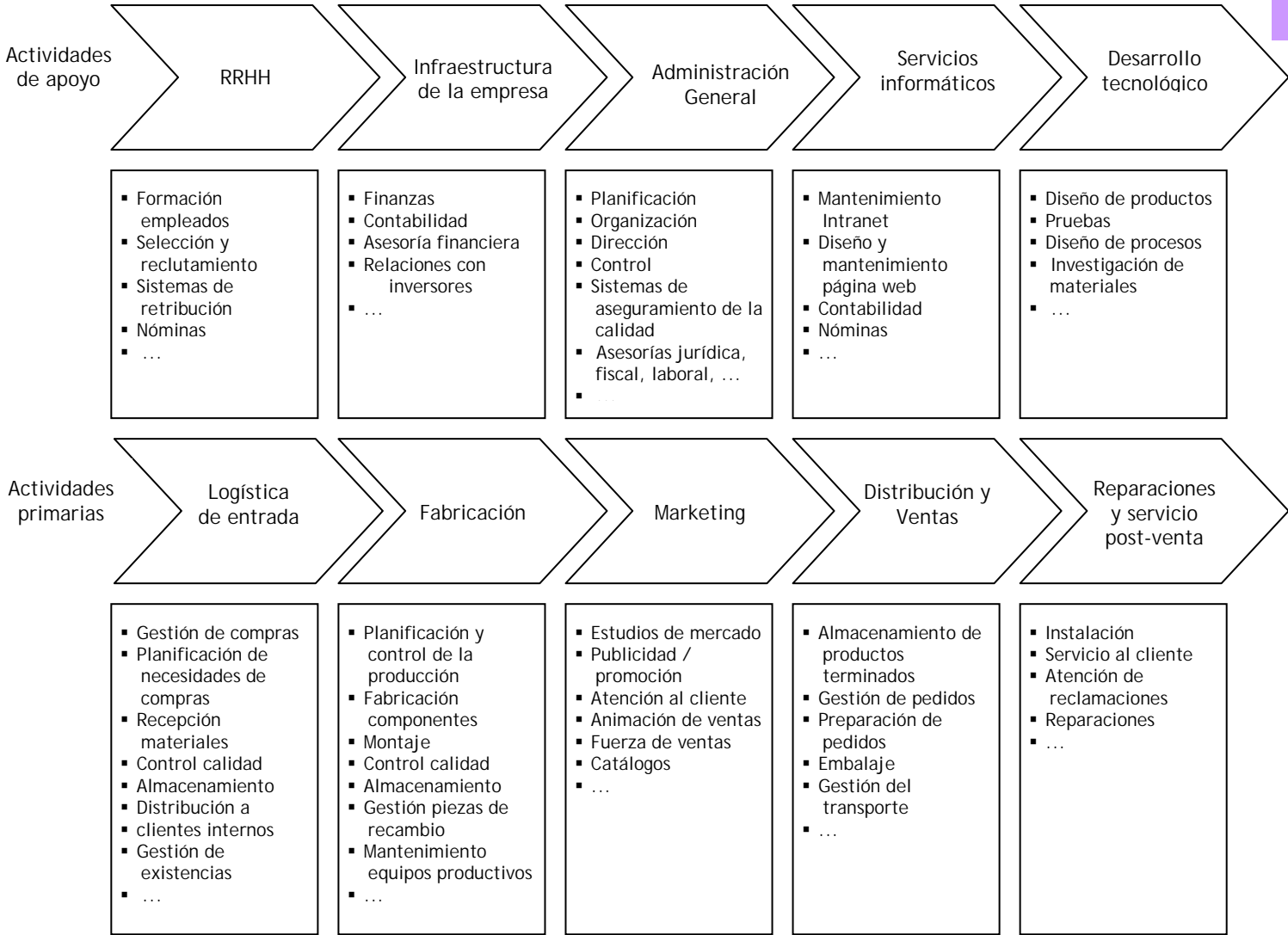
- ¿Quién tomó la decisión de subcontratar esa función empresarial?
  - Alta Dirección, Gerencia (de forma unilateral)
  - Equipos creados para tomar la decisión (en este caso, preguntar quién formaba el equipo)
  - Jefes de áreas junto con gerencia
  - Jefes de áreas (ya que sólo afectan a su área de responsabilidad)
  - ....
- ¿Consideran que ha sido una buena decisión?. ¿Se han satisfecho las expectativas u objetivos inicialmente establecidos?. ¿Por qué?
- ¿Utilizan algún indicador para validar la decisión tomada?

- ¿Qué ventajas ha ocasionado para la empresa la decisión de subcontratar esta actividad?
- ¿Qué inconvenientes considera que comporta la subcontratación de estas actividades?
- Se han planteado subcontratar otras actividades. ¿Cuáles?. ¿Por qué?
- De las actividades que no se han valorado como posibles a subcontratar ¿por qué motivo no lo son?

**Anexos: Documentación utilizada durante la entrevista**

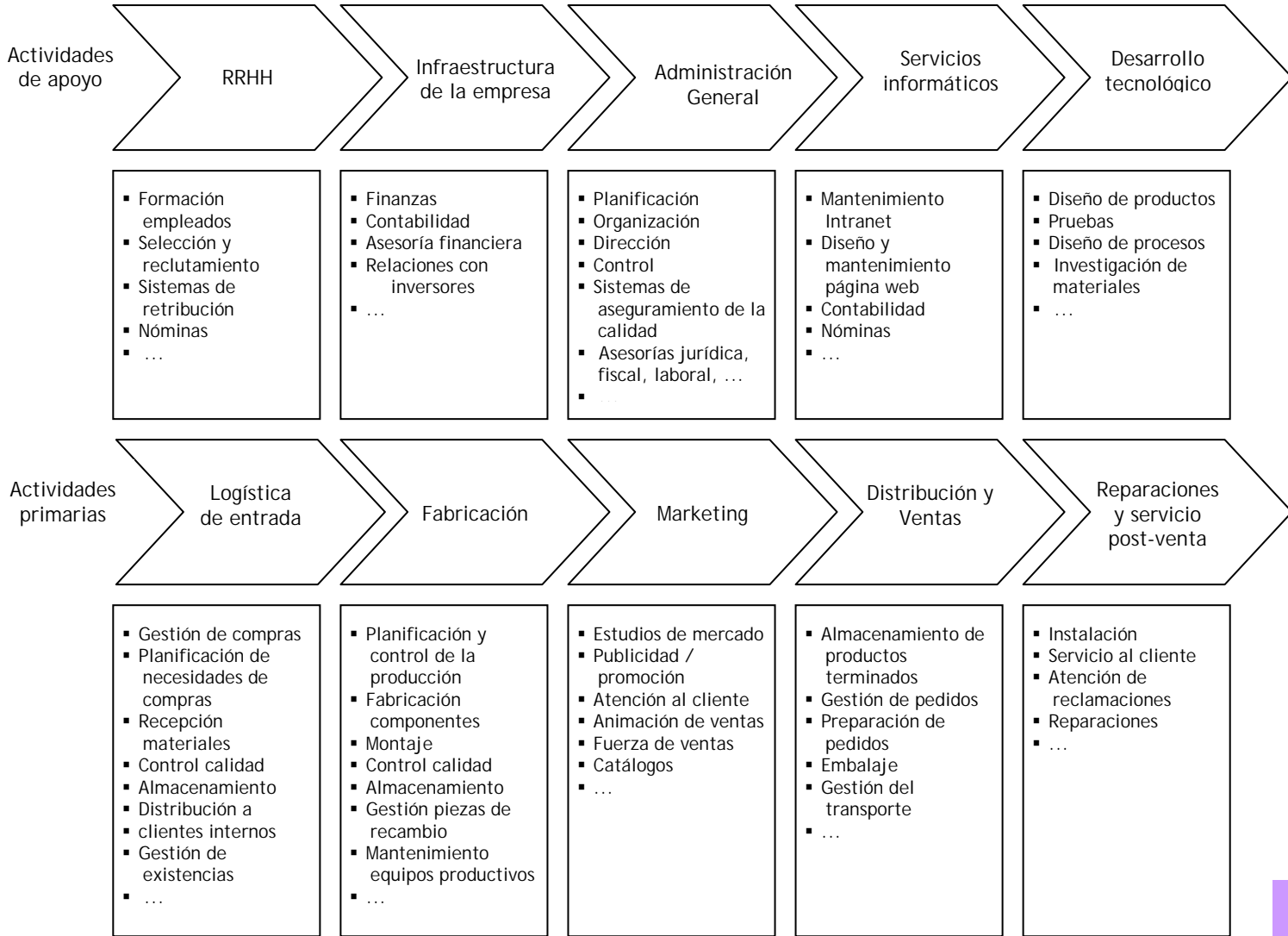
- A. Actividades de la cadena de valor de la empresa
- B. Actividades que la empresa subcontrata
- C. Desencadenantes de la subcontratación de actividades

Anexo A. Actividades de la cadena de valor de la empresa



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.

Anexo B. Actividades que la empresa subcontrata



Para cada una de las funciones subcontratadas, indicar los motivos que llevan a la empresa a subcontratar estas actividades:

Motivaciones	Actividades				
Económicos, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)					
Falta de capacidad, por aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda					
Por falta de conocimientos en esa función determinada					
Por falta de los <i>inputs</i> necesarios para desarrollar esa actividad					
Se trata de una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización (caso de limpieza, restaurante, catering, seguridad, ...)					
Para acceder a tecnología o know-how especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer					
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad					
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad					
Para ser más flexible y ganar rapidez de respuesta (responder de forma más ágil y flexible a los cambios en las necesidades de los clientes)					
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores					
Otros (indicar)					

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.