

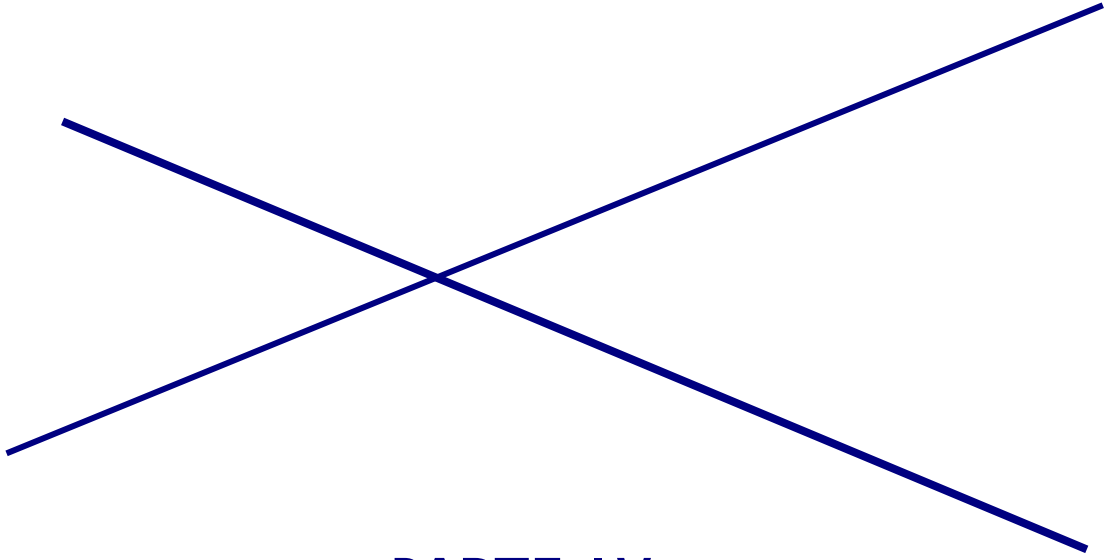


**LA RUPTURA DE LA CADENA DE VALOR COMO  
CONSECUENCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN.  
De la subcontratación táctica a la estratégica.**

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

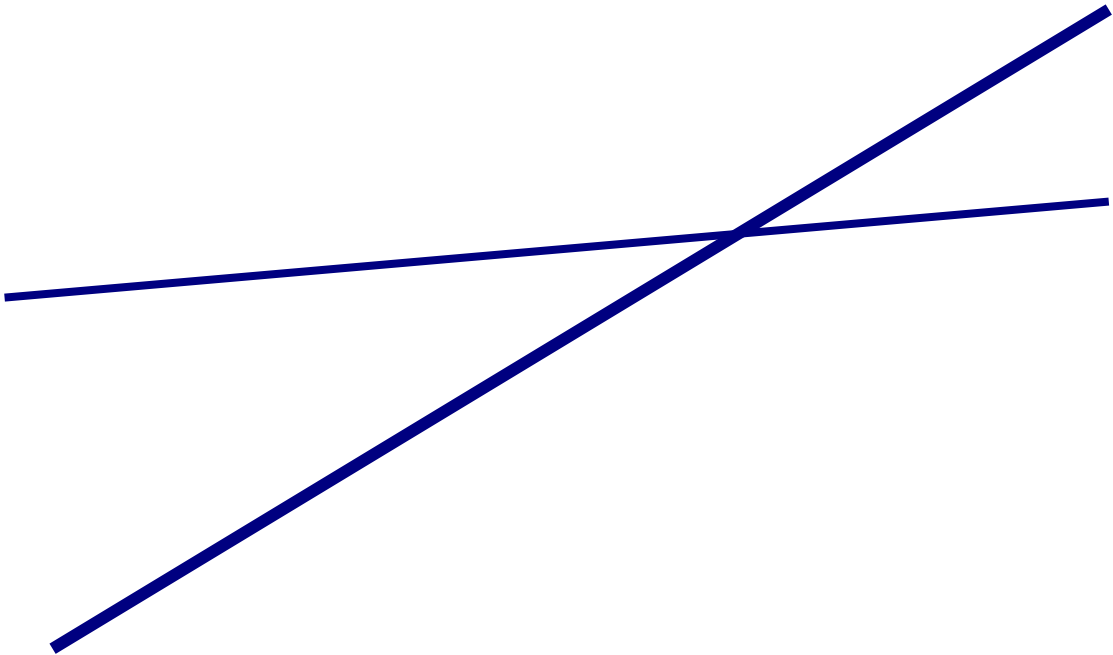
**Laura Guitart Tarrés**

**2005**



## PARTE IV

### ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS







## CAPÍTULO 7

PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE  
ESTUDIO



“Una compañía deberá elegir muy bien en que actividades quiere enfocarse y seleccionar los mejores compañeros de viaje para el resto de actividades<sup>1</sup>”

### 7.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es presentar los diferentes casos analizados en el trabajo de campo realizado para esta investigación sobre subcontratación empresarial. Los casos han sido elaborados a partir de las entrevistas realizadas con los máximos responsables de la temática objeto de estudio de las diferentes organizaciones, así como a partir de información secundaria obtenida de la página web, memorias anuales de las propias empresas, artículos publicados sobre ellas o por ellas, e información recogida en bases de datos como Fomento de la Producción<sup>2</sup>, entre otras fuentes.

---

<sup>1</sup> Fragmento de la entrevista mantenida el 3 de Mayo de 2004 con Enrique Lores, Vicepresidente y Director General de la división de impresión de gran formato de Hewlett Packard

<sup>2</sup> La editorial Fomento de la Producción, S.L. publica anualmente el estudio “España 30.000” (desde 1984). La edición 2004 de este estudio contiene los principales datos actualizados de 30.000

Para cada una de las organizaciones analizadas se ha elaborado una breve introducción de la compañía, una descripción de la actividad o las actividades de la empresa dentro de su sector, una relación de sus competencias distintivas y de las actividades subcontratadas, la descripción de las motivaciones que la han llevado a optar por la subcontratación y el detalle de otros aspectos de interés relacionados con la externalización: tipo y duración de la relación con los proveedores, ventajas e inconvenientes de la decisión tomada, etc.

Para su presentación en este capítulo, los diferentes casos se han **agrupado en función del tipo de subcontratación, táctica o estratégica, predominante** en cada compañía. Así, se han establecido los siguientes grupos de empresas:

**A. Casos de subcontratación estratégica**

A.1. Subcontratación estratégica inducida por el entorno

A.2. Subcontratación estratégica incipiente

**B. Casos de subcontratación táctica**

B.1. Subcontratación táctica inducida por el entorno

B.2. Subcontratación táctica por falta de estructura

**C. Proveedores de servicios**

**D. Casos de integración vertical**

La inclusión de cada organización en cada uno de estos grupos se ha establecido con base en el análisis de la documentación de cada caso, la interpretación de su contenido, así como de las conclusiones obtenidas para cada uno de ellos.

---

compañías españolas, tales como señas postales, web, correo electrónico y cargos directivos. También detalla la actividad de cada empresa, participación extranjera en su capital, filiales dentro y fuera de España, principales accionistas y en algunos casos, volumen de producción y localización de las factorías. Además, el estudio incluye las ventas de 2001 y 2002, beneficios 2002, fondos propios y plantilla, según balances oficiales.

La página web posee de una demo disponible en

<http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&e30busc=1>, accedido el 22 de Abril de 2005.

---

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.

## 7.2. Casos de subcontratación estratégica

De los 17 casos analizados<sup>3</sup>, ocho son los clasificados dentro del grupo de compañías que subcontrata actividades de forma estratégica, al poseer las características de este tipo de externalización ya examinadas en la parte teórica de este trabajo de investigación. Así, la pertenencia de una empresa a este grupo supone que **sus motivaciones para subcontratar coinciden con los desencadenantes estratégicos que recoge el modelo propuesto en el capítulo 6** de este trabajo. Lógicamente, si las causas para extenalizar una función de la empresa son desencadenantes tácticos en el modelo teórico propuesto, esa actividad será catalogada como subcontratada de forma táctica o tradicional.

Debido a que una misma organización puede subcontratar algunas actividades de forma táctica y otras de forma estratégica, la inclusión de una empresa en uno u otro grupo se ha hecho en función del **tipo de subcontratación predominante**.

Dentro de este grupo de subcontratación estratégica se han creado, a parte del propio como tal, otros dos subgrupos que contienen: un caso de subcontratación inducida por el entorno, y cuatro casos de subcontratación incipiente.

Los casos de este grupo se han clasificado como sigue:

### A. Casos de subcontratación estratégica

Hewlett Packard Española, S.L.

Boehringer Ingelheim España, S.A.

Nestlé España, S.A.

#### A.1. Subcontratación estratégica inducida por el entorno

Editorial Bosch, S.A.

#### A.2. Subcontratación estratégica incipiente

Oryzon Genomics, S.A.

Envases del Vallès, S.A.

---

<sup>3</sup> De las 20 entrevistas realizadas en empresas diferentes, 16 se han considerado válidas y han generado 17 casos de estudio, puesto que una de estas organizaciones se ha analizado como compañía subcontratante y también como subcontratada (proveedora de servicios).



Catalana de Ascensores ZENER, S.A.

Peguform Ibérica, S.L.

---

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.

7.2.1. CASO HEWLETT PACKARD ESPAÑOLA, S.L.<sup>4</sup>

299

## 7.2.1.1. Introducción

Hewlett Packard (HP) es un proveedor global de soluciones tecnológicas para consumidores, empresas e instituciones. Los servicios que ofrece la compañía son: infraestructura de tecnologías de la información, dispositivos de acceso y de informática personal, servicios globales y soluciones de imagen e impresión destinados a consumidores, grandes compañías y a la pequeña y mediana empresa.

<sup>4</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 3 de Mayo de 2004 con Enrique Lores, Vicepresidente y Director General de la división de impresión de gran formato de Hewlett Packard.
- <http://www.hp.com>, accedido el 28/04/2004.
- [http://www.hp.es/hpinfo/informacion\\_corporativa.html](http://www.hp.es/hpinfo/informacion_corporativa.html), accedido el 29/04/2004,
- Hewlett Packard (2004): HP Annual Report 2003.
- Información de Fomento de la Producción (España 30.000),  
<http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, accedido el 29/04/2004.
- Atarés, M.L. (2004): "La estrategia de HP España elude la deslocalización", <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/219/1082981346.html>, accedido el 29/04/2004.
- Cortés, P., Responsable de Selección y Reclutamiento HPE, *Field Organization* (entrevista): "Se puede cambiar de área de trabajo dentro de la compañía",  
<http://www.spain.talentmanager.com/entrevistas/hp/>, accedido el 28/04/2004.
- Crespo de la Mata, A., Director de servicios de formación de HP España y Portugal, (2002): "Razones para externalizar la formación", 24 de Marzo,  
<http://h41156.www4.hp.com/HPeduES/viewarticle.asp?m=news&number=3>, accedido el 28/04/2004.
- Miravittles Matamoros, P. (2004): "Hewlett Packard Barcelona", en: Pla Barber, J.; León Darder, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*, Pearson Educación, Madrid, (caso 7, páginas 327 a 332).
- Verdú, M. (2004): "HP inaugura en España uno de sus dos centros europeos de *outsourcing*",  
<http://www.vnuned.es/Actualidad/Noticias/Infraestructuras/Soluciones/20040303022>, accedido el 29/04/2004.

Según Pilar Cortés<sup>5</sup>, *Responsable de Selección y Reclutamiento HPE, Field Organization*, “sus actividades van más allá del *hardware*, el *software* y los productos que facilitan la conectividad para abarcar sistemas y soluciones tan importantes como los servicios de consultoría, la subcontratación externa de personal y recursos, y la formación. Su propósito es unir estas áreas con un único fin, crear **soluciones inteligentes** para Internet basadas en tres componentes -**aparatos, infraestructura y servicios electrónicos**- que sólo una empresa como Hewlett Packard puede ofrecer.”

**Multinacional norteamericana**, fue fundada en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard en Palo Alto (California), lugar donde está actualmente ubicada la sede corporativa de la compañía.

La planta de **HP en Sant Cugat del Vallès** (Barcelona) dirige la división de **impresoras de gran formato**<sup>6</sup>, la cual cuenta con actividades de I+D, marketing, finanzas y operaciones. Además funcionan, en este mismo centro barcelonés y desde 2003, el centro de **Servicios Administrativos y Financieros Compartidos** para Europa, Oriente Medio y África, y el **centro europeo** de marketing, operaciones y finanzas para la división de imagen e impresión.

El 2 de marzo de 2004 se inauguró también en esta misma planta, uno de los dos **centros de outsourcing** -monitorización y gestión remota de sistemas- para sus clientes europeos.

#### 7.2.1.2. Entorno y grado de innovación

Según Fomento de la Producción<sup>7</sup>, Hewlett Packard Española es la **primera suministradora de informática en España** y su actividad se refiere a la creación de sistemas informáticos para grandes empresas, hardware, software y aplicaciones para Internet, sistemas de almacenamiento y servicios de consultoría e integración de sistemas.

Es en este sector de actividad, de **elevado grado de innovación**, donde HP debe competir, sin otra opción que la de **intentar ser más innovadora que la competencia**. En

---

<sup>5</sup> [www.spain.talentmanager.com/entrevistas/hp/](http://www.spain.talentmanager.com/entrevistas/hp/), accedido el 28/04/2004

<sup>6</sup> Las impresoras de gran formato también se denominan *plotters*.

<sup>7</sup> Fomento de la Producción (España 30.000),  
<http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, accedido el 29/04/2004

opinión de Steve Prentice, vicepresidente y analista responsable del área de hardware y sistemas de *Gartner Group*<sup>8</sup>, “**hace 25 años los PCs eran exóticos**. Como contraste a ello, sólo en el año 2006, se fabricarán más de diez mil millones de microprocesadores. En el año 1979 nació Internet y 25 años después se ha visto una gran transformación mundial como resultado de la conectividad personal y empresarial<sup>9</sup>.

En cuanto a la filial de **HP en Sant Cugat del Vallès**, su **elevada capacidad de innovación** le ha merecido el progresivo aumento en la cesión de responsabilidades que se le han ido otorgando en los últimos años desde la matriz americana<sup>10</sup>.

Además de esta filial de **generación de producto**<sup>11</sup>, la multinacional posee en España oficinas en algunas ciudades como Bilbao, Valencia o Sevilla y una filial de ventas en Madrid.

---

<sup>8</sup> uno de los principales analistas de la industria de las tecnologías de la información.

<sup>9</sup> “Las TI se encaminan hacia un *outsourcing* global”, 25 de Marzo de 2004, [http://www.vnunet.es/Actualidad/Informática\\_profesional/Empresas/20040325060](http://www.vnunet.es/Actualidad/Informática_profesional/Empresas/20040325060), accedido el 29/04/04.

<sup>10</sup> En 1993 la matriz decidió trasladar a la filial catalana el negocio (responsabilidad mundial) de las impresoras de gran formato. Un año antes, en 1992, este negocio se encontraba en San Diego, mientras que la planta de Sant Cugat se dedicaba únicamente a la fabricación de impresoras dentro de esta línea de producto. En esa época, estos productos se consideraron maduros (en el sector se empezaba a hablar de artículos de multifunción y de fotografía o impresión digital), por lo que se decidió que las organizaciones de HP en Estados Unidos se dedicaran a nuevos productos más vanguardistas, para transferir la responsabilidad mundial de la división de gran formato a Barcelona. Este negocio que se consideró estable en ese momento, tuvo posteriormente un crecimiento espectacular, lo cual, juntamente con la buena capacidad de innovación de la planta de Sant Cugat, han sido las causas de que la filial catalana tenga ahora una excelente posición dentro de la compañía.

<sup>11</sup> Las filiales de la compañía son organizaciones de ventas o de generación de producto. Las primeras están organizadas por regiones (europea, americana y asiática), de manera que la organización de Madrid depende de la central europea. En cambio, las organizaciones de generación de producto están organizadas por líneas de producto (impresión, PCs y servidores y servicios). Así, la división de gran formato que se desarrolla en Sant Cugat del Vallès pertenece a la línea de producto de impresión.

En las organizaciones de generación de producto se realizan básicamente tres tipos de actividades: I+D, operaciones y *category management* o integración de las ventas de cada línea de productos<sup>12</sup>. Por ejemplo, el *category manager* para la línea de productos de impresión de gran formato coordina, desde la filial de Barcelona, las áreas de ventas de Estados Unidos, Asia y Europa.

Según Enrique Lores, Director de la división de gran formato de Hewlett Packard, las actividades que actualmente se realizan en la planta del Vallès son:

- **I+D<sup>13</sup>, marketing, finanzas y operaciones** para la línea de productos de **impresión de gran formato**.
- **Marketing y control financiero para Europa** de la toda la línea de **impresión**.
- **Servicios:**
  - **Centro de servicios financieros para Europa**
  - **Centro de *outsourcing*<sup>14</sup>** (red interna: servidores y PC's, y control y mantenimiento de las redes de forma remota), monitorización y gestión remota de sistemas **para sus clientes europeos**.

De todas estas actividades, el **elemento diferenciador** de HP en Sant Cugat es, sin duda, el control, organización y **responsabilidad mundial** de una **línea de negocio** como es la **división de impresoras de gran formato**. Sólo hay dos organizaciones de generación de productos HP fuera de Estados Unidos: la de Barcelona y otra en Singapur.

---

<sup>12</sup> Las organizaciones de generación de producto deben interactuar con las organizaciones de ventas, por lo que el objetivo de los responsables de *category management* es tratar de integrar regiones y planes de marketing.

<sup>13</sup> A pesar de poseer la responsabilidad mundial de las impresoras de gran formato, a la hora de diseñar productos, la matriz americana trata de centralizar las áreas de grandes inversiones como el diseño de nuevos productos con una misma tecnología. Por ejemplo, el desarrollo de cartuchos de "chorro de tinta" o de los *drivers* para Microsoft (Windows), ya que al igual que la división de impresoras de gran formato de Sant Cugat, hay otras tres divisiones más que utilizan esta misma tecnología de "chorro de tinta": la división de impresoras para oficinas de Singapur; la división de impresoras domésticas (las denominadas deskjet) de Vancouver; y la división de impresoras domésticas multifunción (las denominadas office jet) de San Diego.

<sup>14</sup> Desde Marzo de 2004.

A parte del gran formato, la filial catalana es también “**parte**”<sup>15</sup> (de **finanzas**, de **marketing** y de **operaciones**) de la sede europea de la **línea de impresión**.

El **centro de servicios financieros** (ubicado también en Sant Cugat) se encarga de realizar el control de gastos y tramitar todas las facturas de gastos de todos los trabajadores de la compañía en Europa. Este servicio, inicialmente realizado únicamente a nivel interno, **se va a comercializar también para empresas externas**.

En este mismo sentido, otro tipo de servicio que se ofrece a terceros es el **outsourcing de las tecnologías de información**. Una compañía puede alquilar (en lugar de comprar) su red interna de servidores, además de contratar su mantenimiento. El control de estas redes se realiza por personal de HP de forma remota, con lo que no hace falta realizar desplazamientos (salvo en ocasiones puntuales excepcionales) a casa de los clientes que han subcontratado este servicio. Así, Hewlett Packard es también **empresa proveedora de servicios externalizados por terceras compañías**.

La *creación* del **centro de outsourcing** es muy reciente (Marzo de 2004) y supone, no sólo la creación de empleo, sino, lo que es aún más importante, facilitar la transferencia de conocimiento crítico hacia la industria, la empresa y la sociedad españolas.<sup>16</sup>

Según Enrique Lores, la intención de la compañía es crear más centros de servicios. De hecho, el *call center* para todos los servidores vendidos en Europa estará también en Sant Cugat, aunque en este punto es preciso considerar que, los centros de servicios de HP en Europa pueden ser “*movibles*”. Por ejemplo, en estos momentos el *call center* está en Barcelona por ser un centro competitivo y disponer ahora de menores costes<sup>17</sup>. Puede

---

<sup>15</sup> Para la región europea existen tres centrales (una de las cuales está en Sant Cugat) entre las que se distribuyen las actividades a desarrollar para la línea de impresión. Ello es debido a que el personal de la compañía puede elegir el centro en el que trabajar físicamente, de manera que pueden existir departamentos distribuidos entre diferentes sedes.

<sup>16</sup> Verdú, M. (2004): “HP inaugura en España uno de sus dos centros europeos de *outsourcing*”, 3 de Marzo, <http://www.vninet.es/Actualidad/Noticias/Infraestructuras/Soluciones/20040303022>, accedido el 29/04/2004.

<sup>17</sup> La decisión sobre la ubicación del centro de servicios de *outsourcing* de tecnologías de la información y del *call center* estuvo basada en el objetivo de trasladar actividades de países más caros a otros más baratos. Las opciones iniciales para el centro de *outsourcing* eran también, además

sucedir que si en tres años los costes en Eslovaquia o en Ucrania son menores, HP probablemente decida trasladar este servicio a alguno de estos países.

A pesar de que, como se ha ido comentando, el número de actividades que se desarrollan en la planta del Vallès ha ido en aumento, la **masa crítica** y el **valor diferencial** de este centro en relación a otros centros europeos, es el hecho de poseer la **responsabilidad mundial de la división de impresión de gran formato**.

### 7.2.1.3. Competencias distintivas

En opinión de Enrique Lores, Vicepresidente y Director General de la división de impresión de gran formato de Hewlett Packard, las **competencias distintivas** de las **tres unidades de negocio** de la filial de Barcelona son las que se relacionan a continuación.

En el negocio de la impresión de gran formato, son cuatro las *core competencies*:

- integración del negocio,
- definición de la estrategia,
- conceptualización y diseño de nuevos productos, es decir, traducir en productos las necesidades de los clientes, y
- generación de nuevos productos (I+D).

Como empresa proveedora de servicios, las claves de HP en Sant Cugat son:

- disponer de personas capacitadas físicamente presentes en Sant Cugat, y
- costes reducidos.

Finalmente, como centro europeo, al ser la planta barcelonesa sólo una parte de una cadena de valor más global, según Enrique Lores no es posible definir las actividades clave de este negocio desde su óptica parcial.

Antes de continuar con la presentación de este caso es conveniente destacar que, a pesar de que como ya se ha expuesto, en la filial catalana de Hewlett Packard se llevan a cabo

---

de España, Holanda, Irlanda y Alemania. El *call center* contaba, en cambio, con las posibilidades de Holanda, Alemania y España. En ambos casos, los costes actuales son menores en la opción española de Sant Cugat del Vallès.

---

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.

actividades en tres negocios diferentes, desde este punto en adelante el análisis se centrará únicamente en la impresión de gran formato, división que constituye su valor diferencial y en la que Sant Cugat del Vallès posee la responsabilidad mundial.

#### 7.2.1.4. Actividades subcontratadas

Según las propias palabras del entrevistado, *"en HP se subcontrata TODO"*, con algunas restricciones sólo en áreas de propiedad intelectual.

En la línea de productos de impresión de gran formato, **HP externaliza la producción, la distribución** y algunas actividades de **I+D, marketing, Recursos Humanos, infraestructura de la empresa y administración general**.

Algunas de las actividades subcontratadas del área de **Recursos Humanos** son la **contratación** y la **formación del personal**. Del área de marketing, se externalizan la **investigación de mercados**, los **test de productos** o el **diseño de campañas**. En algunas ocasiones, incluso se ha llegado a subcontratar el **desarrollo de planes de negocio**.

En el caso de actividades de alto valor añadido como el caso de la **I+D**, Hewlett Packard establece en cuáles de ellas quiere realizar inversiones y en cuales no, de manera que para aquellas que no quiere desarrollar, selecciona los mejores proveedores externos que sí puedan hacerlo de forma satisfactoria.

Debido a la elevada complejidad del diseño de las impresoras actuales<sup>18</sup> y a los rápidos cambios que se producen en el entorno de la tecnología informática, es necesario **seleccionar sólo algunas actividades en las que mantener la propiedad intelectual**, y buscar para las restantes, aquellas compañías externas que las puedan desarrollar eficientemente. El hecho de dedicarse únicamente a algunas actividades ha supuesto un **cambio muy importante** ocurrido en los últimos cuatro años.

Según las propias palabras de Enrique Lores, *"hace cuatro años era impensable que Hewlett Packard subcontratara la I+D; ahora es absolutamente necesario"*. De hecho, aproximadamente la mitad de las dos mil personas que trabajan en Sant Cugat del Vallès son empleados de empresas externas que desarrollan actividades de I+D que HP no quiere

---

<sup>18</sup> En opinión del entrevistado, la complejidad en el diseño de las impresoras actuales es diez veces superior que la de las de hace diez años.



realizar internamente. Estos proveedores, ubicados en la propia planta de HP, **se especializan en las áreas externalizadas** por la compañía, con el objetivo de **“hacerlo mejor** que la propia Hewlett Packard”.

En cuanto a las **actividades productivas**, en el año 2000 éstas fueron trasladadas a Singapur, subcontratadas a los fabricantes asiáticos que podían ofrecer un **coste muy bajo**. Se trataba de empresas **proveedoras de gran dimensión** (similar o incluso mayor que la propia Hewlett Packard), capaces de fabricar cualquier tipo de artículo informático o electrónico como teléfonos móviles para Siemens por ejemplo, para conseguir costes muy bajos gracias a las economías de escala conseguidas.

En esos momentos (hace cinco años), los costes de fabricación en Europa eran muy superiores a los de los países asiáticos, ya que éstos últimos suponían un ahorro importante de impuestos que compensaba el coste adicional del transporte.

Así, esta **fabricación más económica de Asia** fue la motivación para que se consolidara un **proceso de deslocalización** tanto de la producción mundial de las impresoras de gran formato como de la fabricación europea de las impresoras de consumo<sup>19</sup>.

En un primer momento, la fabricación de las impresoras de consumo se subcontrató a un grupo de *contract manufacturers* que, situados principalmente en Hungría, actuaban a escala mundial en el sector informático dedicándose exclusivamente a actividades de tipo industrial y dejando de lado actividades de marketing o de desarrollo de nuevos productos (Miravittles, 2004, pág. 329). Al fabricar artículos para varias multinacionales se podían beneficiar de economías de escala y menores costes. Sin embargo, posteriormente se trasladó también a la filial de HP en Singapur<sup>20</sup>, juntamente con la fabricación de las impresoras de gran formato.

---

<sup>19</sup> Antes del traslado, la planta de Sant Cugat del Vallès asumía dos grandes actividades productivas: además de ser la sede mundial del negocio de impresoras de gran formato, poseía también la responsabilidad para Europa de la fabricación y el control de operaciones de las impresoras de consumo. Estas actividades últimas se realizan ahora íntegramente en Singapur y Sant Cugat las ha abandonado definitivamente, mientras que actualmente, sigue siendo la responsable de la división de impresoras de gran formato (aunque ya no las fabriquen).

<sup>20</sup> Esta filial asiática de la multinacional americana se creó al ser necesaria una organización que coordinara toda la producción ya que, de una forma un tanto desordenada, otros centros de producción de HP también habían ido trasladando la fabricación de sus productos.

---

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.

### 7.2.1.5. Motivaciones para la subcontratación

Los desencadenantes de la subcontratación en Hewlett Packard dependen del tipo de actividad. Básicamente, existen **dos grandes grupos de motivaciones**.

El primer grupo se refiere a **motivaciones económicas**, de reducción de costes, y sería el causante de la subcontratación de las actividades de **producción, distribución y logística**.

Así, el **traslado a Singapur** de la producción mundial de las impresoras de gran formato y de la fabricación europea de las impresoras de consumo se realizó estrictamente bajo **motivaciones económicas**. Según Ignacio Urbelz, director de Relaciones Externas de HP en España, **la producción se traslada a países de menor coste para que la empresa siga siendo competitiva; es un hecho que hay que asumir**<sup>21</sup>.

De hecho, actualmente la filial asiática de la compañía también ha dejado de ser competitiva en costes y está experimentando el mismo proceso de deslocalización de la producción que se produjo en Europa en el año 2000. Así, de la misma manera que HP en aquellos momentos (hace cinco años) integró toda la fabricación de las diferentes divisiones internas que existían para crear un único centro de producción en Singapur, ahora otras empresas externas están viendo que no tiene sentido fabricar sólo impresoras, ya que pueden fabricar también teléfonos móviles o puede fabricar también PCs. Por consiguiente, están apareciendo terceras compañías que producen para cualquier tipo de fabricante, beneficiándose de unas economías de escala que Hewlett Packard sería incapaz de conseguir. **Estas compañías, ubicadas en Malasia, Tailandia o China son las que están ahora realizando el ensamblaje para HP**, coordinadas por la filial de Singapur.

Un segundo grupo de **motivaciones estratégicas** se atribuye al resto de actividades externalizadas en las áreas de **Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, marketing, infraestructura de la empresa o administración general**.

Según Enrique Lores, **“todo se puede subcontratar a aquellas empresas que lo están haciendo mejor o que lo pueden hacer mejor que HP”**. Lógicamente, Hewlett Packard decide cuáles son sus áreas de valor añadido que van a requerir de una inversión para su desarrollo interno y cuáles deberán ser externalizadas.

---

<sup>21</sup> Atarés, M.L. (2004): “La estrategia de HP España elude la deslocalización”, <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/219/1082981346.html>, accedido el 29/04/2004.

En opinión de Antonio Crespo de la Mata<sup>22</sup>, Director de servicios de formación Hewlett Packard España y Portugal, el principal objetivo de la subcontratación es **conseguir estructuras ágiles**, adaptadas a la organización y a los objetivos empresariales. En este sentido, la reducción del coste, el aumento de la rentabilidad de la inversión, la variabilidad de las estructuras de coste y la concentración en áreas de mayor valor añadido suelen estar en la raíz de las decisiones de externalizar determinados servicios.

Además de estos desencadenantes de la subcontratación, pueden existir **otros factores específicos** para algunos casos en concreto. Por ejemplo, la subcontratación de los planes de formación, según Antonio Crespo (2002), se justifica por las siguientes dos razones principales. En primer lugar, por la existencia de múltiples proveedores para las diferentes competencias y la necesidad de consolidar la gestión en un único proveedor, ante un mercado tan extraordinariamente fragmentado. Esta globalización tiene también un componente geográfico, ya que las empresas poseen cada vez más una fuerza de trabajo muy dispersa, incluso en diferentes países, por lo que surge la necesidad de homogeneizar los contenidos formativos unificando la estrategia de Recursos Humanos. En segundo lugar, la externalización permite el acceso a nuevas tecnologías derivadas de la aplicación de métodos formativos a distancia (aulas y campus virtuales, foros de discusión, contenidos enlatados asíncronos), que requieren desde inversión en infraestructura y nuevos equipos, hasta un nuevo concepto de formador-tutor que ha de motivar al alumno y guiarle en su aprendizaje.

La tabla 7.1 resume las motivaciones expresadas por Enrique Lores, relativas a la subcontratación de actividades en Hewlett Packard Española.

---

<sup>22</sup> **Crespo de la Mata, A.**, Director de servicios de formación de HP España y Portugal, (2002): "Razones para externalizar la formación", 24 de Marzo, <http://h41156.www4.hp.com/HPEDuES/viewarticle.asp?m=news&number=3>, accedido el 28/04/2004.

---

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.

Motivaciones	Producción, distribución, logística	Resto de actividades
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)	XXXXX	
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 <del>no posee</del> y no tiene interés en poseer		XXXXX
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad		XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad		XXXXX
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)		XXXXX
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores		XXXXX
Otros		

**Tabla 7.1.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Hewlett Packard Española, S.L.

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

Las relaciones que mantiene HP con sus proveedores superan las de tipo comercial de compra-venta en cuanto a que se establecen **vínculos de colaboración y cooperación** entre las dos empresas. Según Enrique Lores, siempre inicialmente se establecen los

**objetivos comunes** de todo proyecto conjunto entre HP y la empresa colaboradora y se realizan **seguimientos** de forma periódica a lo largo de su desarrollo de los proyectos. En ocasiones incluso se crean relaciones personales entre los ejecutivos implicados de ambas organizaciones.

La **duración del contrato de subcontratación** depende de las actividades externalizadas. Por ejemplo, en el caso de los operadores para el montaje de determinado prototipo, los contratos suelen ser a corto plazo. En cambio, para proyectos más específicos como el desarrollo de determinado *driver* especial, se suelen establecer contratos a más largo plazo. En Hewlett Packard Española se intenta que todas las colaboraciones sean lo más **a largo plazo** posible, ya que en opinión de Enrique Lores, de esta manera la **colaboración** y la **relación de socio o *partenariado*** pueden resultar mucho **más satisfactorias**.

En la subcontratación de proyectos grandes, HP subcontrata paquetes integrados. Por tanto, en estos casos **la coordinación también se subcontrata** (aunque lógicamente se realice un seguimiento del proyecto). Según el entrevistado, **“a mayor coordinación de las actividades subcontratadas, menor eficiencia en su realización por parte del proveedor”**. La **confianza en los proveedores es absoluta** y lo que interesa a Hewlett Packard es externalizar el paquete integrado completo, **“olvidarse” de esta actividad y centrarse en aquellas que realiza internamente**.

En cuanto a la **selección de proveedores** para las actividades que HP subcontrata, para el caso de proyectos específicos se realiza una oferta y se seleccionan mediante concurso. Para proyectos a más largo plazo, el proceso de selección es parecido aunque con una base de empresas menor al tratarse de empresas mayores. En cualquier caso, los criterios para la toma de la decisión suelen ser la experiencia de la compañía (o de otras divisiones) con algún proveedor que ya haya trabajado antes con HP o si existe una empresa líder en la actividad a subcontratar.

Sin embargo, a pesar de intentar que los procesos de selección proporcionen como resultado al mejor proveedor, siempre **existe algún fracaso** con alguno de ellos, normalmente por causas tales como no cumplir los costes pactados, no disponer del proyecto a tiempo o no cumplir con las especificaciones. En opinión de Enrique Lores, para evitar al máximo los posibles fracasos en las relaciones de colaboración con los proveedores, es fundamental la existencia de una **“buena química”** y una **inversión**

---

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.

**inicial en la relación** para obtener un **claro alineamiento de los objetivos** de ambas compañías y el posterior establecimiento de los pasos a seguir.

#### 7.2.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

La decisión de trasladar a Singapur la producción mundial de las impresoras de gran formato y la fabricación europea de las impresoras de consumo se tomó, en ambos casos, desde la dirección de la filial de HP en Sant Cugat, ya que eran actividades que estaban bajo su responsabilidad.

Sin embargo, para la subcontratación de actividades de menor trascendencia, tal y como ya se ha comentado, HP subcontrata todo aquello que pueda reducir el coste y los propios **directores funcionales** de la compañía pueden **tomar la decisión de externalizar** actividades en sus áreas.

Como **indicadores** de la bondad de la decisión tomada sobre la externalización de actividades, los **contratos de subcontratación** con Hewlett Packard contemplan una serie de variables como costes, tiempos, calidad o fiabilidad, que los proveedores deben cumplir.

Las **ventajas** que ha ocasionado para la compañía la decisión de subcontratar algunas de sus actividades, según Enrique Lores, son básicamente tres: la **posibilidad de especialización** en determinadas áreas en las que la compañía decide enfocarse, la **flexibilidad** estructural conseguida, y la **reducción de costes**. En este último caso, a pesar de que **inicialmente la externalización puede resultar más costosa**, se espera que posteriormente se reduzcan los costes a causa de la consecución de economías de escala y los efectos de la curva de experiencia.

En cuanto a los **inconvenientes**, en primer lugar, el entrevistado destaca el **complejo proceso de cambio** que implica la subcontratación. La causa es la **reticencia del personal a estos cambios**, pues pueden originar posibles despidos o posibles cambios en el rol de algunos empleados<sup>23</sup>. En este sentido, en el momento en que HP trasladó la producción desde Sant Cugat a Singapur, se despidieron a 200 empleados, aunque desde entonces ya

---

<sup>23</sup> Podría ser que los ingenieros deban dejar de diseñar para dedicarse a crear especificaciones de diseño, un cambio de funciones que no es habitualmente de su agrado.

se han contratado nuevamente a otras 250 personas con la creación de los nuevos centros de servicios.

Un segundo inconveniente se refiere a la **pérdida de control** por parte de la empresa principal, ya que en opinión de Enrique Lores, cuando se subcontrata no se conoce por ejemplo, el coste real de cada pieza. **Cuanto más se transfiere, menos control se tiene.**

En cuanto al riesgo de **posibles comportamientos oportunistas** por parte de los proveedores asiáticos de las actividades productivas de ensamblaje, en el caso de una posible integración vertical hacia atrás, según el entrevistado esta **posibilidad es muy difícil**. El modelo de negocio de estos proveedores es fabricar en volumen, siendo indiferente si se dedican a ensamblar impresoras o teléfonos móviles. Su objetivo es el de ser capaces de fabricar cualquier tipo de producto al coste más bajo posible y en ello radica su especialización, por lo que en principio, no les interesa una posible integración vertical. De todas maneras, el riesgo para HP existe y, debido a que no se podría permitir esta posibilidad, tal y como ya se ha comentado anteriormente, la compañía selecciona las áreas en las que mantiene toda la propiedad intelectual para invertir y trabajar en ellas.

Hewlett Packard Española se plantea en un **futuro subcontratar cualquier actividad**, siempre y cuando no sea área de propiedad intelectual. Otra de las actividades que **no se ha valorado como posible a subcontratar**, es la **integración final del producto**<sup>24</sup>. Las actividades de valor añadido de Hewlett Packard serán, en opinión de Enrique Lores, las relacionadas con la integración de todo el negocio (diseño, fabricación, soporte, ventas), y la compañía va a seguir manteniendo algunas tareas específicas de esta cadena de valor. Así, **Hewlett Packard se especializa en la integración y en algunas actividades de I+D, operaciones, marketing o soporte. El resto de actividades podrá ser realizado por otras compañías en las que HP se apoyará.**

Esta especialización no sólo está ocurriendo en la filial catalana sino en toda la multinacional y, según el entrevistado, es lo que va a suceder en las empresas en los próximos cinco o diez años: **"una compañía deberá elegir muy bien en que actividades quiere enfocarse y seleccionar los mejores compañeros de viaje para el resto de actividades"**.

---

<sup>24</sup> En el caso de las impresoras, ya que en PCs se subcontrata absolutamente TODO.

En el caso del nuevo centro de *outsourcing* de tecnologías de la información, Hewlett Packard deja de ser empresa subcontratante para ser **empresa subcontratada**. En este caso, la compañía puede aportar un gran valor en la gestión de las tecnologías de la información, ya que ha adquirido una gran experiencia en su implantación en varias empresas y puede ofrecer buenos profesionales. Actualmente, también se va a ofrecer la facturación a empleados como servicio a empresas externas, puesto que según el entrevistado, **cualquier tipo de proceso que funcione internamente** (HP cuenta con 130.000 empleados) **puede venderse a otras empresas**.

#### 7.2.1.8. Conclusiones

Hewlett Packard Española, S.L. **subcontrata TODO lo que sea posible**, con la intención de **centrar sus inversiones** en algunas actividades seleccionadas en las que desea mantener la propiedad intelectual.

Así, la subcontratación de actividades en áreas como **I+D, marketing o Recursos Humanos** es en HP **claramente estratégica**, puesto que está motivada por: el acceso a la tecnología o el *know how* de los proveedores; por las mejores capacidades, habilidades, mayor nivel de calidad de los proveedores; para conseguir mayor flexibilidad y ganar rapidez de respuesta; y, para centrar **los recursos en las actividades clave de la compañía**.

En cambio, **la subcontratación de actividades productivas y de distribución es táctica** ya que viene motivada exclusivamente por la **reducción de costes**. La búsqueda de aquellos países en los que obtener unos costes menores ha dado lugar a un proceso de **deslocalización de la producción**.

A pesar de las actividades productivas y logísticas subcontratadas tácticamente, la compañía **Hewlett Packard Española se incluye en los casos de subcontratación estratégica**. El motivo es que el objetivo último de la dirección del centro de Sant Cugat el Vallés es el de **ganar flexibilidad**, invertir únicamente en las áreas de propiedad intelectual y **subcontratar TODO aquello que otra empresa hace o puede hacer mejor**. Por tanto, **las motivaciones estratégicas dominan la política de externalización de la organización**.

Otra de las características aportadas por este caso es la **subcontratación de la coordinación** en la externalización de paquetes integrados. Según el entrevistado, “a



mayor coordinación de las actividades subcontratadas, menor eficiencia en su realización por parte del proveedor”.

Interesante también, en cuanto a la relación con los **proveedores como socios colaboradores**, la importancia de que exista una “**buena química**” entre las dos partes y la necesidad de una inversión inicial en la relación para obtener un **claro alineamiento de los objetivos de ambas compañías**.

## 7.2.2. CASO BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA, S.A.<sup>25</sup>



315

### 7.2.2.1. Introducción

Boehringer Ingelheim, dedicada a la **producción de distintas especialidades farmacéuticas, productos químicos y veterinarios**, fue fundada en 1885 por Albert Boehringer, en Ingelheim am Rhein (Alemania).

El auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial logró que, medio siglo después de su fundación, la compañía adquiriera una gran importancia en la industria farmacéutica hasta llegar a ser actualmente una de las primeras del mundo en el sector.

El Grupo Boehringer Ingelheim, con sede central en Ingelheim (Alemania), destaca por ser el **único de capital privado**<sup>26</sup> y con vocación de permanecer independiente. Su filosofía es la de “aportar valor mediante la innovación”, centrando sus esfuerzos en investigación en áreas como la cardiovascular, del aparato respiratorio, de SIDA e inmunología, entre otras, y, siendo una compañía internacional con sede en los cinco continentes.

<sup>25</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 20 de Mayo de 2004 con Josep M<sup>a</sup> Morral, Director de Comunicación de Boehringer Ingelheim España, S.A.
- <http://www.boehringer-ingelheim.es/>, accedido el 19/05/2004.
- <http://www.fomenweb.com/> accedido el 19/05/2004.
- **Boehringer Ingelheim** (2004): *Aportar valor mediante la innovación*, Boehringer Ingelheim España, Barcelona.
- **Boehringer Ingelheim** (2004): *Annual Report 2003*, Boehringer Ingelheim GmbH, Alemania.
- **Guitart Tarrés, L. y Núñez Carballosa, A.** (2005): “Estudio de un caso de externalización de la actividad logística como opción estratégica en el sector de la industria farmacéutica”, ponencia presentada a la XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, 2-4 Feb., Sevilla.

<sup>26</sup> Se trata de una empresa familiar de capital privado que no cotiza en Bolsa, por lo que no existe una excesiva presión para obtener resultados, como en el caso de otras empresas que rinden cuentas a sus accionistas. Esta filosofía existe a nivel de toda la organización y no sólo en España. De las 20 primeras empresas farmacéuticas del mundo sólo Boehringer Ingelheim es familiar.

Boehringer Ingelheim inició en 1952 un proceso de expansión e instalación en diferentes países que la han conducido hasta su situación actual, pero manteniendo siempre la condición de compañía familiar que la ha caracterizado desde su fundación. La sede en España, conjuntamente con la de Austria, fueron las primeras experiencias del grupo fuera de las fronteras alemanas.

**Boehringer Ingelheim España, S.A.**, tiene sus oficinas centrales en Sant Cugat del Vallés (Barcelona) desde donde se coordinan todas las actividades y servicios de la compañía en España. Cuenta con **dos centros de producción internacional**: uno en Malgrat de Mar (Barcelona), de producción química<sup>27</sup>, y otro en Sant Cugat, de producción farmacéutica<sup>28</sup> en el que se fabrican ampollas, viales, cápsulas, jarabes y liofilizados para el mercado internacional. Dispone de aproximadamente 400 empleados en la planta farmacéutica y 300 trabajadores en Administración y Dirección General en Sant Cugat del Vallès, 480 empleados en la planta química de Malgrat de Mar, además de las 200 personas de la red externa, delegaciones y médicos.

En 2002, la empresa celebró su **50 aniversario en España**.

#### 7.2.2.2. Entorno y grado de innovación

Según Josep M<sup>a</sup> Morral, Director de Comunicación de Boehringer Ingelheim España, S.A., la **industria farmacéutica** posee la característica de ser **muy innovadora**, ya sea en productos, procesos o posesión de conocimiento. Las empresas del sector tienen la obligación de obtener información a lo largo de toda la vida del producto (que puede ser de 20 o de 30 años), para poder realizar informes anuales de mejora del mismo. Esto no ocurre con otro tipo de productos.

En cuanto a la compañía, se trata de una **empresa innovadora como la mayoría en este sector**. Aproximadamente, el 17% de la facturación se destina a actividades de I+D.

---

<sup>27</sup> en funcionamiento desde 1960, exporta productos a más de 40 países. Este centro de producción de química fina ha superado la renovación de la certificación ISO 9002, obtenida en 1994.

<sup>28</sup> inaugurado por SS.MM. los Reyes de España en marzo de 1999, fabrica especialidades farmacéuticas para más de 60 países. La planta de producción dispone de una estructura flexible con capacidad de expansión en el futuro para poder atender las demandas de nuevos mercados, productos y la incorporación de nuevas tecnologías.

---

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.

Boehringer Ingelheim, empresa de investigación y desarrollo y, de producción y venta (nacional e internacional) de productos químicos y farmacéuticos, realiza actividades que van desde la sintetización de una molécula, creación de una fórmula, obtención de una sustancia, diseño de un producto, control, seguimiento y comercialización de este producto. A lo largo de estas actividades colaboran con la compañía entidades tales como Universidades, fabricantes de materiales que Boehringer Ingelheim decide comprar y no fabricar, empresas de selección de personal, empresas dedicadas a la difusión<sup>29</sup>, empresas de mantenimiento de instalaciones, proveedores de servicios informáticos o de páginas web, de jardinería, de instalación y mantenimiento de aires acondicionados en salas blancas, de mantenimiento de vestuarios, suministradoras de ropa de trabajo<sup>30</sup>, ..., o empresas de logística y distribución.

### 7.2.2.3. Competencias distintivas

Dos son las actividades clave de la compañía, en opinión de Josep M<sup>a</sup> Morral.

Boehringer Ingelheim es una empresa muy innovadora y volcada hacia la **investigación y desarrollo**, actividad que constituye la **principal competencia distintiva** de la compañía.

Es también actividad crítica de esta empresa, la **comercialización** de sus productos. Se trata de **artículos de elevado valor añadido**, puesto que Boehringer Ingelheim es líder en cardiología, neumología, reumatología y en SIDA; y, **productos de autocuidado de la salud** (de venta en farmacias y medicamentos para pequeñas molestias sin receta), en los que la compañía es, cada mes, la número uno de España y Europa, por delante de Bayer.

---

<sup>29</sup> No está permitido hacer publicidad de determinados medicamentos que son considerados un bien social. Por ello, para darlos a conocer es preciso hacer llegar la información directamente a los responsables (médicos o veterinarios), mediante el seguimiento en hospitales. Si por ejemplo se realiza una investigación en el Hospital Clínico de Barcelona para ver si determinada sustancia tiene efectos positivos sobre determinada dolencia, la información puede llegar a los responsables de estos centros. En este sentido, los anuncios en televisión únicamente se utilizan para publicitar medicamentos de dolencias menores, en cuyo caso, se contratan empresas de publicidad locales.

<sup>30</sup> Actividades como el mantenimiento de vestuarios o materiales como la ropa de trabajo deben estar, en este caso, sometidos a máximas condiciones de higiene.

#### 7.2.2.4. Actividades subcontratadas

Las actividades que Boehringer Ingelheim España realiza externamente<sup>31</sup> son:

- **Formación no técnica**<sup>32</sup>
- **Selección de personal** en algunos casos especiales concretos.
- **Asesoría legal, fiscal, financiera.**
- **Mantenimiento de la página web.**
- **Ensayos clínicos de nivel muy básico**<sup>33</sup> en hospitales o Universidades.
- **Distribución** de productos al mercado español, aunque la recogida de pedidos y la facturación se realiza internamente.

En cuanto a actividades de investigación y desarrollo, el centro de producción de química fina de Boehringer Ingelheim en Malgrat de Mar (Barcelona) posee una planta de diseño de procesos, con lo que esta actividad se realiza internamente.

Una vez descubierta y probada una nueva molécula, para poder desarrollar el proceso de fabricación a gran escala, se diseña previamente un proceso en miniatura (maqueta o prototipo) para simular cómo funcionará el proceso con los grandes reactores industriales. El **mantenimiento de prototipos**, es también una actividad que **se subcontrata**. Para el **desarrollo de estos procesos**, la compañía posee contratos de colaboración con algunas Facultades de Farmacia o con institutos como el IQS<sup>34</sup> de Barcelona.

Según Josep M<sup>a</sup> Morral, desde que se descubre un nuevo medicamento hasta que éste sale al mercado, suelen pasar un promedio de 10 a 12 años, con una inversión aproximada de

---

<sup>31</sup> En este detalle no se han incluido actividades periféricas tales como la limpieza, seguridad, jardinería, catering o servicio de autocares, que la empresa también subcontrata, por no ser propias del negocio de la empresa.

<sup>32</sup> por ejemplo, en técnicas didácticas. La formación técnica es propia.

<sup>33</sup> En el caso de la subcontratación de actividades de I+D, al ser éstas lógicamente parte de sus competencias esenciales, y al deber garantizar el secreto de la formulación de las especialidades farmacéuticas, sólo se subcontratan actividades parciales como ensayos clínicos o algunas pruebas de nivel básico.

<sup>34</sup> Instituto Químico de Sarriá

---

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.

120 millones de las antiguas pesetas. En este proceso se suceden las siguientes etapas: 1) se descubre una nueva molécula; 2) se realizan **pruebas** de la molécula **en tejidos celulares**; 3) se **prueba** en **animales de experimentación**; 4) se realizan **ensayos clínicos** con enfermos; 5) se realizan ensayos en grupos de población objetivo más numerosos; y, finalmente, demostrada su efectividad y realizado un informe favorable para el Ministerio de Sanidad y Consumo, el producto puede salir al mercado para su venta.

De estas etapas, la segunda, tercera y cuarta **pueden subcontratarse**. Para las pruebas con tejidos celulares y con animales de experimentación se suele trabajar, a nivel de grupo, con centros de investigación aunque a nivel muy básico. La cuarta etapa se suele externalizar a universidades básicamente europeas, a las que se solicita la elaboración de un informe para constatar si el nuevo producto es más eficiente que los ya existentes hasta el momento.

En cuanto a las **actividades logísticas**, Boehringer Ingelheim España **subcontrata la distribución para el mercado español** (preparación de pedidos, embalaje y transporte), aunque no la recogida de pedidos ni su facturación.

Con la creación de la Unión Europea se llevó a cabo una especialización de las plantas en Europa, de manera que actualmente los centros de la compañía en este continente disponen de un departamento de import/export interno, que se encarga de los grandes pedidos. Para los pedidos pequeños, la empresa dispone de un centro regulador en la población alemana de Ingelheim, en el cual se agrupan pedidos de diferentes plantas.

Anteriormente a la especialización, la compañía disponía de un único Departamento de Logística que dependía de la Dirección General, responsable de lo que se entiende por logística integral: previsión de ventas, compras, planificación, producción, control de stocks, almacenamiento y transporte. Sin embargo, al llevarse a cabo el cambio de su estructura organizativa, la logística integral (antes a cargo de un único departamento) se dividió en varias "logísticas":

- Logística de aprovisionamiento, la cual se gestiona desde el Departamento de Compras.

- Logística de producción, en referencia a la logística interna del proceso que depende del supervisor de planta<sup>35</sup>.
- **Logística de servicio al cliente.** Actualmente la logística de servicio a los clientes se realiza dentro del área de marketing, que se encarga de la atención a los clientes y de recibir sus pedidos, y es **propia del país**. Bajo ella se situaría el **operador logístico español Disalfarm**<sup>36</sup>, que distribuye directamente a 14.000 farmacias, además de a los mayoristas farmacéuticos. Los pedidos se reciben y se facturan en Boehringer Ingelheim, mientras que **Disalfarm los prepara y los distribuye**.
- Logística de distribución internacional. El departamento de import-export de las plantas españolas recibe los pedidos de otros centros de la compañía del resto del mundo, y reciben también los productos que no se fabrican aquí para los clientes españoles.

Por tanto, la distribución a nivel mundial es interna, propia de la compañía, mientras que **la distribución en el mercado español se subcontrata a la empresa Disalfarm**.

#### 7.2.2.5. Motivaciones para la subcontratación

En opinión del Director de Comunicación de Boehringer Ingelheim España, las principales **motivaciones para recurrir a la subcontratación** son dos: en primer lugar, por tratarse de **actividades no clave** para la compañía y, en segundo lugar, porque existe una **especialización externa de elevada calidad**. De una forma más detallada, la tabla 7.2 recoge las motivaciones por las que esta empresa subcontrata algunas de las actividades de su cadena de valor.

---

<sup>35</sup> En estos momentos, en las plantas españolas y las del resto de Europa se produce tanto para el propio país como para el resto del mundo.

<sup>36</sup> La empresa Disalfarm, S.A. es otro de los casos analizados en este trabajo de investigación. Como operador logístico se ha incluido en el grupo de proveedores de servicios, el cual se presenta más adelante en este mismo capítulo.

Motivaciones	Varias <sup>37</sup>	Pruebas y ensayos clínicos (desarrollo)	Distribución mercado nacional
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)			XXXXX <sup>38</sup>
Falta de capacidad, por aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda			XXXXX
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	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad	XXXXX	XXXXX	XXXXX
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		XXXXX	XXXXX
Otros			

**Tabla 7.2.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Boehringer Ingelheim España, S.A.

<sup>37</sup> Formación no técnica, selección de personal, asesorías legal, fiscal y financiera, y mantenimiento de la página web.

<sup>38</sup> Según el entrevistado, **la reducción de costes no fue una motivación, sino una consecuencia.**



La subcontratación de la **distribución** en el mercado nacional a la empresa Disalfarm, **operador logístico especializado** en el sector farmacéutico, es un **caso especial**.

Previo a la creación de este operador logístico, Boehringer Ingelheim España disponía de un servicio de distribución propio que funcionaba correctamente aunque, sin embargo, suponía un elevado coste para la compañía (el software de gestión es costoso) y presentaba dificultades a la hora de cubrir puntas de demanda. Ante estos inconvenientes, **conjuntamente con otras dos empresas farmacéuticas** con la misma problemática (Bayer y Novartis) se plantearon la **externalización del sistema de distribución** a un **operador logístico especializado en el sector**.

Se realizó un estudio de todos los posibles proveedores en España, llegando a la conclusión de que, en esos momentos, ninguno de ellos podía satisfacer los muchos requerimientos exigidos para el almacenaje y manipulación de productos farmacéuticos<sup>39</sup>. Había buenos proveedores, pero ninguno especializado en el sector y, lógicamente no es posible almacenar conjuntamente productos farmacéuticos con otro tipo de artículos.

Ante esta falta de candidatos y con el deseo de **aprovechar sinergias** y beneficiarse de la obtención de **economías de escala**, los tres laboratorios farmacéuticos (Boehringer Ingelheim, Bayer y Novartis) unieron sus esfuerzos en un **proyecto conjunto**, creando en 1999 un **operador logístico especializado en el sector farmacéutico**: la empresa **Disalfarm, S.A.**

Para el Director de Comunicación de Boehringer Ingelheim España, las **ventajas de la creación de Disalfarm** son las siguientes:

a) Ofrecen un **mejor servicio**, al estar **especializados**<sup>40</sup> como operador logístico del sector farmacéutico.

---

<sup>39</sup> Por ejemplo, pueden necesitarse silos con temperaturas inferiores a los 25°C, un control para no mezclar productos, sistemas FEFO (*First Expired First Out*) o una dirección técnica especializada en productos farmacéuticos.

<sup>40</sup> El personal del antiguo almacén interno de Boehringer Ingelheim, una vez externalizado a Disalfarm, se recolocó como personal de producción aprovechando su experiencia para gestionar el stock de materias primas y productos en curso. Además, de esta manera se evitaron las consecuencias negativas de posibles despidos de personal de la compañía, tema especialmente delicado en el sector farmacéutico donde la imagen externa de la empresa es extremadamente importante. En este sentido y como muestra del extraordinario cuidado por los detalles, Boehringer

---

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.

b) Las **inversiones necesarias** son **menores**, ya que se reparten entre los tres socios.

c) En consecuencia, se ha producido una **reducción de costes**<sup>41</sup>.

#### 7.2.2.6. Relación con los proveedores

Boehringer Ingelheim España intenta establecer **vínculos de colaboración y cooperación** en la relación con sus proveedores. Así, la duración de las **relaciones** con ellos se establece sobre la base de una **continuidad**, en términos de **largo plazo**.

El **nivel de calidad exigido** a los proveedores es **extraordinariamente elevado**, a causa de los propios requerimientos del sector farmacéutico<sup>42</sup>. Es preciso evitar toda posible confusión, ya sea en el etiquetaje de las cajas (lote, fecha de caducidad,...), o, lógicamente, en el propio producto. Los **proveedores** deben ser **homologados** por la compañía, en un proceso de selección largo y complejo a partir de una serie de requerimientos iniciales. Así, en el caso de la logística por ejemplo, se exige poseer la ISO 9003, disponer de transporte frigorífico, de instalaciones climatizadas, de una zona específica para el almacenamiento de estupefacientes, entre otros requisitos. **Una vez se dispone de los posibles proveedores que satisfacen todas las necesidades, se analiza el aspecto económico.**

También es importante destacar, en cuanto a la relación con los proveedores, la creación de **sinergias entre empresa y proveedor**. El buen proveedor de este laboratorio farmacéutico es aquel que está intentando ofrecerle permanentemente servicios mejorados. Según Josep M<sup>a</sup> Morral, **ser proveedor de esta compañía farmacéutica es garantía de buena calidad.**

---

Ingelheim España decidió plantar en sus jardines del centro de Sant Cugat del Vallès, césped "autóctono" en lugar de césped inglés, ya que su consumo de agua es mucho menor.

<sup>41</sup> De todas maneras, el director de comunicación de Boehringer Ingelheim insistió en que **la reducción de costes no fue la motivación principal** para la creación de Disalfarm. Lógicamente, no se deseaba que los costes fueran superiores, aunque con unos costes inicialmente iguales a los de la actividad internalizada, el proyecto hubiera seguido adelante.

<sup>42</sup> Incluso a pesar de las buenas relaciones de colaboración ya comentadas y la rigurosa selección de los proveedores, todos los materiales y productos que llegan a la empresa se someten a un control de calidad.

### 7.2.2.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

Las **decisiones** sobre la subcontratación de actividades en Boehringer Ingelheim España se toman a nivel de **gerencia**, a **propuesta del jefe de área** y **previo estudio** por parte de un equipo de trabajo.

En general, en opinión de Josep M<sup>a</sup> Morral, la subcontratación ha sido una **buena decisión** para la empresa farmacéutica y se han satisfecho las expectativas inicialmente establecidas. Para validar la decisión tomada, la compañía dispone de una serie de **cláusulas de cumplimiento**, pues ya existe una tradición en el establecimiento de **indicadores** en las actas de homologación y los proveedores de la empresa<sup>43</sup> ya están acostumbrados a esta cultura.

Las **ventajas** que ha ocasionado para la compañía la decisión de subcontratar algunas de sus actividades se refieren al hecho de poder **convertir costes fijos en variables** y a la mayor **especialización de los proveedores** externos (mejor conocimiento del mercado, habilidades, calidad, precio, etc.).

Por el contrario, el principal **inconveniente** de la subcontratación de actividades es la **dificultad de encontrar proveedores** que posean todas las características que la empresa farmacéutica exige: que sean solventes, con buena reputación, adaptados a la cultura de la empresa, con buena formación, buen servicio y precio equilibrado<sup>44</sup>. En opinión de Josep M<sup>a</sup> Morral, **no existen más inconvenientes, siempre y cuando se consigan este tipo de proveedores**.

En cuanto a la **posibilidad de subcontratar** otras actividades **en el futuro**, ello es factible siempre y cuando éstas no sean estratégicas. En propias palabras del Director de Comunicación de Boehringer Ingelheim España, **“periféricas, las que sean”**. Así, las **actividades** que **no** se han valorado como **posibles a subcontratar** serían las que son **críticas para la empresa**.

---

<sup>43</sup> Sobre todo en el caso de proveedores de producto (materia prima y embalaje), de los que se suele disponer de 2 o 3 suministradores para que pueda substituirse fácilmente uno por otro en caso de incumplimiento.

<sup>44</sup> Por norma, en la selección de proveedores, rechazan todas las ofertas que ocupan la franja de precios más alta y la más baja y sólo analizan las intermedias.

#### 7.2.2.8. Conclusiones

Además de algunas actividades periféricas como la jardinería, seguridad, limpieza o catering, y algunas actividades de apoyo como las asesorías legales, fiscales, laborales, jurídicas y financieras, la formación o la selección de personal, Boehringer Ingeleheim España **subcontrata** algunas **actividades de I+D** y la **distribución** de sus productos en el **mercado nacional**.

En cuanto a **actividades de desarrollo**, se subcontratan únicamente las de nivel muy básico (las que no son *core*) como pruebas o ensayos clínicos en hospitales, institutos o universidades. En este sentido, la colaboración con centros hospitalarios es también parte de su acción de difusión de sus especialidades farmacéuticas.

En el caso de la **distribución** en España, la externalización se ha realizado mediante la creación del **operador logístico** Disalfarm, especializado en el sector farmacéutico (empresa de propiedad compartida con otros dos laboratorios).

Las **causas** por las cuales la compañía ha optado por la subcontratación de estas actividades son, en todos los casos, **estratégicas**. Así, el hecho de **centrar la inversión y los recursos en las actividades clave** para **ser más flexible y ganar rapidez de respuesta**, el acceso a las mejores capacidades y habilidades, y al *know-how* especializado de los proveedores con la intención de aumentar la calidad de productos, servicios y entrega, constituyen motivaciones para la **subcontratación estratégica**. Es más, incluso el **aspecto económico** de reducción de costes que aparece como factor de subcontratación de las actividades de distribución en el mercado nacional, **se considera más una consecuencia que un desencadenante**.

Por tanto, se ha considerado que la compañía Boehringer Ingelheim España es un **caso claro de subcontratación estratégica**.

7.2.3. CASO NESTLÉ ESPAÑA, S.A.<sup>45</sup>

## 7.2.3.1. Introducción

**Nestlé España, S.A.**, filial de la compañía multinacional suiza Nestlé, es la **primera industria de alimentación en España**, ya sea porque su presencia se remonta al último tercio del siglo XIX, como por la amplia gama de productos que han sido capaces de ofrecer durante todo este tiempo a fin de satisfacer las necesidades de las familias.

Nestlé construyó su primera fábrica en España en 1905, en la población de La Penilla (Cantabria) donde se empezó a fabricar la harina lacteada, alimento origen de la firma. A lo largo de este tiempo la compañía ha sido capaz de construir una **amplia red fabril**, llegando actualmente a **superar los 6.500 empleados**, sólo en la península.

Además de la sede central de Nestlé España situada en Barcelona, la compañía cuenta con centros en<sup>46</sup>:

- Girona, fabricantes de café tostado y soluble.
- **Viladecans (Barcelona), dedicado a la fabricación de alimentos refrigerados.** Es el único centro europeo de la empresa que fabrica yogur líquido para todo el continente.
- Reus (Tarragona), donde producen de café tostado.
- Guadalajara, fábrica de yogures, postres lácteos y helados.
- Miajadas (Cáceres), dedicado a la producción de salsa de tomate.

<sup>45</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 26 de Enero de 2005 con Pere Ribalta Cortina, Jefe de Logística de la fábrica de Nestlé España, S.A. en Viladecans.
- <http://www.nestle.com>, accedido el 24/01/2005.
- Fomento de la Producción (España 30.000):  
<http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, accedido el 23/1/2005.

<sup>46</sup> Y marcas tan conocidas como: Avidesa, Bonka, Buitoni, Capuchino, Crunch, Davigel, El Castillo, Eko, Dalky, Espresso, La Cocinera, La Lechera, Litoral, Maggi, Miko, Nescafé, Nestlé, Nesquik, Yoco o Sveltesse.

- Peñafiel (Valladolid), fabricantes de queso de oveja.
- Valladolid, donde fabrican de ultracongelados, culinarios y obleas refrigeradas.
- Araia (Álava), centro de fabricación de helados.
- La Penilla (Cantabria), dedicado a la producción de leche en polvo, leche y harinas infantiles, cacao soluble, chocolates, confitería y cereales para el desayuno.
- Sevares (Asturias), fábrica de leches dietéticas líquidas y tarritos y zumos infantiles.
- Gijón (Asturias), dedicado a la fabricación de platos preparados esterilizados.
- Pontecesures (Pontevedra), donde producen leche condensada.

La investigación aplicada y el desarrollo tecnológico de Nestlé hoy, se llevan a cabo en veinte centros de investigación repartidos por todo el mundo. En ellos se crean nuevas técnicas, se desarrollan nuevos conceptos alimentarios y se certifica la calidad de todos los productos. Fruto de ese esfuerzo, sólo en España en los últimos tres años, la empresa ha puesto en el mercado más de 100 nuevos productos.

#### 7.2.3.2. Entorno y grado de innovación

Nestlé España posee su **planta de fabricación de refrigerados** en la población de Viladecans (Barcelona). Con la reciente incorporación de nuevas y modernas tecnologías se ha convertido en el **único centro europeo** de Nestlé que **fabrica yogur líquido para todo el continente**.

Inicialmente, en la población de Viladecans Nestlé poseía una fábrica de helados de la marca Camy. Posteriormente, cuando la antigua fábrica de Sant Celoni (Barcelona), también de propiedad de la compañía dejó de funcionar, su fabricación se trasladó a la fábrica de Viladecans empezando a trabajar como fábrica de refrigerados. Más tarde, en el año 2000, la empresa creyó oportuno realizar una especialización por productos en sus fábricas europeas, con lo que la planta de Viladecans se especializó en **refrigerados**.

A pesar de ello, en España, la fábrica de Nestlé en Guadalajara fabrica también refrigerados, aunque se trata de un centro multiproducto para el mercado nacional y portugués (región Iberia)<sup>47</sup>.

**Consecuencia de la especialización**, la compañía asignó a la fábrica de Viladecans la producción europea del yogur líquido. En estos momentos, en la planta barcelonesa todavía se fabrica una pequeña cantidad de yogur clásico de vaso, aunque a la larga, según Pere Ribalta, Director de Logística de esta fábrica, de aquí a uno o dos años esta línea desaparecerá de la fábrica para **dedicarse únicamente a la fabricación de yogur líquido, a nivel europeo**<sup>48</sup>.

En cuanto a la consideración del **sector de actividad** de la compañía como **innovador**, según el entrevistado, sí lo es, debido a la elevada competitividad existente. Y **también lo es la empresa**, en relación a la competencia.

En este sentido, Nestlé dispone del denominado **Programa Innova**, el cual valora de forma importante la innovación en la compañía buscando posibles nuevas ideas (sobre productos, servicios o procesos), aportadas sobre todo desde el personal de la base. Este **programa de mejora** ofrece incentivos para **fomentar las ideas más innovadoras** propuestas por los empleados, para que éstas puedan llegar a ponerse en práctica. Cualquier iniciativa es acogida y analizada por el Programa y las mejores ideas optan a premios. De hecho, alguna de estas ideas se ha puesto en funcionamiento, se ha desarrollado en productos que se han lanzado al mercado, consiguiendo un éxito importante.

#### 7.2.3.3. Competencias distintivas

En la planta de Nestlé en Viladecans, según su Director de Logística, la **fabricación** es la principal **core business** de la empresa. **Su especialidad es fabricar**: fabricar muy buenos

---

<sup>47</sup> En Portugal la compañía no posee ninguna fábrica, de manera que todo lo que se fabrica en Guadalajara es prácticamente para el mercado español y portugués.

<sup>48</sup> Ya en estos momentos se está exportando el 90% de la producción. En estos momentos en España, se tienen muy poca cultura o hábito de tomar yogur líquido. El artículo de esta línea que más se vende es el denominado Actimel y se fabrica en Viladecans, pero sólo un 6%-7% es para el mercado español, mientras que el resto es para el mercado europeo.

productos y con muy buena calidad: chocolate, leche condensada, yogur, café, ..., cualquier producto Nestlé.

Por tanto, el **control de calidad** sería también una de sus competencias distintivas. En opinión del entrevistado y según sus propias palabras, “Nestlé siempre ha sido más papista que el Papa”, en el sentido de que realiza más controles y verificaciones de las estrictamente necesarias, de las establecidas por la legislación vigente del momento.

#### 7.2.3.4. Actividades subcontratadas

Algunas de las actividades de la cadena de valor de la compañía Nestlé España se realizan desde la sede central de Esplugues de Llobregat (Barcelona). Según Pere Ribalta, **de las actividades propias de la fábrica de Viladecans se subcontratan** las siguientes:

En actividades de **logística de entrada**, se externalizan la **recepción de materiales**, el **almacenamiento**, la **distribución a clientes internos** y la **gestión de existencias**. En este último caso por ejemplo, internamente sólo se supervisa algún recuento aunque de forma ocasional de manera que, si en un día se chequean 200 referencias se supervisan únicamente 5 o 6.

Además de estas actividades de supervisión, son también internas: la gestión de compras, la planificación de las necesidades de compras y el control de calidad.

En cuanto a actividades productivas, la **fabricación** es toda **interna** puesto que, como se ha comentado anteriormente, se trata de la **actividad core** de la empresa.

De las actividades de distribución y ventas, las ventas son propias de Nestlé y sí se externaliza la **distribución** de los productos de la empresa para la **región Iberia** (España y Portugal). Es decir, exceptuando el equipo de ventas, el **almacenamiento de productos terminados**, la **gestión de pedidos**, la **preparación de pedidos**, la **gestión del transporte** y el **embalaje** son **actividades subcontratadas**.

Así, en la fábrica barcelonesa se externalizan algunos **servicios generales**, actividades periféricas como el personal de seguridad y toda la **mano de obra logística**. La programación de la fabricación se hace por personal propio de Nestlé, pero todas las **actividades de logística de entrada y salida** se externalizan a una **empresa especializada**. Se trata de un **operador logístico** que opera también para Nestlé Francia.



Aunque no en todos los centros de la compañía ni en todas las fábricas de refrigerados a nivel europeo tienen el mismo grado de subcontratación que se tiene en Viladecans, se están haciendo estudios para que, finalmente, se tomen decisiones a favor de una **mayor subcontratación de las actividades logísticas**.

En Europa, los centros de distribución son subcontratados, aunque muchas de las actividades de logística interna de las fábricas son todavía propias, a diferencia de la fábrica barcelonesa.

En opinión del Director de Logística de la Fábrica de Viladecans, **“si uno es especialista en fabricar, debe dedicarse a fabricar y dejar lo otro a los especialistas”**.

El caso de la **fabricación de las botellas de plástico** de los yogures líquidos que se fabrican en Barcelona merece especial atención puesto que, el proveedor de este componente está físicamente ubicado dentro de las propias instalaciones de la planta. Según el entrevistado, Nestlé fabrica el yogur líquido porque son especialistas en ello, pero existe otra gente especializada por ejemplo, en hacer botellas de plástico, por lo que la compañía apuesta por el *outsourcing*.

Aunque se podría pensar que la adquisición de las botellas de plástico por parte de la empresa es sencillamente la compra de un componente y que, en consecuencia, no se podría catalogar como subcontratación de esta actividad, es preciso observar que la fabricación de los envases de plástico para el sector alimentario presenta una particularidad destacable en este sentido. Las empresas de alimentación necesitan un determinado tipo de maquinaria especial para introducir el material del envase de plástico juntamente con el alimento y obtener así el producto final ya envasado (como se expone más detalladamente en el caso de la empresa Envases del Vallès en el apartado 7.2.5.2. de este capítulo, la cual fabrica este tipo de materiales para envases). Algunas empresas de alimentación poseen esta maquinaria y otras, como es el caso de Nestlé, externalizan esta parte de la fabricación del envase.

Este proveedor que fabrica las botellas de plástico las sitúa también en el momento necesario, en la línea de llenado del yogur líquido de la empresa de alimentación, lo cual ofrece grandes ventajas. Además del considerable ahorro de espacio para el

almacenamiento de botellas<sup>49</sup>, presenta la gran ventaja de unos fuertes **vínculos de colaboración creados entre ambas empresas** a la hora de realizar nuevos desarrollos.

Actualmente, el número de trabajadores de la fábrica es de, aproximadamente 185 empleados, aunque considerando la mano de obra de terceros se llega a las 240 personas.

#### 7.2.3.5. Motivaciones para la subcontratación

Según el Director de Logística de la fábrica de Nestlé en Viladecans, los motivos que llevan a la empresa a subcontratar estas actividades son los siguientes:

- **Económicos**, por reducción de costes (aligeración de costes fijos).
- 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.

La **motivación fundamental** en la empresa es la de **ser más flexible** y poder conseguir una **mayor rapidez de respuesta** (responder de forma más ágil y flexible a los cambios en las necesidades de los clientes). Según Pere Ribalta, en su caso, **es imprescindible**. Los yogures son artículos estacionales y a causa de la caducidad de estos productos se fabrican sin stocks intermedios (sin un posible "cojín" de seguridad). La cantidad de prácticamente todo lo que se vende en un día en las tiendas se conocerá al día siguiente en la fábrica, por lo que **la flexibilidad es imprescindible y se puede conseguir sólo contando con empresas especializadas**.

---

<sup>49</sup> La fábrica produce una media de 100 millones de botellas al día, con lo que el espacio necesario para almacenarlas es importante.

Motivaciones	Actividades logísticas <sup>50</sup>	Fabricación de envases
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)	XXXXX	XXXXX
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	XXXXX	XXXXX
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad	XXXXX	XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad	XXXXX	XXXXX
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)	XXXXX	XXXXX
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores	XXXXX	XXXXX
Otros		

**Tabla 7.3.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en la fábrica de Viladecans de Nestlé España, S.A.

<sup>50</sup> En logística de entrada: recepción de materiales, almacenamiento, distribución a clientes internos y gestión de existencias. En logística de salida: almacenamiento de productos terminados, preparación y gestión de pedidos, gestión del transporte y embalaje.

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.

Muchas veces, en opinión del entrevistado, se considera como única motivación para la subcontratación el hecho de abaratar precios pero, para la compañía **es más importante poder disponer de personal especializado** en cada actividad. Con ello, puedes trabajar conjuntamente con especialistas para conseguir nuevas ideas, nuevos desarrollos y **conseguir sinergias**.

Lógicamente, la **motivación económica**, al final, también existe y tiene su peso específico. Ante una posible toma de la decisión de si subcontratar o no una actividad, en esta empresa de alimentación se hace siempre un **estudio de costes** sobre ello.

La tabla 7.3 resume las motivaciones expresadas por Pere Ribalta, relativas a la subcontratación de actividades en la fábrica de refrigerados de Nestlé España en Viladecans.

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

El **proveedor de actividades logísticas** de la fábrica barcelonesa de refrigerados es la misma empresa que se encarga de toda la distribución de Nestlé en la región Iberia (mercado español y portugués). La subcontratación de la logística se inició en el año 2002 con el **operador logístico** de origen inglés Hays Logistics, denominado actualmente ACR Logistics. Siempre se ha trabajado con este mismo operador, ya que la compañía intenta que las relaciones con los proveedores se establezcan sobre la base de una **continuidad**, en términos de **largo plazo**. Concretamente, el contrato firmado con este operador logístico es por un período de 3 años, renovable a su término.

En el caso de la **fabricación de los envases de plástico**, la empresa suministradora se encuentra físicamente ubicada en las propias instalaciones de la fábrica de Viladecans, en las que ha realizado una **importante inversión en maquinaria** con lo que, en consecuencia, la relación empresa-proveedor es también a **largo plazo**.

Por tanto, se intenta fomentar una **relación de *partenariado*** con las empresas subcontratadas, estableciendo **vínculos de colaboración**, aunque **Nestlé mantiene la coordinación** en la realización de las actividades externalizadas.

En este sentido, la compañía suele convocar **reuniones de seguimiento** con sus proveedores de actividades subcontratadas.

En el caso del proveedor de actividades logísticas, el trabajo que realizan para Nestlé presenta ciertas particularidades. Como prestadores de servicios, trabajan habitualmente en sus propias instalaciones y no en casa del cliente, como en el caso de Nestlé. Así, en la fábrica de refrigerados de Viladecans hay permanentemente una persona responsable que garantiza la actividad diaria del operador logístico y a la que la empresa de alimentación puede acudir en caso de problemas o sugerencias. También se realiza una reunión mensual de seguimiento con un responsable de área de este proveedor.

A nivel de programación de cargas, la fábrica de refrigerados detalla diariamente a ACR Logistics lo que se fabrica para que esta empresa pueda planificar la distribución y la carga en camiones. A parte de estas actividades, donde el operador logístico añade más valor es en la parte de almacén, ya que se encargan de la recepción de todas las materias primas, realizan los recuentos e introducen estos *inputs* en el sistema informático. También hacen la entrega a las líneas productivas de la fábrica, con lo que son los **responsables del flujo interno dentro de la planta**. Una vez lanzado el programa de fabricación del día siguiente y conocidas las necesidades de fabricación, ACR Logistics se organiza para aprovisionar las diferentes líneas de la fábrica. Así, un total aproximado de 25 personas del proveedor<sup>51</sup> trabajan diariamente en la fábrica de refrigerados.

Este operador logístico posee también un **programa informático** para el **control y seguimiento de las actividades logísticas**<sup>52</sup> que Nestlé también ha subcontratado.

En la fábrica de Viladecans, ACR Logistics no ha tenido que realizar ninguna inversión especial, sólo trasladar su personal a estas instalaciones<sup>53</sup>. En propias palabras del entrevistado, “si no es por el valor añadido que aporta el trabajo de responsabilidad y de coordinación, su aportación sería como el de una empresa de trabajo temporal”. Lo que sí ha tenido que modificar la empresa proveedora es su forma de trabajar en relación a como se trabaja habitualmente en otros centros. Cada cliente tiene sus propias particularidades, sobre todo a nivel de entregas: prioridad, horarios, facturaciones, etc.

---

<sup>51</sup> sólo en la fábrica de Viladecans, ya que ACR Logistics realiza también toda la distribución de Nestlé España para la región iberia.

<sup>52</sup> Permite disponer y manejar una gran cantidad de información, como por ejemplo, la relacionada con la trazabilidad de las paletas.

<sup>53</sup> A diferencia, por ejemplo, de los centros de distribución que utilizan para Nestlé España, en la que el espacio, cámaras, máquinas o sistemas informáticos pertenecen al operador.

---

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, en el caso del sector de la alimentación, **la manipulación del producto es complicada a causa de la caducidad**; “un producto fabricado hoy tiene un día menos que un producto fabricado mañana”; es preciso conocer el producto.

#### 7.2.3.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

Cuando en la fábrica se empezó a valorar la posibilidad de **subcontratar la fabricación de envases**, en primer lugar se analizaron las necesidades que se querían satisfacer y se realizó un estudio de costes preliminar. Normalmente en estas situaciones, también se intenta buscar referentes en posibles experiencias de otros clientes conocidos de los proveedores potenciales. En este caso, la **decisión final** de externalizar esta actividad la tomó la **Alta Dirección** de Nestlé España. En opinión de Pere Ribalta, disponer de un proveedor especializado, y además en tu propia fábrica, tiene la gran ventaja de “**tener al que más sabe sin tener que salir de casa**”.

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

La experiencia con ACR Logistics ha sido muy positiva. De hecho, dos años después de subcontratar sus servicios para la fábrica de Viladecans, en 2000, Nestlé España ha dado a esta empresa toda la distribución de la región iberia.

Para **valorar la fiabilidad de los proveedores**, la compañía posee algunos **indicadores** a nivel de fábrica y, se están añadiendo también algunos a nivel de expediciones.

Concretamente, en estos momentos, el lugar en el que existen más indicadores es el almacén, en la sección de materias primas. Se trata de indicadores en cuanto a calidad del servicio a fábrica, de fiabilidad de recuentos, de indicadores de roturas, etc.

En caso de **incumplimientos** de las condiciones pactadas, se han establecido **penalizaciones**. Según Pere Ribalta, por ejemplo a nivel de roturas en el almacén (de materias primas o de producto acabado), tanto si lo hace ACR Logistics como si lo hace Nestlé, se paga una cierta cantidad establecida. En situaciones de negligencia, si por ejemplo una persona que, llevando una paleta, ha dado un golpe a una pared y ha roto cierta cantidad de producto, se factura tanto la pérdida de artículo como la reparación de la pared. **Todas las posibles situaciones** que puedan plantearse en la relación con la empresa proveedora deben estar **perfectamente estipuladas en el contrato de colaboración**.

En este sentido, si por ejemplo, el proveedor de botellas de plástico tuviera un problema y no pudiera suministrar, en un momento dado, estos envases a la línea de fabricación de la empresa de alimentación, deberían abonar la cantidad pactada en función el tiempo de paro de la instalación.

En opinión del entrevistado, las **ventajas** que conlleva la subcontratación (tanto en el caso de la externalización de la fabricación de envases como de las actividades logísticas) son: **la flexibilidad que otorga** a la organización que subcontrata, en todos los ámbitos y, el **acceso a la experiencia y conocimiento** de un proveedor especialista.

Para Pere Ribalta, la **flexibilidad** sería la **ventaja número uno** en el caso del sector de la alimentación, **a causa de la necesidad de realizar la programación de la producción diariamente**, a partir de las previsiones de ventas y stocks diarios. En la fábrica se pone en marcha la programación<sup>54</sup> de la producción del día siguiente, aproximadamente sobre las 19 horas, a partir de la información que se recibe de los diferentes centros europeos<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Implementada informáticamente, con un horizonte de varias semanas (de 7 días y para tres turnos de fabricación).

<sup>55</sup> De éstos llega información sobre los stocks disponibles y las previsiones de ventas para las próximas tres semanas. A partir de aquí y con la cobertura que quiere cada centro se realiza un análisis para establecer las necesidades de fabricación y poder elaborar a continuación, el **Programa Maestro de Producción** de la fábrica.

---

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.

Un **inconveniente** de la subcontratación para el Director de Logística de la fábrica de refrigerados sería la **elevada dependencia que se crea con las empresas proveedoras**, en caso de posibles problemas con el personal<sup>56</sup>.

En cuanto a la pérdida de control como posible inconveniente de la subcontratación, éste no lo es en opinión del Director de Logística de la fábrica de Nestlé en Viladecans. En el caso de la fabricación de los envases de plástico, en las propias palabras del entrevistado, “nosotros sabemos tanto de ellos como ellos de nosotros”. El personal de esta empresa proveedora trabaja dentro de la fábrica con la misma libertad que el personal propio, se realizan controles de calidad conjuntamente,... Las dos empresas tienen sus propios departamentos de calidad, aunque ante una dificultad, no existe ningún inconveniente en que ambos trabajen conjuntamente. Se trata de una **confianza total**, unos **vínculos de colaboración muy estrechos**. Esto se consigue al estar trabajando dentro de la misma fábrica, “incluso si estuvieran sólo al otro lado de la calle ya sería diferente”.

Lo que la compañía busca es calidad en la fabricación y **calidad en el servicio**. La empresa ACR Logistics, como proveedora de servicios logísticos, debe realizar la expedición y la distribución con un adecuado nivel de calidad. Así, **Nestlé fabrica calidad y ACR Logistics sirve con calidad**. En propias palabras de Pere Ribalta, “son más importantes que nosotros” (en referencia al operador logístico).

Así, Nestlé España está satisfecha con la decisión de haber subcontratado tanto la fabricación de sus envases, como algunos servicios generales, como las actividades logísticas. En cuanto a la **posibilidad futura de extenalizar otras actividades**, en opinión del entrevistado, no se descartarían las relacionadas con **servicios técnicos**, por ejemplo el caso de los **recambios**, los cuales generan un inmovilizado importante. Una posible empresa proveedora podría gestionar este stock de recambios para varias fábricas

---

Además, no se fabrican diariamente todos los tipos de productos, sino que se suele fabricar cada artículo cada dos días, por lo que se generan stocks de material intermedio en la fábrica. En el caso de los refrigerados, según el entrevistado, un yogur que no se pueda fabricar como mínimo dos o tres veces a la semana, es un producto que no tiene futuro.

<sup>56</sup> En la fábrica de Viladecans se superó en una ocasión una situación de huelga convocada por el personal del operador logístico ACR. Debido a que fue un problema de carácter local, la empresa proveedora pudo trasladar a personal de otros centros a la planta de Nestlé sin que se resintiera, por tanto, la producción.



cercanas, especializarse en ello, y dejar a la planta de Viladecans sólo la fabricación. Según Pere Ribalta, siempre hay que estar pensando de qué manera se podrían hacer las cosas mejor o más rápidas.

La **actividad no subcontratable** en la fábrica barcelonesa es la **fabricación**, por ser claramente su principal *core business*. Otra de las actividades que Nestlé jamás subcontratará, en opinión del entrevistado, es el **control de calidad**, aunque existieran laboratorios muy especializados o peritos que lo realizaran a mitad de precio.

Pero, a parte de la fabricación y el control de calidad, **todas las demás actividades son subcontratables**.

#### 7.2.3.8. Conclusiones

**Nestlé España, S.A. subcontrata de forma estratégica** tanto la fabricación de las botellas de plástico que utiliza como envases de sus yogures líquidos, como las actividades logísticas de la fábrica de Viladecans.

Ello es así ya que las principales motivaciones que han llevado a la compañía a optar por la externalización son la de conseguir una **mayor flexibilidad** (fundamental en el sector de la alimentación en el que las programaciones de la producción se realizan diariamente) y el acceso a **proveedores especializados** en las actividades subcontratadas que permitan a Nestlé **hacer lo que realmente sabe hacer** que es fabricar y controlar la calidad (sus *core business*). Los motivos económicos también existen aunque no son los principales, ya que para la empresa es más importante poder disponer de personal especializado en cada actividad que el hecho de abaratar precios.

Las relaciones que mantienen con sus proveedores de actividades son de **absoluta confianza** con **estrechos vínculos de colaboración y cooperación**, a largo plazo.

---

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.

## 7.2.4. Subcontratación estratégica inducida por el entorno

339

### 7.2.4.1. CASO EDITORIAL BOSCH, S.A.<sup>57</sup>



#### 7.2.4.1.1. Introducción

**Editorial Bosch, S.A.**, con sede en Barcelona, fue fundada en 1934 por D. Antonio Bosch Oliveró, como continuación de una empresa familiar precedente, cuyos orígenes se remontan a un negocio de encuadernación (1889) y librería (1892). Es actualmente una empresa especializada en el **diseño, desarrollo y comercialización de libros y obras técnicas y jurídicas**, con especial dedicación a las obras prácticas para profesionales del Derecho.

Desde 1998 dispone de plataformas propias para soportes digitales, y fue la **primera editorial** del mercado en **actualizar los libros** en formato papel **mediante Internet** y pionera en la introducción de **libros jurídicos en CD-ROM** en el mercado español.

Editorial Bosch ha adquirido un gran prestigio, habiendo publicado más de 1.500 títulos y producido diversas bases de datos de información jurídica de última generación. Suministra básicamente a todo el mercado español, aunque también está presente en el mercado latinoamericano, especialmente en el sector de las Administraciones Públicas.

La apuesta por las nuevas tecnologías la ha llevado a ser galardonada por la *Generalitat de Catalunya* con el "Premio a la Innovación Tecnológica 2002", en reconocimiento a la excelente gestión de la innovación. El esfuerzo realizado ha sido valorado igualmente desde el propio sector jurídico, otorgándose la condición de *suministrador oficial de bases de datos a Jueces y Magistrados*.

---

<sup>57</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 21 de Abril de 2004 con Albert Ferré, Director General de Editorial Bosch, S.A.
- <http://www.bosch.es>, accedido el 19/04/2004,
- **Vilà, J. y Bosch, G.** (2002): *Editorial Bosch. Del paper a la xarxa*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona.

#### 7.2.4.1.2. Entorno

La editorial jurídica es un **sector maduro**, pequeño (su base de clientes es, en España, aproximadamente de 100.000 profesionales del Derecho: abogados, jueces, notarios, registradores, administraciones públicas, ...), **poco innovador**, **muy competitivo** (con clientes cada vez más exigentes), y estancado en cuanto a crecimiento (la ampliación de la cuota de mercado de una organización supone la reducción de la cuota de la competencia).

Según el director general de Editorial Bosch, en los últimos años se ha producido un **cambio en las necesidades de los clientes**, principalmente porque los profesionales del Derecho poseen ahora características distintas. Hace unos años, el perfil del estudiante de Derecho era básicamente varón, de poder adquisitivo elevado, que tenía un despacho familiar ya consolidado y que decidía cursar estos estudios para seguir con el negocio familiar. Ahora, el porcentaje de mujeres abogadas ha crecido espectacularmente, añadiendo mucha más practicidad a los clientes potenciales de la empresa. Además, los pequeños despachos de abogados con profesionales independientes han tendido a desaparecer, sobreviviendo sólo algunos de los más prestigiosos, siendo la tendencia actual la consolidación de los despachos colectivos de mayor dimensión. Otro de los importantes cambios es el mayor número de licenciados en Derecho que existen en la actualidad, con menor poder adquisitivo que el profesional del Derecho de hace años.

Los cambios en las necesidades de los clientes han hecho que las empresas deban conseguir una **mayor rapidez de respuesta al mercado**, propiciado además y en gran medida, por las reformas legislativas que se han producido en España en los últimos años.

A pesar de que el estado español cuenta con unas 100 editoriales, en el mercado existen **dos grandes competidores** para Editorial Bosch: Editorial Aranzadi, S.A. (del grupo canadiense Thomson Corporation desde 1999), con una facturación de unos 40 millones de euros y 400 empleados<sup>58</sup> y La Ley Actualidad, S.A. con unos 27 millones de euros de facturación y 325 empleados<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Datos de Fomento de la Producción (España 30.000),  
<http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, accedido el 22/04/2005.

<sup>59</sup> Datos de Fomento de la Producción (España 30.000),  
<http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, accedido el 22/04/2005.

#### 7.2.4.1.3. Estrategia de negocio

El posicionamiento de Editorial Bosch en la actualidad es consecuencia de la respuesta a los fuertes cambios producidos en el sector en los últimos años. Su estrategia de enfocarse en **atender las necesidades de información, conocimiento y asesoramiento de sus clientes**, le ha permitido desarrollar ciertas ventajas competitivas en obras en formato papel, en bases de datos en CD-ROM y en Internet. Su objetivo es **ser competitiva** en aquellos segmentos de sus productos característicos, y tratar de aumentar su cuota de mercado mediante la **diferenciación en sus líneas de negocio**.

De esta manera, **Editorial Bosch vende información**. Las nuevas tecnologías han propiciado que los nuevos productos y servicios de la empresa lleguen rápidamente a sus clientes y puedan ser servicios personalizados.

Según Albert Ferré (Director General de Editorial Bosch), *tener un mercado pequeño conlleva a que puedas poder conocer a tus clientes y puedas ofrecer aquellos productos personalizados, obras eminentemente prácticas, que sabes que van a valorar*. **Rapidez y personalización** son dos de las características que exigen los profesionales del Derecho, clientes de la empresa.

Una de las claves de la empresa para conseguir esta rapidez y personalización de sus productos es la **estrecha colaboración** con su primera fuente de suministro: los **autores**. En este sentido, una de las claves de Editorial Bosch, según las propias palabras de su Director General, es *haber creado un grupo de autores fieles, autores "de la casa" y "de primera pluma", es decir "estrechos colaboradores", cuyos intereses nunca se habían considerado contrarios a los de la empresa. Esta relación permitía dar una respuesta rápida al mercado, ya que el libro jurídico tiene una caducidad acelerada (...). No esperamos que los autores nos presenten un original, sino que somos nosotros quiénes hacemos una propuesta editorial. Nosotros asumimos el riesgo. De hecho, es como si **producimos royalties; nosotros no compramos derechos de autor, sino que los generamos. Inventamos el producto*** (Vilà y Bosch, 2002, pág. 5).

Esta estrecha colaboración con su equipo de autores constituye una de sus competencias distintivas, tal y como se comenta a continuación.

#### 7.2.4.1.4. Competencias distintivas

En opinión de Albert Ferré, Director General de Editorial Bosch, las **competencias esenciales** de la empresa se refieren a:

En primer lugar,

- Estudios de mercado, Planificación y Desarrollo de productos.

En segundo lugar,

- Selección, contacto y colaboración con autores (royalties para la empresa).

Y finalmente, y en tercer lugar:

- SAT (Servicio de Asistencia Técnica) o Asesoramiento Técnico a Clientes.

#### 7.2.4.1.5. Grado de innovación

Según Albert Ferré, en un **sector editorial nada innovador**, la **innovación** para una empresa pequeña como Editorial Bosch, S.A., es **sinónimo de supervivencia**, por lo que, en su caso, valora la **innovación como una necesidad y no como una virtud**.

De todas maneras, para ser la tercera empresa del sector de edición de obra jurídica, después de dos grandes como Aranzadi (400 empleados) y La Ley Actualidad (325 empleados), Editorial Bosch con tan sólo 12 trabajadores, ha tenido que romper algunos esquemas. Según su Director General, *a diferencia del negocio de libros, que pretendía ofrecer un valor alto pero que podía parecer caro para los usuarios, debíamos partir de un **posicionamiento totalmente nuevo**, propio de las nuevas generaciones, que nos protegiera de la copia ilegal de productos en soporte informático (...). Nuestra entrada en el mercado, para ganar cuota, debía de ser bajando el precio sin renunciar a la calidad* (Vilà y Bosch, 2002, pág. 7).

#### 7.2.4.1.6. Actividades subcontratadas

Las actividades que actualmente se subcontratan en Editorial Bosch, S.A. son las siguientes:

En actividades de apoyo:

- Selección y reclutamiento

---

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.

- Nóminas
- Asesoría financiera
- Asesoría fiscal, laboral, jurídica
- Diseño y mantenimiento de la página web

En actividades primarias:

- Fabricación, encuadernación y control de calidad
- Estudios de mercado
- Publicidad / promoción
- Transporte y gestión del transporte
- SAT (Servicio al cliente, atención de reclamaciones, asesoramiento técnico a clientes)

Las motivaciones que han llevado a la organización a recurrir a la subcontratación de estas actividades se analizan a continuación. Pero, es preciso considerar antes de ello que, algunas de estas actividades han sido clasificadas previamente como competencias distintivas. Sería el caso de los estudios de mercado y el caso del servicio de asistencia técnica (S.A.T.). Es decir, **Editorial Bosch subcontrata algunas actividades que son esenciales para su actividad**, aunque es conveniente matizar esta afirmación y añadir que, según Albert Ferré, se subcontrata **únicamente la parte técnica**, ya que el resto se realiza por el personal propio de la empresa.

#### 7.2.4.1.7. Motivaciones para la subcontratación

Las motivaciones que han llevado a la organización a haber optado por la subcontratación de estas actividades, se resumen a continuación.

En primer lugar, en cuanto a la subcontratación de actividades de apoyo tales como la selección y reclutamiento, nóminas, asesoría financiera, fiscal, laboral o jurídica y el diseño y mantenimiento de la página web, las principales motivaciones manifestadas por el entrevistado fueron las recogidas en la tabla 7.4.

Motivaciones	Selección y Reclutamiento	Nóminas	Asesoría Financiera	Asesoría jurídica, fiscal, laboral	Diseño y mantenimiento página web
Económicas, 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	XXXXX				
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		XXXXX			
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad			XXXXX	XXXXX	XXXXX
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					

**Tabla 7.4.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades de apoyo* en Editorial Bosch

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.

Motivaciones	Fabricación	Encuadernación	Control de calidad de fabricación	Publicidad promoción	Transporte y gestión transporte
Económicas, 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				XXXXX	
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)					XXXXX
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores					
Otros (Por no ser actividad de la empresa)	XXXXX	XXXXX	XXXXX		

**Tabla 7.5.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación* de algunas *actividades primarias* en Editorial Bosch



Las motivaciones que han llevado a Editorial Bosch a subcontratar actividades primarias tales como la fabricación, encuadernación, control de calidad, publicidad y promoción, o el transporte y su gestión, se recogen en la tabla 7.5.

Y finalmente, para el resto de actividades primarias como estudios de mercado y lo que en esta empresa se denomina SAT (Servicio de Asesoramiento Técnico) que incluye servicio al cliente, atención de reclamaciones y el propio asesoramiento técnico a clientes, las motivaciones expresadas fueron las que se muestran en la tabla 7.6. Es preciso recordar que este último grupo de actividades fueron seleccionadas como competencias distintivas.

Ante los desencadenantes expresados por el Director General de Editorial Bosch para la subcontratación de actividades por parte de la organización, cabe destacar que en ningún caso, **para ninguna actividad se mencionó la motivación económica**. Es más, a excepción del caso de la selección y el reclutamiento en la que la motivación manifestada fue la falta de conocimientos en esa función concreta, para el resto de actividades no se manifestó en ninguna ocasión, ninguna de las **cinco primeras motivaciones** de la tabla correspondientes a la **subcontratación táctica**, según el modelo propuesto en el capítulo 6 de este trabajo de investigación.

Por tanto, los desencadenantes expuestos para el resto de las actividades son propios de la **subcontratación estratégica**.

Motivaciones	Estudios de mercado	Servicio al cliente	Atención de reclamaciones	Asesoramiento técnico a clientes
Económicas, 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	XXXXX			
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 (Se subcontratan únicamente algunos aspectos técnicos. El 90% de la actividad se hace en la propia editorial)		XXXXX	XXXXX	XXXXX

**Tabla 7.6.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación* de algunas *actividades primarias core business* en Editorial Bosch

#### 7.2.4.1.8. Relación con los proveedores

Los contratos con los proveedores de la editorial son **a largo plazo**, basados en la **continuidad de la relación**, a pesar de ser **contratos verbales**. Según el entrevistado, de momento no ha sido necesario puesto que llevan muchos años realizando **esta práctica que se considera muy habitual en este sector**.

En el caso de Editorial Bosch, S.A. se busca la calidad de los productos por encima de todo, a un precio razonable. No es habitual el cambio de proveedores, sobre los que se ha establecido una **relación de confianza a lo largo de los años** y unas relaciones excelentes. Se han creado **vínculos de colaboración y cooperación**, fomentándose el **partenariado**, con una interdependencia mutua profunda. En algunos casos, incluso se han llegado a establecer **relaciones personales** con algunos de ellos.

De todas maneras, a pesar de ello, la empresa **mantiene el control y la coordinación** de las actividades subcontratadas.

En cuanto a la **selección de proveedores**, éstos deben responder, básicamente a requerimientos de **calidad**, ya que Editorial Bosch se caracteriza por unos productos de elevada calidad. Para el entrevistado, otra característica esencial que deben poseer los proveedores es la **sinceridad**. En este sentido, **no se producen fracasos** en cuanto a relaciones con proveedores, aunque, en ocasiones, sea preciso “dar un toque de atención” a algún proveedor, la **relación de confianza mutua** sobre la que trabajan hace que no se contemple esta posibilidad.

#### 7.2.4.1.9. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

La subcontratación viene siendo una **práctica histórica habitual en el sector editorial**. Así, en la organización no se ha realizado una valoración sobre qué actividades se deben subcontratar y cuáles no, es una **decisión no planificada sino inducida** por la **herencia de la empresa y la cultura del sector**. Por todo ello, no se ha valorado la bondad de la decisión de subcontratar ni tampoco se suelen utilizar indicadores para validar si se satisfacen las expectativas inicialmente establecidas, como en otros casos.

Las **ventajas** de la subcontratación, para Albert Ferré, son las siguientes:

---

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.

- **Amortiguar puntas de demanda.** No es preciso que la empresa contrate más personal en puntas de demanda que posteriormente no va a necesitar. Esta problemática se traslada al proveedor.
- La subcontratación **no es más cara.**
- La **confianza** creada con los proveedores tras largos años de trato hace que las necesidades de la empresa sean rápidamente compartidas por los proveedores, los cuales pueden ofrecer las mejores soluciones.

En cuanto a los **inconvenientes**, cabe destacar el **riesgo** que se asume en el caso de que la empresa proveedora vaya mal. Según Albert Ferré, es como “**ser socio, sin tener acciones**”.

Ante las ventajas de la subcontratación, en Editorial Bosch están abiertos a nuevas posibilidades de externalización de otras actividades. De todas maneras, la decisión no se reduce a querer subcontratar, sino a encontrar el proveedor que cumpla los requisitos de calidad y confianza que la empresa considera indispensables. Según Albert Ferré, si alguna empresa se les presenta con una buena oferta, ellos están siempre abiertos a considerarla. Sería el caso, por ejemplo, de la **actividad logística**, que actualmente no subcontratan al no haber encontrado al proveedor adecuado.

Las **actividades que no se han valorado como posibles a externalizar** son, para el Director General de la empresa, las actividades “**columna**” de la empresa (es decir, sus competencias distintivas).

#### 7.2.4.1.10. Conclusiones

A excepción de una única actividad<sup>60</sup>, todas las funciones subcontratadas en Editorial Bosch **responden a motivaciones estratégicas**: 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, o para ser más flexible y ganar rapidez de respuesta y así responder de forma más ágil y flexible a los

---

<sup>60</sup> el caso de la selección y el reclutamiento en la que la causa para su externalización fue la falta de conocimientos en esa actividad concreta (motivación táctica).

cambios en las necesidades de los clientes. En ningún caso, el entrevistado manifestó motivaciones económicas como desencadenante de la subcontratación en la empresa.

Por tanto, atendiendo a las causas por las que se ha decidido externalizar, la **subcontratación en esta organización es claramente estratégica**.

Sin embargo, es preciso añadir que la **decisión de subcontratar algunas de sus actividades viene inducida por la tradición en el sector**. Se trata de unas relaciones con socios proveedores establecidas a través de los años, por la propia historia de la empresa y favorecida ser una **práctica habitual en el sector editorial**.

Son **relaciones a largo plazo**, basadas en una absoluta **confianza** entre las partes, las cuales sorprendentemente (en comparación con otros casos), se basan en **contratos verbales** sin documentos ni pactos por escrito.

Así, este caso de estudio sobre la externalización de actividades en Editorial Bosch se podría tipificar como de **subcontratación estratégica inducida por el entorno**, por ser una **decisión no planificada** en algunas actividades sino **favorecida por la herencia y las prácticas habituales del sector editorial**.

### 7.2.5. Subcontratación estratégica incipiente

351

Se han clasificado como subcontratación estratégica incipiente aquellos casos en que **se externaliza únicamente alguna de las actividades** de la compañía **con las características de la subcontratación estratégica** ya examinadas en el capítulo cuarto de este trabajo, y siguiendo el modelo propuesto en el capítulo sexto.

Así, en este grupo, se han incluido las siguientes organizaciones:

Oryzon Genomics, S.A.

Envases del Vallès, S.A.

Catalana de Ascensores ZENER, S.A.

Peguform Ibérica, S.L.

7.2.5.1. CASO ORYZON GENOMICS, S.A.<sup>61</sup>

## 7.2.5.1.1. Introducción

**Oryzon Genomics, S.A.** es una **compañía de genómica funcional** con sede en Barcelona<sup>62</sup>, creada en el año 2001 como un *spin-off* del Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y de la Universitat de Barcelona<sup>63</sup>.

Es la primera empresa del estado español centrada en la **agrobiotecnología** y una de las pocas empresas europeas que están desarrollando un programa integral de genómica funcional.

Inicialmente la compañía se planteó dedicarse a aplicaciones tales como: a) el diagnóstico molecular de enfermedades; b) al desarrollo de nuevos fármacos; c) al desarrollo de nuevas variedades vegetales transgénicas; o, d) de nuevas variedades vegetales no transgénicas utilizando la genómica.

De estas cuatro opciones, el desarrollo de nuevos fármacos posee el inconveniente de un elevado coste. El desarrollo de nuevas variedades vegetales transgénicas, además del coste elevado posee también los inconvenientes de un elevado *time to market* y una baja predisposición social.

<sup>61</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 18 de Mayo de 2004 con Josep M<sup>a</sup> Echarri, Director de Oryzon Genomics, S.A.,
- [http:// www.oryzon.com](http://www.oryzon.com), accedido el 17/05/2004,
- **Equip Punt Omega** (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona, (páginas 90 a 98).

<sup>62</sup> ubicada en el "Parc Científic" de la Universitat de Barcelona, uno de los más modernos centros de investigación de España.

<sup>63</sup> Los fundadores de Oryzon Genomics, Tamara Maes y Carlos Buesa, son investigadores. Tamara Maes lo fue en el Instituto Flamenco de Biotecnología de Flandes en Lovaina (Bélgica) y posteriormente en el CSIC, mientras que Carlos Buesa lo fue en la Universitat de Barcelona.

Por tanto, una vez valoradas las ventajas e inconvenientes de estas posibles opciones, en Oryzon Genomics se optó finalmente por el **diagnóstico molecular** y por el **desarrollo de nuevas variedades vegetales no transgénicas utilizando la genómica**.

Así, **desarrolla herramientas genómicas y proteómicas en el campo de la agrobiotecnología y la biomedicina**.

Actualmente está formada por un equipo internacional de **30 científicos altamente cualificados**.

#### 7.2.5.1.2. Entorno y grado de innovación

En el sector de la biotecnología, la genómica y la proteómica, el **grado de innovación** es, sin duda, **muy elevado**. En este entorno, Oryzon Genomics, S.A. es también una **empresa innovadora**, aunque según su director, Josep M<sup>a</sup> Echarri, lo son todas las empresas del sector.

En España, la **única empresa competidora** que se dedica a la genómica y a la proteómica es Medplant Genetics, S.L.<sup>64</sup>, ubicada en el País Vasco. A parte de esta compañía, la competencia de Oryzon Genomics en genómica y proteómica son sólo algunas empresas británicas ya que, al tratarse de un servicio intangible, la competencia de empresas americanas es difícil aquí por la poca proximidad al cliente.

**Son también competencia** de la empresa, algunos **servicios universitarios**. En ocasiones, estas instituciones ofrecen servicios en competencia desleal ya que, en opinión del entrevistado, sus cálculos de costes se limitan a los reactivos utilizados, sin tener en cuenta equipamientos o personal.

Oryzon Genomics **compite también**, indirectamente, con **otras tecnologías**. Según Josep M<sup>a</sup> Echarri, sólo es una cuestión de orientación de líneas de investigación. El cliente establece unos objetivos muy genéricos, los cuales pueden orientarse hacia una tecnología u otra. El director de I+D de la empresa cliente será finalmente quien tomará la decisión de invertir en genómica o en otra tecnología.

---

<sup>64</sup> <http://www.medplantgenetics.com/>



### 7.2.5.1.3. Modelo de negocio

El objetivo de Oryzon Genomics es el **desarrollo de patentes** que protejan la modificación o alteración de un gen con aplicación de diagnóstico molecular o el desarrollo de una nueva variedad vegetal.

Éste es el **producto** de la compañía, un producto muy particular pues se trata de **propiedad intelectual**. Según Josep M<sup>a</sup> Echarri, lo que la empresa no quiere es evolucionar un paso más y acabar produciendo un producto de diagnóstico molecular para comercializarlo en el mercado mediante una red de ventas. Es decir, no se quiere producir una semilla, replicar esta semilla y venderla a los cultivadores.

El **modelo de empresa** que se desea, puesto que creen que poseen las aptitudes necesarias, implica:

- el desarrollo de una tecnología (esta etapa ya está superada puesto que ya disponen de la plataforma tecnológica),
- ver la función de un gen en un determinado entorno, ya sea humano o vegetal,
- hacer la patente o el registro de variedad vegetal (forma de proteger la propiedad intelectual) y,
- licenciar este registro de variedad vegetal a terceras compañías.

Lo que Oryzon Genomics trata de hacer es lo que se denomina "*technology push*": **desarrollar tecnologías** que puedan ser interesantes en el mercado (una vez realizados los estudios de mercado pertinentes) e **intentar licenciar este producto** final o casi final (en el sentido de que se trata de una investigación).

Sin embargo actualmente, para poder financiar los períodos de investigación, la compañía **ofrece también servicios tecnológicos a terceros**, con un funcionamiento similar al de una empresa de ingeniería. En estos momentos, prácticamente el 95% de los ingresos se obtienen con proyectos tecnológicos de *contra research*.

Es preciso recordar que Oryzon Genomics es una compañía muy joven (creada en el año 2001) y que se encuentra en pleno crecimiento. Se espera que la **empresa en el futuro** sea radicalmente diferente a lo que es en estos momentos y que logre el objetivo de poder licenciar sus propias variedades vegetales y sus propios productos de diagnóstico

---

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.

molecular a terceros, de manera que los **principales ingresos** de la compañía sean los **royalties** de estos productos.

#### 7.2.5.1.4. Competencias distintivas

Según Josep M<sup>a</sup> Echarri, director de Oryzon Genomics, las **competencias distintivas** de la empresa son la **genómica**, la **proteómica** y la **bioinformática**. Es decir, sería **la capacidad de**, dentro de estas tecnologías, **hacer una criba** de poblaciones de plantas o de células en un determinado individuo para buscar un **evento molecular concreto**. Este evento puede ser una célula enferma de cáncer; o, la modificación de una planta (normalmente inducida de forma natural) de interés por tener un efecto genotípico mejor.

Antes de la aplicación de estas tecnologías, estos eventos se encontraban de forma visual a partir del aspecto de las plantas pero lógicamente, este sistema resultaba poco científico.

Según Tamara Maes, responsable de Oryzon Genomics, tradicionalmente, se trataba de mejorar las especies de plantas mezclando aquellas que tenían características interesantes con otras especies. Lo que realmente se hacía era transferir miles de genes de una hacia la otra. Hoy en día se dispone de tecnología, como la biología molecular y la genómica, que permite hacer este tipo de transferencias mejor dirigidas y mucho más selectivas. De esta manera se puede transferir la resistencia de una planta que no es comestible a otra que posee características interesantes para el consumidor (Equip Punt Omega, 2003, págs. 94 y 95).

Ésta es la idea del denominado *gene factory*. Una vez realizadas las modificaciones (la transgénesis es la encargada de inducir modificaciones exógenas a la planta), se trata de saber si entre dos millones de plantas hay una que al azar ha sido modificada en determinada dirección y por tanto, se podrá cribar de forma eficiente con la intención de poder seleccionarla. Ésta **tecnología de screening** (de criba para plantas y para células) está **patentada por Oryzon Genomics**.

#### 7.2.5.1.5. Actividades subcontratadas

Oryzon Genomics subcontrata **servicios científicos, muy centrados en lo que sería su core technology**, a centros de investigación de la Universidad de Barcelona. Si el presupuesto de la empresa para I+D, en el año 2003, fue de 700.000€ aproximadamente, la subcontratación ascendió a 320.000€ repartidos entre la Universidad de Barcelona, el IRTA (*Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries*, departamento de Genética Vegetal, ubicado en Cabrils), y l' *Institut d'Investigacions Biomèdiques de Barcelona* del CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas), ubicado en el Hospital Clínico de Barcelona. Prácticamente, **la mitad del presupuesto de I+D se fue a instituciones externas.**

A parte de actividades de I+D, la compañía subcontrata otras funciones más genéricas como la **gestión de nóminas** y otras actividades de RRHH que habitualmente las empresas subcontratan, la **gestión informática** y los **servicios informáticos en general.**

La **logística de las muestras** que se envían a los clientes de la empresa también se subcontrata a un transportista, así como la limpieza o la seguridad, **actividades periféricas** que están subcontratadas al propio *Parc Científic*, centro de investigación de la Universitat de Barcelona que acoge las instalaciones de la empresa.

A diferencia de otras empresas, en Oryzon Genomics los estudios de mercado se hacen internamente (poseen una persona en plantilla para esta función) a causa de la poca oferta y el elevado coste de las consultorías especializadas en biotecnología. Sin embargo, sí se subcontratan otras **actividades de marketing**, como por ejemplo y con mucho éxito, el **personal de ventas especializado en el sector y en determinada tecnología.** En actividades de **publicidad y promoción** se subcontratan los **catálogos y stands de ferias.** Internamente, en cuanto a actividades de marketing sólo se hace el seguimiento de los contratos grandes y la parte de comercialización básica, aunque se tiene la ayuda de la **fuerza de ventas externa.**

La compañía externaliza a nivel de gestión de personal, la **evaluación y prevención de riesgos laborales**<sup>65</sup>. También, la **asesoría jurídica** y la **asesoría jurídico-laboral.**

---

<sup>65</sup> Según Josep M<sup>a</sup> Echarrí, cuando una empresa posee más de seis trabajadores, a partir de lo que estipula la ley, es muy difícil realizar la evaluación y prevención de riesgos laborales internamente. Son tres las especialidades a gestionar: higiene en el trabajo, seguridad y calidad en el puesto de

---

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 **mantenimiento de la intranet** es una actividad externa. La empresa dispone de una división de bioinformática formada por personal informático, por lo que inicialmente se plantearon que fueran ellos mismos los que se hicieran cargo de la intranet. De todas maneras, finalmente, **por un tema de costes y eficiencia** (el **personal** de la compañía es **altamente especializado**), se decidió subcontratarlo a una empresa externa.

#### 7.2.5.1.6. Motivaciones para la subcontratación

Las tablas 7.7., 7.8. y 7.9. recogen las motivaciones expresadas por el director de Oryzon Genomics, Josep M<sup>a</sup> Echarri, relativas a la subcontratación de actividades en esta empresa.

---

trabajo. En un principio, si un trabajador de la empresa realiza un curso de 200 horas puede obtener el título de Prevención de Riesgos Laborales. Pero actualmente, sólo se permite que una persona posea un máximo de dos de las tres especialidades necesarias, de manera que sería necesario que dos personas de la empresa tuvieran el título. Por un tema de eficiencia y coste, en opinión del entrevistado, no sale a cuenta hacerlo.

---

Motivaciones	Servicios científicos	Nóminas	Gestión informática
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)		XXXXX	XXXXX
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	XXXXX		
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad	XXXXX		
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad	XXXXX		
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	XXXXX		
Otros			

**Tabla 7.7.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en ORYZON GENOMICS, S.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.

Motivaciones	Limpieza, seguridad	Mantenimiento intranet	Logística muestras
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)		XXXXX	
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, ...)	XXXXX		XXXXX
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			

**Tabla 7.8.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en ORYZON GENOMICS, S.A.

Motivaciones	Personal Ventas <sup>66</sup>	Evaluación y prevención de riesgos laborales	Asesoría legal y laboral
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)	XXXXX	XXXXX	
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			XXXXX
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: Empresas legalmente autorizadas		XXXXX	

**Tabla 7.9.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en ORYZON GENOMICS, S.A.

<sup>66</sup> especializado en el sector y en determinada tecnología.

La subcontratación de actividades en Oryzon Genomics (excepto en el caso de las tecnológicas) responde **básicamente a motivaciones económicas**.

En las **actividades de I+D**, en la subcontratación de servicios científicos es muy importante el **acceso al know-how** que la empresa no posee y no desea poseer, ya que no se podría rentabilizar. Además, los **proveedores** pueden ofrecer un mayor **nivel de calidad en la ejecución y resultado de la actividad**. En cuanto a la flexibilidad como motivación, según el director de la empresa, ésta puede conseguirse con la dedicación del personal de I+D interno a uno u otro proyecto, con lo que no supondría en este caso una razón para optar por la subcontratación. Y, finalmente, el hecho de poder **destinar más recursos a las actividades clave** que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores se considera una **consecuencia más que una motivación**.

#### 7.2.5.1.7. Relación con los proveedores

En su relación con los proveedores, Oryzon Genomics intenta establecer **vínculos de colaboración** y de **confianza**, sobre todo con aquellas instituciones que le ofrecen servicios tecnológicos, al mantener en este caso una relación mucho más estrecha. Además, la duración de las relaciones se establece sobre la base de la **continuidad**, es decir, en términos de **largo plazo**.

Así, por ejemplo, en el caso de la subcontratación de la realización de las nóminas, o en el caso de la asesoría legal, los contratos son a largo plazo. En cambio, la externalización de la fuerza de ventas se realiza por proyecto, en aquellos momentos en que es necesario más capacidad de la que se dispone internamente.

En cuanto a la **coordinación de las actividades subcontratadas** por parte de Oryzon, ésta existe sólo en **algunos casos**. En las **actividades de I+D**, sí existe coordinación; en las **acciones legales**, también, ya que pueden ser críticas si éstas se refieren a aspectos relacionados con la propiedad intelectual. Estas actividades se subcontratan, aunque **por ser clave, se someten a un elevado control** a diferencia, por ejemplo de la elaboración de las nóminas.

En la subcontratación de la **fuerza de ventas**, esta actividad también se coordina desde la empresa para poder **conocer el mensaje** que se les da a los potenciales clientes.



Para el resto de las actividades subcontratadas, la coordinación por parte de la empresa no existe, al estar su ejecución perfectamente asumida por los proveedores.

En las **actividades de I+D la coordinación es muy importante**. Según Josep M<sup>a</sup> Echarri, es difícil subcontratar un proyecto de investigación “llaves en mano”, especialmente si no se subcontrata un proceso completo. Normalmente, sólo se externalizan partes de algunas de las tecnologías que la empresa domina y se solicita a los proveedores que posteriormente éstas se inserten dentro del proyecto global. Por tanto, **es necesario un elevado control** a nivel de *timings*, calidad, tipo y protocolos de ejecución, etc., ya que en caso contrario pueden surgir problemas de integración.

A pesar de que la externalización de actividades de I+D parece especialmente vulnerable ante posibles comportamientos oportunistas por parte de los proveedores, en opinión del director de Oryzon Genomics, ello resultaría difícil. La empresa, que ya posee unas *core technologies* que realiza internamente, define unos proyectos a desarrollar, los cuales se segmentan y sólo se subcontratan aquellas partes del proceso que no son de interés para la empresa. Además, normalmente se subcontrata, por ejemplo, una parte de la primera etapa, otra de la tercera y otra de la catorceava, de manera que es muy difícil que el proveedor tecnológico tenga una visión completa del proyecto global que se está llevando a cabo. Los proveedores sólo reciben encargos muy concretos, muy coordinados y controlados por la empresa, y aunque se desarrolle un *know-how* especialmente novedoso e interesante, es difícil que comprendan la globalidad del proyecto final.

Para garantizar la confidencialidad, los contratos que se establecen con los proveedores de servicios tecnológicos son por escrito, muy importantes y necesarios. De todas maneras y en opinión del director de Oryzon Genomics, a pesar de que estos contratos dan la imagen de seriedad requerida para demostrar que la confidencialidad es absolutamente esencial, es más importante el hecho de subcontratar sólo partes de un desarrollo proyecto y no externalizar un proyecto “llaves en mano”. En este último caso, el riesgo de comportamientos oportunistas podría ser elevado.

En Oryzon Genomics, la **selección de proveedores** se realiza con base en el **conocimiento**. La tecnología se subcontrata en un mercado relativamente cercano y conocido, por un motivo de capacidad de gestión. Debido a que los fundadores de Oryzon Genomics, Carlos Buesa y Tamara Maes, han trabajado previamente en la Universidad y en el CSIC, conocen bien quiénes son los expertos en cada área. Básicamente, Oryzon

---

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.

externaliza algunas actividades de I+D a **instituciones españolas**<sup>67</sup> como el IRTA, el CSIC o la UB, proveedores que ofrecen una cobertura suficiente ya que, normalmente sólo se subcontratan tecnologías que están bastante extendidas. Lógicamente, **las tecnologías más punteras y poco extendidas son las que se desarrollan internamente** ya que serán las que permitan acceder a nuevas tecnologías, las que permitan desarrollar nuevos productos y las que permitan ofrecer servicios a terceros.

Aunque se intentan establecer relaciones de colaboración y de confianza, tal y como se comentaba anteriormente, se han producido también **fracasos** en alguna de las colaboraciones. En este caso, en opinión de Josep M<sup>a</sup> Echarri, las mayores **insatisfacciones** se producen por la colaboración con **instituciones de carácter público**. El hecho de trabajar con estas organizaciones posee muchas ventajas financieras, de incentivos fiscales, posibilidad de subvenciones o el acceso a precios reducidos<sup>68</sup> de tecnologías potentes. Pero tiene dos claros inconvenientes: el primero se refiere al frecuente incumplimiento de los *timings* de ejecución; y el segundo y más grave se refiere a que, en ocasiones, se debe seguir pagando por un servicio prestado de forma ineficiente. En una empresa privada, si no obtiene el resultado esperado, el proyecto se repite todas las veces necesarias hasta obtenerlo, mientras que en opinión de Josep M<sup>a</sup> Echarri, en las empresas públicas no es así.

#### 7.2.5.1.8. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

En Oryzon Genomics, es la **Alta Dirección** quien toma las decisiones sobre las actividades a subcontratar.

En general, para todas las actividades subcontratadas por la empresa, se considera que esta opción ha sido una **buena decisión**.

En el caso concreto de la I+D, los servicios científicos subcontratados a empresas públicas, como la UB o el CSIC, poseen la ventaja de un bajo coste en relación a las prestaciones

---

<sup>67</sup> Oryzon Genomics no suele subcontratar actividades a empresas extranjeras, salvo en casos muy excepcionales, puesto que la gestión de un proyecto de I+D a gran distancia resulta extremadamente complejo.

<sup>68</sup> En ocasiones incluso demasiado reducidos, consecuencia de que, según el director de Oryzon, no saben calcular sus costes.

que ofrecen. Estas instituciones están dotadas de equipamientos que Oryzon Genomics no podría costearse (aunque tampoco tiene interés en poseerlos ya que no podría rentabilizarlos).

A pesar de que la empresa, como se comentaba antes, considera que la subcontratación es una buena decisión, **no utiliza ningún indicador para validarla**. Básicamente, se analiza en base al cumplimiento en el tiempo y en base a costes.

Según Josep M<sup>a</sup> Echarri, una de las grandes **ventajas** que ha ocasionado para la empresa la subcontratación de actividades se refiere a la **reducción de costes de estructura**. Oryzon no puede y no desea disponer del personal que pueda realizar aquellas actividades que otras empresas pueden desarrollar más eficientemente. Además, la subcontratación permite el **acceso a equipamientos** que la empresa no posee, porque no le es rentable poseer.

En cuanto a **inconvenientes**, éstos básicamente se refieren a los problemas asociados a la subcontratación de servicios científicos a organismos públicos ya comentados antes: desviación en el *timing* de ejecución e incumplimientos en la obtención del resultado, a priori, establecido.

De cara al **futuro**, Oryzon Genomics se ha planteado la subcontratación de las **actividades relativas a la propiedad intelectual**. Actualmente la empresa subcontrata la redacción de patentes, pero se está planteando también la externalización de la definición de estas patentes. Es decir, la vigilancia tecnológica sobre qué se puede patentar y que no y, la estrategia de protección y el alcance de las posibles patentes (qué se protege con la patente).

#### 7.2.5.1.9. Conclusiones

Oryzon Genomics, S.A. es una **empresa con un gran potencial**, aunque relativamente pequeña<sup>69</sup> en estos momentos. Por ello, la subcontratación de algunas de sus actividades se realiza básicamente bajo **motivaciones económicas por falta de estructura**, a pesar de que son perfectamente conscientes de sus limitaciones, así como de cuáles son **sus habilidades y capacidades en las que tratan de centrarse para poderlas explotar**.

---

<sup>69</sup> La empresa cuenta actualmente con un personal de 30 personas.

A parte de algunas actividades periféricas o poco críticas para el desarrollo del negocio que son externalizadas, se subcontratan también **actividades de I+D, servicios científicos muy centrados en lo que sería su *core technology***, aunque sólo alguna de las partes de un gran proyecto, para que los proveedores no puedan hacerse una composición global de todo el desarrollo y, así, evitar posibles comportamientos oportunistas o posible pérdida de propiedad intelectual.

Las motivaciones expresadas para la externalización de las diferentes actividades de esta empresa indican que, en el caso de las **actividades de I+D** la **subcontratación es estratégica** (acceso a tecnología o know-how especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer, mejores capacidades o habilidades de los proveedores para desarrollar la actividad, mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de la actividad por parte de los proveedores y poder destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores), mientras que para el **resto de actividades**, la **subcontratación es táctica o tradicional**, básicamente por temas económicos.

Es a causa de la **subcontratación estratégica de las actividades de I+D** que se ha incluido esta empresa en el grupo de **subcontratación estratégica incipiente**.

7.2.5.2. CASO ENVASES DEL VALLÈS, S.A.<sup>70</sup>

## 7.2.5.2.1. Introducción

**Envases del Vallès, S.A.** (EDV), empresa creada en 1972, es el segundo productor europeo de embalajes rígidos para productos de larga duración. **Fabrica lámina y envases de plástico multicapa destinados al sector alimentario.**

Para ello utiliza 2 tecnologías de proceso en las que ha conseguido ser experto: la coextrusión y el termoformado<sup>71</sup>.

Según Koke Pursals, director general de Envases del Vallès, la técnica de la **coextrusión** trata de transformar una plancha de plástico en una lámina de diferentes capas polímeras; cada una de estas capas aporta las propiedades finales<sup>72</sup> del envase que después se transforma y sale al mercado (Equip Punt Omega, 2003, pág. 172). Y es que no existe ningún polímero capaz de ofrecer dichas propiedades por sí solo, por lo que la coextrusión surge como respuesta a esa necesidad. Es una tecnología que incorpora diversas capas de polímeros con propiedades diversas en un solo film flexible o lámina rígida permitiendo alcanzar las propiedades barrera necesarias para cada producto.

La compañía tiene más de 15 años de experiencia en esta tecnología, durante los cuales ha acumulado una fuerte inversión en I+D, una capacidad productiva y un nivel de calidad

<sup>70</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 12 de Mayo de 2004 con Lluís Tirvió, responsable de Administración y Sistemas de Información de Envases del Vallès, S.A.,
- <http://www.edv.es>, accedido el 10/05/2004,
- <http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, Fomento de la Producción (España 30.000), accedido el 10/05/2004,
- **Equip Punt Omega** (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona, (páginas 169 a 174).

<sup>71</sup> La unión de ambas tecnologías ha permitido desarrollar envases que han sido capaces de remplazar materiales insustituibles como el vidrio y el metal.

<sup>72</sup> propiedades barrera muy diversas (al oxígeno, al vapor de agua o a la radiación ultravioleta) u otras propiedades como la fácil apertura, estanqueidad, microondable, etc.

---

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 hace que sea uno de los **líderes mundiales en la tecnología de coextrusión** para lámina rígida.

El **termoformado**, según el director general de Envases del Vallès, Koke Pursals, es el proceso según el cual a partir de las láminas fabricadas previamente, se da forma al envase que se lanza al mercado (Equip Punt Omega, 2003, pág. 173).

La lámina coextruída puede ser utilizada para realizar cualquier tipo de envase. Así, EDV suministra dos tipos de productos: envases ya termoformados o lámina rígida para que los mismos clientes fabriquen y envasen<sup>73</sup> sus propios productos.

Es en el mercado de lámina dónde ahora empieza a generarse volumen, aunque paralelamente también se amplía el mercado de envase acabado con material barrera mucho más sofisticado.

Envases del Vallès es ahora una empresa holding que posee las filiales EDV Packaging Solutions, S.L.<sup>74</sup> y EDV Coex, S.L.<sup>75</sup> En 2002 puso en marcha la empresa EDV Australia, dedicada a la fabricación de envases y la apertura de oficinas comerciales en Miami y Singapur. La **internacionalización del grupo** le ha permitido una exportación del 74% de la producción.

#### 7.2.5.2.2. Entorno y grado de innovación

Según Lluís Tirvió, responsable de Administración y Sistemas de Información de Envases del Vallès, S.A., en todo sector hay productos más maduros y productos más innovadores, pero si nos referimos de forma específica al **material barrera**, es un **sector tecnológicamente muy avanzado y activo**.

El material barrera es la superposición de varias capas de materiales plásticos que impiden la entrada de elementos que puedan perjudicar el estado y conservación del alimento

---

<sup>73</sup> En este caso, los clientes necesitan un determinado tipo de maquinaria denominada FFS (*From-Still-Sea*), la cual ya poseen muchas empresas de alimentación. EDV les suministra la bobina de lámina de material barrera que se introduce en las máquinas FFS juntamente con el alimento, obteniéndose el producto final ya envasado.

<sup>74</sup> EDV Pack fabrica envases de plástico para el sector alimentario.

<sup>75</sup> EDV Coex fabrica bobinas de plástico

(impiden la oxidación del producto alimenticio) y a la vez, impiden la salida del vapor de agua interno dentro del envase y hacen que el producto de alimentación no se evapore y se estropee.

La fabricación de este material barrera exige un **desarrollo tecnológico muy elevado**.

Por tanto, dentro de este sector tecnológicamente activo y avanzado, EDV es una **empresa muy innovadora**. Según el entrevistado, **la innovación es el objetivo y el *know-how* de la compañía**.

Envases del Vallès tiene competencia, pero sólo a nivel global. Existen unas importantes barreras de entrada en el sector al ser necesaria una elevada capacidad productiva y ser imprescindible la exportación, ya que el mercado nacional no genera la suficiente demanda.

#### 7.2.5.2.3. Competencias distintivas

En opinión de Lluís Tirvió, *controller* de EDV, las **competencias distintivas** de la empresa son:

- **Desarrollo tecnológico:** diseño del producto y procesos, pruebas, desarrollo de materiales, ...
- **Fabricación:** planificación y control de la producción, fabricación, control de calidad y mantenimiento de equipos productivos.
- Servicio al cliente aunque no como servicio post-venta, sino entendido como desarrollo a medida en adaptación a las necesidades de los consumidores<sup>76</sup> o **atención personalizada a los clientes**.
- En el área logística, el **transporte, embalaje y almacenaje del producto terminado** son también actividades críticas<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Algunos envases de desarrollan "a medida" del cliente, de forma conjunta, puesto que se trata de productos altamente tecnológicos.

<sup>77</sup> Por ejemplo, cuando se exportan a Sudamérica materiales muy sensibles a la humedad hay que considerar: primero, el cambio brusco de temperatura consecuencia de la diferente estación (cuando aquí es verano, allí es invierno) y, en segundo lugar, el elevado porcentaje de humedad del

---

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.

#### 7.2.5.2.4. Actividades subcontratadas<sup>78</sup>

En el área de Recursos Humanos, EDV externaliza algunas actividades como la **asesoría laboral** o la **selección de personal**. En este último caso, a pesar de que la compañía posee cartera propia, en ocasiones recurren a empresas externas especializadas.

Las actividades del área financiera y contabilidad se realizan mayoritariamente internamente, aunque se suele subcontratar la **asesoría fiscal, mercantil, contable y financiera**. La compañía también externaliza las **auditorías ISO** y la **asesoría jurídica**.

En cuanto a **servicios informáticos**, la compañía posee dos herramientas<sup>79</sup> para las cuales la empresa proveedora les da **soporte**. La **página web** y el *host* son también subcontratados.

En **actividades de I+D**, la empresa mantiene acuerdos con **centros tecnológicos** para **ensayos, verificaciones o análisis**, y establece contratos de colaboración con estas mismas instituciones para el **desarrollo de nuevos productos o nuevos materiales**.

Las **actividades logísticas** de EDV actualmente se gestionan internamente, aunque existe la intención de externalizarlas en un **futuro próximo**. De hecho, ya se ha creado un **grupo de trabajo** para valorar esta posibilidad. En opinión del entrevistado, la contratación de un operador logístico parece una idea interesante para la empresa, dado el elevado volumen de materiales que se desplazan y su tendencia a crecer en el futuro.

En estos momentos, se subcontrata únicamente el **transporte** aunque no su gestión, la cual se realiza internamente.

La fabricación es también interna, puesto que se trata de una de sus actividades *core*. Lo que sí se subcontrata en esta área es el **mantenimiento de equipos productivos**.

---

transporte marítimo. Por estos motivos y en este caso concreto, el embalaje y el almacenaje pueden ser muy críticos.

<sup>78</sup> Como actividades periféricas, se subcontrata la limpieza de oficinas y planta, vigilancia, mantenimiento de la centralita telefónica. También las instalaciones informáticas: *hard*, cableado, etc., y la instalación y el mantenimiento de equipos de refrigeración y calefacción.

<sup>79</sup> El FAS5 es como el software modular SAP en versión nacional y para pymes. El QPLAN es un software específico para la planta de fabricación que transmite datos en tiempo real mediante códigos de barras, de manera que es posible conocer en todo momento lo que está sucediendo en fábrica.

---



En cuanto a actividades de comercialización, EDV no realiza estudios de mercado ni recurre a la publicidad. La comercialización va a cargo de **agentes free-lances** que son **representantes a comisión**. Los **catálogos** de desarrollan internamente y únicamente **se subcontrata la edición e impresión**.

#### 7.2.5.2.5. Motivaciones para la subcontratación

Las tablas 7.10. y 7.11. recogen las motivaciones expresadas por Lluís Tirvió, responsable de Administración y Sistemas de Información de Envases del Vallès, relativas a la subcontratación de actividades en esta empresa.

La subcontratación de actividades tales como la selección de personal, las asesorías (laboral, fiscal, mercantil, contable, financiera o jurídica), así como las auditorías ISO, responde a la **falta de *inputs* y de conocimientos necesarios** para desarrollar estas funciones internamente.

Por otra parte, las pruebas y análisis realizados en centros tecnológicos o el desarrollo de nuevos productos o materiales se subcontratan para poder **acceder a una tecnología o know how especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer**.

El motivo principal manifestado por el entrevistado, Lluís Tirvió, para la subcontratación **logística** es el de **destinar más recursos a las actividades clave**. Los motivos relativos a las mejores capacidades, habilidades y nivel de calidad en la ejecución y resultados de los proveedores se situarían en este caso en tercer lugar (si son proveedores de la empresa se supone que van a poseer estas características de buenas prácticas), ya que en segundo lugar, el entrevistado dio mayor importancia al hecho de conseguir **ser más flexible y ganar rapidez de respuesta**.

Estas mismas cuatro motivaciones son válidas para la subcontratación del mantenimiento de las aplicaciones informáticas y la página web.

A pesar de que según Lluís Tirvió, al final todo redonda en la reducción de costes, **los motivos económicos en EDV no se contemplan como desencadenante inicial**.

---

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.

Motivaciones	Selección de personal	Asesorías <sup>80</sup>	Auditoria ISO	Mantenimiento sist. informát. (software y web)
Económicas, 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	XXXXX	XXXXX	XXXXX	
Por falta de los <i>inputs</i> necesarios para desarrollar esa actividad	XXXXX	XXXXX	XXXXX	
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				XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad				XXXXX
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)				XXXXX
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores				XXXXX
Otros				

**Tabla 7.10.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Envases del Vallès, S.A.

<sup>80</sup> Laboral, fiscal, mercantil, contable, financiera, jurídica.

Motivaciones	Ensayos, verificaciones, análisis	Desarrollo de nuevos productos o materiales	Logística
Económicas, 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	XXXXX	XXXXX	
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad			XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad			XXXXX
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)			XXXXX
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores			XXXXX
Otros			

**Tabla 7.11.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Envases del Vallès, S.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.

#### 7.2.5.2.6. Relación con los proveedores

En la relación con sus proveedores, EDV trata de establecer **vínculos de colaboración** y fomentar el *partenariado*, aunque la empresa **mantiene la coordinación** sobre la realización de las actividades subcontratadas.

Así, la duración del contrato de subcontratación se establece sobre la base de la **continuidad en la relación**, es decir, en términos de largo plazo. De todas maneras, no se hacen contratos excesivamente largos, aunque se suelen renovar a los mismos proveedores. En el caso de los sistemas informáticos, por ejemplo, se tienen establecidos contratos anuales que se renuevan año a año, de manera que desde hace seis años se ha mantenido al mismo proveedor. Sólo se cambia de proveedor cuando es estrictamente necesario, como fue recientemente el caso de la empresa de vigilancia o la del mantenimiento de equipos productivos.

La **selección de proveedores** se realiza bajo criterios diferentes en función de la actividad subcontratada. Así, en el caso de proveedores de tecnología (I+D) la elección es bastante sencilla ya que dentro del sector del plástico **hay pocos proveedores**.

En el caso de proveedores informáticos, antes de hacer el contrato de colaboración se realiza una primera criba. En esta etapa previa, se estudian las herramientas y su efectividad, se hacen reuniones con los posibles proveedores, se consulta a usuarios y a clientes de esta herramienta, etc., y a partir de aquí, se selecciona. Se hacen por tanto, exhaustivos estudios previos a la elección. Pero, además de que la herramienta debe ser buena, en la intención de crear vínculos de colaboración, según Lluís Tirvió, es muy importante el buen entendimiento con las personas de la empresa a contratar: que exista buena química, que exista *feeling con los proveedores*. A nivel de mantenimiento de planta, la relación de colaboración también debe poseer estas características de buen entendimiento e integración entre ambas partes.

#### 7.2.5.2.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación de actividades

La decisión final de subcontratar actividades en EDV es tomada por la **Dirección General** o Comisión Ejecutiva, aunque **previamente** se crean **grupos de trabajo** para el estudio de la viabilidad del proyecto.

En general, excepto en algún fracaso de colaboración anterior ya subsanada, EDV considera que optar por la subcontratación es una **buena decisión** y que se han satisfecho las expectativas u objetivos inicialmente establecidos.

En cuanto a la existencia de **indicadores** para validar la decisión tomada, en los contratos que mantiene EDV con sus proveedores no se incluyen, ni tampoco existen penalizaciones por incumplimiento de contrato. En opinión de Lluís Tirvió, éste es sin duda un aspecto que deberían mejorar en su empresa.

Las **ventajas** que ha ocasionado para la empresa la decisión de subcontratar se refieren básicamente, según el entrevistado, a **no destinar recursos propios a actividades que no son clave**. Además, se supone que si se subcontrata determinada actividad a una **empresa especializada**, ésta la sabrá realizar mejor que EDV.

En cuanto a los **inconvenientes** que EDV considera que comporta la subcontratación de actividades son la **dependencia del proveedor** y el **poco control sobre la ejecución** de la actividad.

Sin embargo, en EDV se han planteado **subcontratar en un futuro** otras actividades, como el caso de la **logística** ya comentado anteriormente. También se han planteado la **subcontratación de los sistemas de información**, aunque la actual dependencia con el software que dispone la empresa (un estándar personalizado) supone un grave inconveniente, de momento.

De las actividades que EDV no ha valorado como posibles a subcontratar, no lo son por formar parte del *core business* de la empresa.

#### 7.2.5.2.8. Conclusiones

De las actividades subcontratadas por esta empresa, la selección de personal, las asesorías laboral, fiscal, mercantil, contable, financiera o jurídica, y las auditoría ISO se

---

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

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

externalizan **bajo motivaciones tácticas**, puesto que responden a la motivación principal de la falta de *inputs* y de conocimientos necesarios para desarrollar estas funciones.

Por el contrario, en el caso de la investigación de nuevos productos y materiales, pruebas y ensayos en centros tecnológicos, el mantenimiento de las aplicaciones informáticas y de la página web, así como la logística (en el futuro), su **subcontratación es estratégica** ya que los desencadenantes que la han motivado se refieren a: 1) poder destinar más recursos a las actividades clave que la empresa; 2) poder ser más flexible y ganar rapidez de respuesta; 3) poder acceder a las mejores capacidades o habilidades de los proveedores para desarrollar estas actividades; y 4) poder acceder al mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad que pueden ofrecer los proveedores.

Por tanto, debido a que no todas las actividades de la empresa se subcontratan de forma estratégica, ni todas de forma táctica, se ha decidido incluir a Envases del Vallès, S.A. en el grupo de **subcontratación estratégica incipiente**. De las actividades subcontratadas, las más alejadas del *core* de la compañía son las que responden a motivaciones tácticas, mientras que **las que se subcontratan de forma estratégica son más críticas** para el negocio. Además existe la **intención futura** de **subcontratar** nuevas actividades bajo **consideraciones estratégicas**.

Un aspecto interesante a destacar aparecido en este caso, es la **importancia de un buen entendimiento** con los proveedores de servicios subcontratados. Es fundamental que exista una buena química con ellos, un buen **feeling con los proveedores** para garantizar una relación basada en estrechos vínculos de colaboración.

### 7.2.5.3. CASO CATALANA DE ASCENSORES ZENER, S.A.<sup>81</sup>



#### 7.2.5.3.1. Introducción

Catalana de ascensores ZENER, S.A. es una empresa familiar con 30 años de experiencia en la fabricación, venta, instalación y mantenimiento de todo tipo de aparatos elevadores.

Con una plantilla formada por 185 empleados entre personal directivo, técnicos y administrativos, son también especialistas en reparaciones, reformas e instalaciones integrales en fincas antiguas donde no existe ascensor.

Su sede central está en Barcelona, con una superficie de 1100 metros cuadrados destinados a almacén, taller y oficinas. Dispone de comerciales en Granollers, Tarragona, Gerona, Figueras, Lérida, Puigcerdá, Zaragoza y Alcañiz, aunque la gestión administrativa se centraliza en Barcelona. Posee dos fábricas, una situada en las cercanías de Zaragoza y la otra en Vitoria.

El 1 de abril de 1997, ECA (Entidad de Certificación y Aseguramiento), les otorgó el **Certificado de Registro de Empresa** de acuerdo con la norma UNE-EN ISO 9002. Esto significa que el sistema de calidad implantado en Catalana de Ascensores ZENER, S.A. cumple con las exigencias para el Aseguramiento de la Calidad en la Venta, Instalación, Mantenimiento y Reparación de aparatos elevadores. Fue la primera empresa con capital nacional en obtener el Certificado de Registro de Empresa en la Comunidad Autónoma de Cataluña.

---

<sup>81</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 28 de Junio de 2004 con Alfredo Palencia, Gerente de Catalana de Ascensores ZENER, S.A.,
- <http://www.ascensoreszener.com>, accedido el 28/06/2004.

#### 7.2.5.3.2. Entorno y grado de innovación

Catalana de Ascensores ZENER, S.A. es fabricante<sup>82</sup>, además de empresa instaladora y mantenedora de transporte vertical. Se trata de un **sector de actividad** que, según Alfredo Palencia, gerente de la empresa, no es **nada innovador**.

Dadas las características del sector de actividad, ante la falta de innovación en productos o procesos, y en relación con la competencia, ZENER sí intenta ser una **empresa innovadora en su gestión**. Tal y como se comentaba en la introducción de la compañía, a título de ejemplo, fue la primera empresa con capital nacional en obtener el Certificado de Registro de Empresa en la Comunidad Autónoma de Cataluña

#### 7.2.5.3.3. Competencias distintivas

En opinión de Alfredo Palencia, las actividades clave de su empresa, independientemente de la fabricación y considerando sólo las instalaciones que la empresa posee en Barcelona (sede comercial central), serían las siguientes:

- 1) El **proceso de venta** que es el que lleva el producto al mercado, al constructor, que es el primer cliente de la empresa.
- 2) El **proyecto y la instalación del producto**, realizado en el departamento de ingeniería y montaje que se ocupa de la instalación.
- 3) El servicio de **post-venta**: reparación o atención de averías, servicio 24 horas, servicio de rescate, etc.

Estos grupos de actividades constituyen, según el gerente de ZENER, los **tres pilares del funcionamiento de la empresa**.

---

<sup>82</sup> Poseen dos plantas de fabricación, una en Zaragoza y otra en Vitoria, ambas con una superficie aproximada de unos 10.000 metros cuadrados, cada una.



#### 7.2.5.3.4. Actividades subcontratadas

La compañía subcontrata algunas actividades del área de marketing como estudios de mercado, promociones o catálogos. En cuanto a **estudios de mercado**, en alguna ocasión se han adquirido, aunque de forma muy esporádica. También puntualmente, las **promociones** se hacen desde el departamento de ventas conjuntamente con una empresa de publicidad, mientras que el diseño de **catálogos** se subcontrata siempre a un mismo profesional independiente.

El **transporte** desde fábrica hasta las instalaciones de Barcelona lo realiza un transportista subcontratado que prácticamente trabaja el 90% para la compañía. Sólo se subcontrata el transporte, ya que su gestión se hace internamente.

Se externaliza también el servicio de **atención telefónica**, aunque actualmente de forma parcial, es decir, sólo durante el horario fuera de la jornada laboral. La legislación obliga a la empresa a ofrecer un servicio de atención al cliente durante 24 horas diarias (para atender posibles rescates en casos emergencia de personas que pudieran quedar atrapadas en un ascensor). Para disponer de este servicio, ZENER se planteó disponer de personal propio de la empresa durante las 24 horas (en tres turnos de ocho horas) para atender estas llamadas o subcontratarlo. Y se optó por lo segundo, no por precio sino **por calidad del servicio**. Se consideró, en su día, que una **empresa especializada** en atención telefónica daría un mejor servicio puesto que ofrecen una formación continuada a su personal, tienen sistemas informáticos adecuados (conectados al de los clientes), realizan reportes de actividad semanalmente, etc. Una vez recibida la llamada del cliente, esta empresa avisa a ZENER para que se vehicule la llamada al técnico de guardia correspondiente.

La empresa también subcontrata personal a **agencias de trabajo temporal** para algunas otras actividades, fundamentalmente para la **instalación** de los aparatos elevadores, aunque según Alfredo Palencia, sólo para aquellos **trabajos que no son estratégicos**, que no son el *core business*, como la **carga y descarga**.

Se trata de personal que no necesita formación y sólo se utiliza en descargas puntuales. De esta manera, **el personal de la compañía puede dedicarse únicamente a instalar y a dirigir**, que es **lo que saben hacer**.

En alguna ocasión, la empresa ha podido recurrir a utilizar los servicios de una ETT para suplir alguna baja, aunque no es el caso habitual. Además únicamente para cubrir

---

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.

personal de instalación, ya que ni en post-venta ni en el área comercial se recurre nunca a esta opción.

Dentro de las actividades de post-venta y desde el último año, la empresa ha optado también por la subcontratación en el caso de las **reparaciones**.

Una reparación puede ser la simple sustitución de un elevador o una **reforma** en una finca antigua en la que no había ascensor, es decir una obra civil completa.

Según el entrevistado, hace unos años la empresa disponía de todo el personal necesario para realizar una reforma: paletas, cerrajeros, yeseros, pintores, etc. En estos casos, era preciso llevar a cabo muchos trabajos que no son propios de un ascensorista, aunque la compañía los hacía ya que era mucho más fácil para una Comunidad de vecinos, por ejemplo, contratar a una sola empresa que integrara todos los servicios (que además estaban financiados). Así, Catalana de Ascensores **se diferenciaba de la competencia** al ofrecer un **servicio integral**, muy apreciado por los clientes.

Sin embargo, este servicio presenta un grave inconveniente y es que la empresa no puede ser especialista, además de en ascensores, en todas las actividades relacionadas con una obra, de manera que con el paso del tiempo, en ZENER se dieron cuenta de que es **más ventajoso subcontratar este tipo de trabajos de forma puntual** y no tener al personal en nómina de forma permanente, especializado en unas actividades que además no son las propias de la empresa.

En estos momentos, para ofrecer este servicio integral, la compañía dispone de una serie de **industriales fijos** que **subcontrata por obra** cuando necesita. Este grupo de proveedores, que normalmente siempre son los mismos, pasan unos controles importantes. Hace unos años se subcontrataba con relativa facilidad, pero hoy en día para trabajar para la empresa hace falta, además de ser buen proveedor, cumplir con los requisitos legales<sup>83</sup>, lo cual no resulta fácil. Según el gerente de la compañía, algunas veces se han visto obligados a rechazar buenos industriales por no haberles facilitado la documentación solicitada.

---

<sup>83</sup> como inscribirse al plan de seguridad de la obra o tener la ley de prevención de riesgos laborales al día.

El último de los servicios subcontratados en la empresa es la implantación de algunos módulos del **sistema SAP**<sup>84</sup>. Se trata de integrar toda la información del sistema informático antiguo al nuevo sistema SAP, integración iniciada dos años atrás y que todavía hoy no ha concluido. Se han contratado **varios módulos**: finanzas (que fue el primero que empezó a funcionar), postventa, atención al cliente, atención telefónica, y en estos momentos se está implementando el módulo de proyectos con el de ingeniería, el cual se espera que sea especialmente interesante para esta empresa.

#### 7.2.5.3.5. Motivaciones para la subcontratación

La tabla 7.12 recoge las motivaciones expresadas por Alfredo Palencia, gerente y consejero delegado de Catalana de Ascensores ZENER, relativas a la subcontratación de actividades en esta empresa.

El caso de algunas actividades de marketing que la empresa subcontrata, como estudios de mercado o promociones, no se han incluido en la tabla ya que su externalización se realiza de forma muy puntual.

En cuanto a la subcontratación de las reformas, se trata de una decisión estratégica. Según Alfredo Palencia, “te das cuenta a largo plazo de que el hecho de disponer de personal propio no es adecuado”, no se puede ser especialista en todas las actividades y menos en aquellas que no son propias de una empresa de elevadores.

De la misma manera, se opta por la contratación de personal a una ETT para la descarga en una instalación, para **destinar más recursos a las actividades clave** que la empresa domina y en las que es mejor que sus competidores. Se trata de **optimizar el personal de la empresa** al máximo y que esté **dedicado únicamente a aquellas actividades en las que puede aportar valor**. En este caso, la empresa podrá, en opinión de su gerente, **ser más flexible** al destinar más personal a su actividad.

---

<sup>84</sup> En referencia al sistema informático, puesto que SAP (*Systems, Applications, Products in Data Processing*) es también el nombre de la empresa que lo creó.

La corporación SAP, de origen alemán y fundada en 1972, es actualmente la empresa líder mundial entre los llamados proveedores ERP y la quinta como proveedora de *software*.

En cuanto al sistema informático SAP, comprende varios módulos diseñados para cubrir de forma integral todas las áreas y niveles de un negocio.

---

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.

Motivaciones	Transporte	Atención telefónica	Reformas	Personal ETT <sup>85</sup>	Sistema inf. <sup>86</sup>
Económicas, 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, ...)	XXXXX				
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		XXXXX			XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad		XXXXX			XXXXX
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)			XXXXX	XXXXX	XXXXX
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores		XXXXX	XXXXX	XXXXX	
Otros					

**Tabla 7.12.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Catalana de Ascensores ZENER, S.A.

<sup>85</sup> Personal que no necesita formación para carga y descarga, para dar soporte a los instaladores propios de la empresa.

<sup>86</sup> Módulos SAP

Y finalmente y en consecuencia, la subcontratación conlleva la **reducción de costes**, aunque, para esta compañía, ello **no sería una motivación sino una consecuencia**.

#### 7.2.5.3.6. Relación con los proveedores

Alfredo Palencia define la relación que mantiene la compañía con sus proveedores como un **vínculo de colaboración en términos de largo plazo**, puesto que la duración de los contratos de subcontratación se establece sobre la **base de la continuidad** en la relación.

Según el entrevistado, debido a que se les está garantizando un trabajo de forma continua, en muchas ocasiones son ellos mismos quienes proponen nuevas oportunidades de negocio, u ofrecen nuevas obras si conocen comunidades de vecinos interesadas en un nuevo ascensor, etc. La creación de **relaciones de socios colaboradores** y el fomento del **partenariado** constituyen una de las grandes ventajas de la **fidelización de los proveedores**.

En algunos casos, se recurre a empresas externas puntualmente para determinada obra en concreto, pero generalmente existen una serie de proveedores que se necesitan en todas las obras<sup>87</sup>, con lo que la empresa proveedora que realiza este tipo de trabajos es habitualmente la misma.

A pesar de estos vínculos de colaboración, **la empresa mantiene la coordinación** en la realización de las actividades subcontratadas. En este caso, la dirección de obra siempre se lleva a cabo desde Catalana de Ascensores.

En cuanto a los **criterios en la selección de proveedores**, éstos son **calidad y precio**. Calidad, en primer lugar, y en segundo lugar, precio.

Además de estos criterios, la compañía exige a los proveedores una serie de **requisitos imprescindibles**. Se trata, por ejemplo, de que estén al día de todas sus obligaciones sociales, que tengan a todo su personal dado de alta en la Seguridad Social, que posean el alta como autónomos, que estén al día en cuanto a Prevención de Riesgos Laborales, etc. Según el gerente de la compañía, resulta increíble pero hoy en día existen empresas que todavía incumplen estos requisitos legales.

---

<sup>87</sup> por ejemplo los albañiles

En este sentido, y al tratar de fomentar los vínculos de colaboración con sus proveedores (tal y como se comentaba anteriormente), la empresa facilita información y **formación a sus colaboradores**. Por ejemplo, el departamento de Calidad y de Prevención de Riesgos Laborales está dispuesto a ofrecer la formación necesaria a sus proveedores para que éstos puedan estar al día de todas sus obligaciones en este ámbito.

Por incumplimiento de alguno de estos requisitos, la empresa ha tenido algún fracaso en alguna colaboración anterior, por lo que se ha visto obligada a cambiar de proveedor. Según Alfredo Palencia, se dio una situación dos años atrás en que, como consecuencia de una inspección de trabajo (algo que hoy en día es muy habitual y forma parte de la rutina pero que hace dos años era más excepcional) descubrieron que un trabajador de un proveedor no disponía del alta en la Seguridad Social. Este hecho supuso consecuencias negativas para esta persona y para el proveedor, pero también para Catalana de Ascensores, ya que cuando se subcontrata a una empresa, **subsidiariamente, la empresa contratante es también responsable**.

Este tipo de situaciones son actualmente inviables. Hoy en día, según el entrevistado, es indiferente si se es el mejor proveedor del mundo que, o se entrega la documentación que la empresa solicita o no se trabaja para Catalana de Ascensores ZENER. De hecho, se han perdido muy buenos proveedores porque no han querido facilitar la información requerida. En opinión de Alfredo Palencia, “por la razón que sea, quizá porque les sobra trabajo, no necesitan tener al día el tema de Riesgos Laborales, por ejemplo. Y funcionan así. Y si lo quieres bien y sino, no trabajan. Porque tienen trabajo de sobra”.

#### 7.2.5.3.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación de actividades

Las **decisiones** acerca de qué actividades se deben subcontratar en la empresa se toman a nivel de **gerencia**.

En general, en Catalana de Ascensores ZENER se considera que la subcontratación de actividades es una **buena decisión**. En opinión de su gerente, los resultados así lo avalan. Con la subcontratación, pueden dedicar a su gente a lo que realmente conocen, a su *core business*, y ello incrementa la productividad.

Para validar si la subcontratación de las actividades es satisfactoria, la compañía no utiliza ningún indicador específico, aunque se opta por retribuir a los industriales en función de

las especificaciones que hace la dirección de obra. No se trata de un indicador concreto que esté pactado en el contrato por escrito, pero sí que la dirección de obra hace un seguimiento obligatorio de cada obra y debe certificar y dar su aprobación para validar el pago. Además, el sistema de calidad obliga a hacer la auditoria anual de proveedores y hasta ahora está resultando suficiente.

Tampoco contemplan los contratos con los proveedores la existencia de cláusulas de penalización, a pesar de que los clientes de ZENER sí las incluyen. En opinión del entrevistado, en este sector en que no todos los proveedores poseen la documentación básica, “si complicas mucho más el tema, te puedes quedar sin colaboradores”. Las cláusulas de penalización por incumplimiento supondrían un freno muy importante para contratar a cualquier industrial. Hoy en día, todavía no están preparados.

En cuanto a las **ventajas** de la subcontratación, para ZENER supone el **poderse dedicar más a sus actividades clave**.

Los **inconvenientes** se refieren a que es necesaria una dirección de obra más estricta. Cuando el trabajo se lleva a cabo por personal propio, de confianza y con experiencia, éste conoce y entiende todo el proceso de la obra; a los albañiles que se subcontratan hay que dirigirlos más. Hay que dedicar una persona a controlar este trabajo.

Como posibles actividades que se han valorado para **subcontratar en un futuro**, la compañía se ha planteado ampliar el horario del servicio de **atención telefónica** ya subcontratado. Actualmente, como ya se ha comentado anteriormente, una empresa externa lo realiza pero sólo fuera del horario laboral. Según Alfredo Palencia, muchas veces los clientes se quejan de que durante la jornada laboral se tarda en coger el teléfono, o no se responde como ellos desearían, ... El proveedor que ahora ofrece este servicio fuera del horario laboral es especialista en la atención telefónica y lo sabe hacer mejor que la empresa de ascensores.

Las **actividades que no se han valorado como posibles a subcontratar** son la **instalación** del aparato elevador y la **post-venta**. Este es el *core business* del negocio. Una mala instalación implica siempre un mal mantenimiento.

Existen empresas que sí subcontratan la instalación (al ser una actividad de elevado coste) pero la calidad del producto terminado se resiente. Algunas empresas multinacionales, y nacionales también, aplican políticas muy agresivas de venta con precios muy bajos de instalación.

---

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 compañía recupera el mayor coste que le ocasiona la instalación con el paso de los años, realizando una **buena postventa**. Según Alfredo Palencia, " *ahí es dónde tenemos el margen y nos ganamos un poco la vida*".

385

#### 7.2.5.3.8. Conclusiones

Por las motivaciones expresadas para la externalización de las reformas y para la contratación del personal a empresas de trabajo temporal, se puede tipificar esta **subcontratación** como **estratégica**. También en el caso de la atención telefónica y del sistema informático, las **motivaciones** que han llevado a la empresa a subcontratar estos servicios son **estratégicas**: al ser proveedores especialistas en estas actividades, poseen mejores capacidades y habilidades para desarrollarlas y pueden ofrecer un mayor nivel de calidad en su ejecución y resultado.

No son motivaciones económicas las que mueven a la empresa a recurrir a la subcontratación, sino que la compañía trata de **centrarse en sus competencias distintivas**, en aquellas actividades que sabe hacer mejor que nadie.

Con la única excepción de las actividades de transporte, que incluso han sido catalogadas como periféricas en este caso (y por tanto su subcontratación es táctica), el resto de las actividades subcontratadas lo son por motivaciones estratégicas.

Así, la compañía mayoritariamente **subcontrata de forma estratégica**, aunque este caso se ha incluido en el grupo de **subcontratación estratégica incipiente** ya que las actividades subcontratadas por Catalana de Ascensores ZENER, a excepción de los sistemas informáticos, se podrían clasificar como complementarias y no propias al negocio de la empresa.



7.2.5.4. CASO PEGUFORM IBÉRICA S.L.<sup>88</sup>

## 7.2.5.4.1. Introducción

Peguform Ibérica, S.L. se dedica al desarrollo y fabricación de componentes y módulos de plástico para el habitáculo y el exterior de vehículos de automoción<sup>89</sup>. Actualmente<sup>90</sup>, forma parte del grupo americano " *Venture Holding Trust* ", proveedor de sistemas para el sector de automoción que opera a nivel mundial.

El grupo empresarial dispone de instalaciones de fabricación en 19 sedes repartidas por 8 países y, en España, Peguform Ibérica posee plantas de producción en Polinyá (Barcelona), Abrera (Barcelona), Zaragoza, Palencia, Vigo (Pontevedra) y Fuentes Claras (Teruel). En ellas se aplican tecnologías de moldeo por inyección, componentes prensados y pintura.

Con la intención de garantizar el cumplimiento de sus objetivos de cantidad, calidad, demora de entrega y gastos de desarrollo, Peguform dispone de sistemas de fabricación y logística como el control optimizado del tránsito de material con la aplicación de métodos como el **KANBAN**, entrega *just-in-time* de una gran variedad de versiones diferentes de módulos o centros logísticos avanzados dentro o en las proximidades de las instalaciones de producción.

---

<sup>88</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 1 de Octubre de 2004 con Ferran García Salas, Director de Compras de Peguform Ibérica, S.L. y con David Calvo, *Commodity Manager Plastic Parts* de Peguform Ibérica, S.L.
- <http://www.peguform.com.mx/> accedido el 30/09/2004. A pesar de que se trata de la página web de la filial mexicana, los datos que recoge son correctos puesto que proceden de Peguform Ibérica, S.L.
- <http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, Fomento de la Producción (España 30.000), accedido el 29/10/2004.

<sup>89</sup> Por ejemplo, tableros para los modelos Ibiza y Córdoba de SEAT o parachoques para los Ibiza, Córdoba, Picasso (Citroen) o algunos modelos de Mercedes.

<sup>90</sup> Desde 1999.

Los centros de producción de la compañía han recibido los certificados de calidad DIN EN ISO 9001, VDA 6.1, QS 9000 y EAQF 94. Además, las plantas cumplen con los requisitos específicos propuestos por los clientes<sup>91</sup> y con las normas medioambientales ISO 14000.

#### 7.2.5.4.2. Entorno y grado de innovación

Desde el punto de vista logístico y de integración con el cliente, según los entrevistados, Ferran García Salas, Director de Compras de Peguform Ibérica, S.L. y David Calvo, *Commodity Manager Plastic Parts* de Peguform Ibérica, S.L., el **sector de actividad** de la compañía se puede considerar **innovador**.

Y la **empresa** en relación a la competencia, es también **innovadora**. Por ejemplo, Peguform Ibérica **crea valor añadido** a sus clientes a través de los **módulos**, montando toda una serie de componentes y **entregándolo *just in time*** al cliente. En consecuencia, en lugar de que diferentes suministradores vayan entregando al cliente pieza a pieza, ahora es un único proveedor el que le entrega un sistema entero formado por todos esos componentes<sup>92</sup>.

En cambio, en la fabricación de piezas la innovación de la empresa es menor ya que estos productos se realizan a medida, en función de lo que solicita el cliente.

En investigación, el objetivo central de Peguform es conseguir un menor peso, diferentes opciones de diseño constructivo y costes reducidos para los sistemas, utilizando nuevas tecnologías, nuevos materiales y sus nuevas combinaciones, y con la ayuda de simulaciones computerizadas, prototipos y programas de pruebas.

---

<sup>91</sup> Son clientes de Peguform: Audi, BMW, Citroen, Daimler-Chrysler, Fiat-Lancia, Ford, GM-Opel, Nedcar, Nissan, Peugeot, Porsche, Renault, SEAT, Skoda, Volvo o VW.

<sup>92</sup> En el sector de la inyección de plástico, Peguform es la **única empresa** que puede ofrecer módulos a sus clientes.

En otros sectores existe también este concepto de módulos. Por ejemplo, en el caso de los faros, una pieza que no es voluminosa pero que es cara y de tecnología complicada. Los clientes (fabricantes de automóviles) prefieren tener un único proveedor por lo que suelen elegir a aquel que tenga una mayor participación en el módulo completo del faro, para que lo pueda suministrar entero.

#### 7.2.5.4.3. Competencias distintivas

Según David Calvo, *Commodity Manager Plastic Parts* de Peguform Ibérica, las competencias distintivas de la empresa son la fabricación, la logística y el soporte tecnológico al cliente (soporte a la industrialización).

Las actividades de **fabricación** son *core business*, porque es lo que la empresa sabe hacer mejor que sus competidores.

En cuanto a la **logística**, el sector de la automoción es uno de los sectores más complicados, con sistemas kanban o entregas *just in time*, por citar sólo dos ejemplos. Peguform Ibérica se ha adaptado a estas necesidades de sus clientes hasta el punto de que la logística es ahora una de sus competencias distintivas.

La tercera *core business* se refiere a las actividades de **soporte y desarrollo tecnológico**. Los clientes de la compañía (fabricantes de automóviles) solicitan los componentes que necesitan para la industrialización de sus vehículos, estableciendo los principales requerimientos que deben satisfacer. A partir de estas características, la compañía realiza el **desarrollo tecnológico** de la pieza, normalmente de forma conjunta con los clientes. Pero además, Peguform Ibérica les aporta **soporte tecnológico** puesto que son los verdaderos especialistas en la elaboración de la pieza solicitada.

#### 7.2.5.4.4. Actividades subcontratadas

Dentro de las actividades de Recursos Humanos, la **selección y el reclutamiento** en la compañía se hacen externamente por una **empresa especializada**. En infraestructura de la empresa, la **asesoría financiera** también se subcontrata y en actividades de administración general, se dispone de un gabinete externo específico encargado de las **asesorías jurídica, fiscal y laboral**.

En informática, a pesar de tener un equipo informático interno, el **software** y el **mantenimiento de equipos** se hacen externamente.

De la misma manera, para realizar cualquier desarrollo nuevo en todo lo que es la **ingeniería de producto**, la compañía se apoya en equipos y en consultoras externos. Las **pruebas** también se subcontratan puesto que requieren de centros de pruebas específicos para llevarlas a cabo.

---

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 cuanto a **actividades logísticas**, se subcontrata el **transporte** aunque no su gestión, que es controlada en la propia empresa. En opinión de David Calvo, la empresa no necesita un operador logístico ya que, a parte de que son perfectamente capaces de realizar internamente las actividades logísticas, éstas están **demasiado cerca de su core business** como para externalizarlas. La entrega *just in time* tiene muchas complicaciones. Un paro de la línea de un cliente por no haber entregado a tiempo uno de los módulos que se montan en la compañía es extremadamente costoso. Por ello, consideran que estas actividades deben ser controladas por la propia empresa y no dejarlas en manos externas.

Sólo en el caso de uno de los almacenes que la empresa posee en Pamplona, también se subcontrata la **gestión de almacenes** a un operador logístico que, a parte del transporte de las piezas, realizan un montaje por cuenta de Peguform y lo entregan *just in time* al cliente. Según David Calvo, éste es un caso excepcional de subcontratación que no es habitual en la empresa, que interesó en su día por facilidad, pero no porque la empresa no sea capaz de realizarlo internamente. Para Ferran García, la externalización de esta actividad en concreto sólo en Navarra fue consecuencia de **no disponer de suficiente masa crítica**. En función del volumen no tiene sentido que lo haga un tercero, pero si éste no es elevado, es mejor subcontratarlo y **no tener que invertir en estructura propia**.

En **fabricación**, se decidió ya hace años, la subcontratación de la **inyección**<sup>93</sup> de todas las piezas por debajo de determinado tamaño. Hoy en día, supone la subcontratación a **pequeños inyectoros** de aproximadamente un 25% del negocio. Según los entrevistados, esta decisión ha resultado plenamente satisfactoria (de hecho, otras empresas la han “copiado”) para obtener una serie de ventajas como: **no continuar invirtiendo, saber los costes exactos** de las actividades (no conocidos si éstas se hacen internamente) o, **absorber puntas de trabajo** y poder **hacer insourcing** si conviene.

---

<sup>93</sup> Es la misma tecnología que Peguform Ibérica emplea para las piezas grandes, aunque no es propia de la compañía sino que es relativamente conocida.

#### 7.2.5.4.5. Motivaciones para la subcontratación

En opinión de David Calvo, en el caso de actividades tales como las **asesorías financiera, jurídica, legal o laboral**, o, actividades como el **software, mantenimiento o desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas**, al tratarse de trabajos muy específicos que se realizan de manera puntual a lo largo del tiempo y no ser estables, no tiene sentido dotar a la empresa de **estructura innecesaria**. Tampoco lo es para el transporte.

Para otras actividades estables como el caso de la **producción**, según Ferran García, el principal motivo para subcontratar la fabricación es **reducir costes, aligerar costes fijos**. Así, en sus propias palabras, “está claro clarísimo: **tener costes variables en lugar de fijos**”.

En segundo lugar, otra motivación para la externalización de la fabricación de las piezas pequeñas es poder **absorber las puntas de producción** y al contrario, **hacer insourcing** si es conveniente.

La tercera causa se refiere a que los **proveedores** de la compañía (los pequeños inyectadores) a lo largo del tiempo se han ido **especializado** de tal manera que, en este tamaño de pieza **son muy competitivos**.

Y, finalmente, la subcontratación permite **para ganar flexibilidad y rapidez de respuesta** ante cualquier incidencia, puesto que los proveedores más pequeños son también más ágiles.

Para David Calvo, además de las ya comentadas, otra causa para la externalización de la producción sería que supone **una manera de crecer sin** tener que realizar **inversiones innecesarias**.

En el caso de la **ingeniería de producto**, las motivaciones para la subcontratación serían parecidas a las ya comentadas para la fabricación. En primer lugar, **tener costes variables en lugar de fijos** ya que, disponer en plantilla de un equipo interno de estas características es muy caro si no se tiene una carga de trabajo regular. Estos **desarrollos** se realizan **por proyecto** por lo que durante seis meses puede haber mucho trabajo y, en los seis meses siguientes en que no se diseña un vehículo nuevo, no hay actividad.

---

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.

Motivaciones	Asesorías <sup>94</sup>	Varios <sup>95</sup>	Inyección piezas pequeñas	Ingeniería producto
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)			XXXXX	XXXXX
Falta de capacidad, por aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda			XXXXX <sup>96</sup>	
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, ...)	XXXXX			
Para acceder a tecnología o <i>know-how</i> especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer				
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad			XXXXX	XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad			XXXXX	XXXXX
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)			XXXXX	
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores				
Otros: Trabajos puntuales a lo largo del tiempo (no estables) que no hacen rentable la creación de una estructura	XXXXX	XXXXX		

**Tabla 7.13.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Peguform Ibérica, S.L.

<sup>94</sup> financiera, jurídica, legal, laboral.

<sup>95</sup> Selección y reclutamiento, transporte, software, mantenimiento de equipos informáticos y desarrollo de nuevas aplicaciones.

<sup>96</sup> y hacer *insourcing* si es conveniente

Además, en el mercado de las **ingenierías** del sector de la automoción se ha producido también una **especialización**. Se trata de proveedores que realizan desarrollos para los diferentes fabricantes y empresas del sector del automóvil a nivel europeo.

La tabla 7.13 recoge las motivaciones expresadas por los entrevistados, Ferran García y David Calvo, relativas a la subcontratación de actividades en Peguform Ibérica.

#### 7.2.5.4.6. Relación con los proveedores

La relación que mantiene la empresa con sus proveedores depende de, según su Director de Compras, si el tipo de **subcontratación** de actividades es **estructural o coyuntural**. Los servicios corporativos<sup>97</sup> tales como asesorías, limpieza, vigilancia o incluso el implante de la agencia de viajes<sup>98</sup> se subcontratan de forma estructural, al igual que las actividades productivas cuya externalización ya está consolidada.

A pesar de ello, aproximadamente un 20% de la subcontratación de la fabricación es de tipo coyuntural, según la cual por ejemplo, se acudiría a un externo de forma puntual a causa de la avería de una máquina.

Mientras que de las actividades periféricas y según las propias palabras de Ferran García, “no se quiere saber nada”, la compañía mantiene en cambio, **vínculos de colaboración** con los **proveedores** a los que subcontrata parte de su **fabricación**. Se trata de una parte del *core business*, una extensión del negocio de la compañía, por lo que se intenta fomentar el *partenariado*. De hecho, en las primeras fases de la relación con algunos de estos proveedores, la compañía les ha ayudado a desarrollarse en calidad, en procesos o en logística, y actualmente son empresas coordinadas<sup>99</sup> (incluso controladas en el ámbito financiero) por Peguform.

---

<sup>97</sup> Se refiere a las que se han denominado en otros casos como actividades periféricas.

<sup>98</sup> Peguform posee una oficina de viajes de “El Corte Inglés” ubicada dentro de sus propias instalaciones, puesto que se genera un volumen importante de viajes (la compañía está implantada en Brasil o México, por ejemplo). De hecho, este implante factura casi 200 millones al año.

<sup>99</sup> El mismo control que hacen sus clientes a Peguform, lo hace Peguform a sus proveedores. Además, en propias palabras del Director de Compras de la empresa, Ferran García, “no le podemos decir a SEAT por ejemplo, que determinada pieza la hemos subcontratado a un proveedor de Marruecos que no sabe ni quién es.”

---

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

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

En la relación con los proveedores es muy importante que exista **confianza mutua**, un buen *feeling* que garantice que la empresa externa se convierta realmente en una extensión de la fábrica y de la manera de hacer de la compañía.

Los **contratos** que la empresa mantiene con los proveedores de servicios corporativos son **por escrito y renovables automáticamente anualmente**. En cambio, en la **fabricación** externa no existen contratos sino que las condiciones de compra se establecen en los propios **pedidos de las piezas**.

Al iniciarse la subcontratación de estas actividades productivas, en algunos casos sí han existido **contratos** con alguna empresa proveedora durante uno, dos o tres años. Se trata de situaciones en que se les ha depositado utillajes, se les ha cedido parte importante del negocio o se les ha obligado a hacer inversiones. Pasados normalmente los tres primeros años (alguno se hizo a cinco años en Palencia), la compañía no renueva los contratos y la nueva contratación queda abierta. Se pasan pedidos con las condiciones habituales de compra pero sin ninguna vinculación entre las dos partes. En las propias palabras de Ferran García, "**no queremos ligarnos a nadie**". Peguform Ibérica quiere tener la libertad de que si encuentra a alguien más competitivo, pueda llevarle los moldes a este nuevo proveedor<sup>100</sup>.

A pesar de ello, por ejemplo en el caso de los transportistas, las relaciones han sido muy buenas a lo largo de los años, dan un buen servicio e incluso van mejorando e innovando, con lo que vamos renovando su confianza y ya son casi fijos.

En la **selección de proveedores**, los criterios básicos sobre los que la empresa toma la decisión son: **innovación, calidad, servicio y precio**. En opinión de Ferran García, la calidad sería el valor más importante, aunque no a cualquier precio. De todas maneras, según David Calvo, el precio siempre se acaba ajustando en este mercado abierto y tan competitivo.

En cuanto a posibles problemas con proveedores, **siempre** se producen **fracasos** en las relaciones de subcontratación, básicamente por **incumplimiento** de los criterios de

---

<sup>100</sup> Todo y que es un tema muy complejo desde el punto de vista legal. Peguform Ibérica como subcontratante contrae ciertas responsabilidades legales sobre sus empresas proveedoras, de la misma manera que sus clientes tienen responsabilidades con Peguform. Así por ejemplo, SEAT o Renault no pueden, de un día para otro, dejar a la empresa sin actividad y dejar a mil personas sin trabajo. La ley ampararía a estos mil posibles desempleados.



**calidad** o de **volumen** pactados. Estas situaciones han llevado a un proceso de **concentración de los proveedores**. En este sentido, según los entrevistados, en los últimos tiempos ha existido cierto debate acerca de si es mejor disponer de un número mayor o menor de proveedores. En su opinión todo tiene sus pros y contras, aunque la tendencia actual indique que es mejor disponer del menor número de proveedores posible. En Peguform Ibérica empezaron con diez inyectadores externos y ahora tienen únicamente la mitad.

#### 7.2.5.4.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

Normalmente, en Peguform Ibérica, la **decisión de subcontratar** determinada función empresarial se toma en dos niveles.

En el caso de que la decisión de externalizar determinado negocio sea de **tipo estructural**, como lo fue en su día la subcontratación de la inyección de pieza pequeña, la iniciativa se toma a nivel de **Dirección General** y se ejecuta entre la fábrica y el departamento de compras.

En cambio, dentro de esta fabricación que ya se externaliza, la subcontratación de mayores volúmenes o de **actividades puntuales**, se decide directamente en la **fábrica** y se ejecuta en Compras.

En general, en Peguform Ibérica se considera que la **subcontratación** ha sido una **buena decisión**. Así, se han **superado las expectativas** u objetivos inicialmente establecidos, ya que el grado de **especialización** de todos los mercados cada día es más alto y los **proveedores** son cada vez más **competitivos**.

En cuanto a la utilización de **indicadores para validar la decisión** tomada, cada seis meses se evalúan todos los proveedores a nivel de logística, calidad, precio, certificaciones de medio ambiente y certificaciones de calidad<sup>101</sup>. En base a la valoración de estos puntos, se informa a los proveedores y si el resultado es negativo, se les obliga a tomar medidas de acción.

---

<sup>101</sup> La empresa exige a sus proveedores, como mínimo la certificación según la norma ISO 9.000 y según la ISO 14.000.

En opinión de los entrevistados, la principal **ventaja** que ha ocasionado para la empresa la subcontratación de actividades sería la **conversión de costes fijos en variables**. La segunda ventaja sería la **posibilidad de absorber las puntas de demanda** y, al contrario, hacer *insourcing* en caso de conveniencia. En este último caso, en alguna ocasión han internalizado algún molde que se estaba fabricando externamente al disponer de alguna máquina que no estaba suficientemente saturada. Esta **flexibilidad**, el **conocimiento real de los costes**, la **aportación** de alguna **tecnología**, **innovación** o **nuevo proceso** que Peguform no posee, o una **menor inversión necesaria**, son también otras ventajas de la subcontratación.

En cuanto al principal **inconveniente** que comporta la subcontratación de actividades, se trataría del posible **comportamiento oportunista** por parte **del proveedor** en caso de **delegación de know how**. Se han dado algunos casos en que, una vez un proveedor ha conseguido determinado aprendizaje y experiencia con el saber hacer de una empresa, se ha convertido en proveedor de un competidor con la consiguiente cesión de este *know how* a la competencia.

Otro inconveniente se refiere al **riesgo** de **posibles problemas con los proveedores**. En el caso de Peguform Ibérica, las empresas subcontratadas suelen ser pequeñas con los consiguientes riesgos de problemas financieros o entre socios, posibles quiebras o suspensiones de pagos, etc.

A pesar de estos inconvenientes, en Peguform constantemente se plantean **subcontratar nuevas actividades**, ya que en opinión de los entrevistados, hoy en día, **todo o casi todo se puede subcontratar**, depende de la tendencia de cada compañía, de lo que se considere o no estratégico para el negocio.

Actualmente en Peguform se está implementando la **subcontratación de una parte de las compras**. A parte de abastecerse de todos los materiales productivos, utillajes o servicios, la compañía también debe adquirir el material de mantenimiento, recambios y consumibles<sup>102</sup> de las fábricas: desde el aceite para las máquinas, trapos de limpieza, espuma, papel de vidrio, vestuario, material de oficina, etc. Hace algún tiempo, estos materiales se iban adquiriendo desde la propia fábrica y desde el departamento de compras a 100 proveedores locales diferentes en cada una de las plantas. Actualmente, se

---

<sup>102</sup> todo aquello que no se incluye en el escandallo

ha creado una pequeña empresa<sup>103</sup> que ofrece un nuevo servicio en el sector de la automoción, y que consiste en montar un implante de suministros industriales instalados dentro de la planta de la propia compañía. Peguform Ibérica ha contratado recientemente<sup>104</sup> los servicios de esta organización, de manera que esta última ha instalado un almacén cerrado con una persona suya en la fábrica de Polinyà (Barcelona)<sup>105</sup>. Ahora ya no es necesario disponer de los 100 suministradores que antes se tenían, no se posee stock, no se debe ubicar el material en los almacenes, ni entrarlo en el sistema informático, ni codificarlo, y se paga cuando se consume porque el personal de la línea lo recoge en el almacén de la empresa externa ubicado en la propia fábrica.

En consecuencia, el **ahorro de los costes de gestión** es importante aunque, a pesar de esta gran ventaja, no es fácil esta implementación a causa de la resistencia cultural a los cambios<sup>106</sup>. Otro inconveniente de la subcontratación de las compras de consumibles de fábricas es la **pérdida del conocimiento del mercado** de este tipo de artículos en cuanto a novedades o en cuanto a precios. Con esta pérdida de información y a lo largo del tiempo, se puede ir reduciendo la ventaja en precios. A pesar de ello, estos consumibles representan sólo el 3% de todo el volumen de compras de la compañía, por lo que un incremento de precio de, por ejemplo, un 5% sería insignificante en comparación con la ganancia de poder concentrar más recursos y ganancias para el restante 97%.

En cuanto a **actividades** que **no** se han valorado como **posibles a subcontratar** en Peguform Ibérica, se trataría del caso de la **producción (inyección) y pintura de la pieza grande**, que es una de las **competencias distintivas** de la empresa.

En cuanto a las **motivaciones** que hacen que las empresas de fabricación de automóviles elijan a **Peguform como proveedora**, según Ferran García y David Calvo, se trata de las mismas que les lleva a ellos a subcontratar: la **conversión de costes fijos en variables**, la **especialización**, la **reducción de la dimensión** de las empresas y, en muchos casos,

---

<sup>103</sup> En opinión de Ferran García, la empresa es pequeña, de momento, puesto que sus expectativas de crecimiento son elevadas, e incluso de tener imitadores.

<sup>104</sup> En el 2004.

<sup>105</sup> Se tiene previsto utilizar este sistema en otras plantas de la compañía.

<sup>106</sup> En las fábricas existen algunos vicios adquiridos en cuanto a que ya se tienen sus vendedores habituales desde quizá 10 o 20 años (por ejemplo, la ferretería de un amigo), por lo que normalmente existe resistencia a este cambio de sistema.

---

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.

porque **aportan innovación**<sup>107</sup>. Las estructuras empresariales de los fabricantes de automóviles son tan grandes y tan difíciles de mover que es muy difícil innovar. Cuánto más pequeño se es, más fácil es conseguir la mejora continua y la innovación, y por tanto más fácil es de gestionar. En opinión de los entrevistados, el **grado de subcontratación** de los fabricantes de automóviles **irá creciendo**.

De todas maneras, los clientes de Peguform Ibérica limitan<sup>108</sup> la subcontratación a sus proveedores, para no hacer “infinita” la cadena de subcontratación. De esta forma, los fabricantes de automóviles exigen conocer a los proveedores de sus proveedores para asegurar que cumplan los requisitos deseados y darles el visto bueno.

#### 7.2.5.4.8. Conclusiones

Peguform Ibérica subcontrata algunas actividades de forma táctica y otras de forma estratégica. Por ejemplo, actividades tales como las asesorías financiera, jurídica, legal o laboral, el transporte, la selección y reclutamiento, el desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas o el mantenimiento de los sistemas informáticos (*software* y *hardware*) se externalizan por **no ser rentable** para la empresa la creación de estructura para realizarlas internamente. En este caso, se trata de una **motivación táctica**.

En el caso de la inyección de piezas pequeñas y de la ingeniería de producto, dos actividades mucho **más próximas al core de la compañía**<sup>109</sup> que las anteriores, las

---

<sup>107</sup> Según David Calvo, el sector de la automoción se encuentra tan maduro que debe estar en permanente innovación, lo cual obliga a la compañía a estar en constante actualización. Por ejemplo en cuanto a calidad, los fabricantes de automóviles ahora ya no verifican ninguna pieza y los proveedores deben entregar con la calidad concertada.

<sup>108</sup> aunque son acuerdos tácitos que no constan por escrito. A las empresas que subcontratan no les gusta que sus proveedores tengan, a su vez, otros proveedores ya que en opinión de Ferran García y en sus propias palabras: “lo que primero se piensa es que si el que tú has subcontratado tiene capacidad para subcontratar a otro, el primero se puede saltar, ir directamente al segundo y ahorrar un intermediario. Además, ello implica que el proveedor tiene el margen suficiente como para poder, a su vez, subcontratar.”

<sup>109</sup> Tanto el desarrollo tecnológico como la fabricación son dos de las competencias distintivas de esta empresa.

principales causas de su externalización son **estratégicas**, aunque con matices para el caso de la fabricación<sup>110</sup>.

Las motivaciones para acudir a un proveedor externo para la ingeniería de producto son, además de económicas (por no ser rentable la creación de estructura propia para una carga de trabajo irregular, puesto que los desarrollos se realizan por proyecto), para acceder a las capacidades y habilidades de los proveedores especializados que pueden ofrecer una mayor calidad en la ejecución y resultado de los desarrollos. Así, este tipo de subcontratación sería **estratégica**.

En el caso de la fabricación, las causas son: 1) económicas (conversión de costes fijos en variables), 2) absorber puntas de producción o hacer *insourcing* cuando convenga, 3) acceso a la especialización de los proveedores, y 4) ganar flexibilidad y rapidez de respuesta. Así, las dos primeras son motivaciones **tácticas**<sup>111</sup> y las otras dos **estratégicas**.

Así, parece que inicialmente la externalización de las actividades productivas (inyección de pieza pequeña) se hizo bajo motivaciones tácticas, aunque es estos momentos, como **consecuencia de la especialización de los proveedores**, se están valorando también las ventajas de la **subcontratación estratégica**.

Por tanto, con base en lo expuesto se ha incluido este caso en el grupo de **subcontratación estratégica incipiente**.

---

<sup>110</sup> Es el único caso de los analizados en este trabajo en que ha resultado dificultosa la clasificación de las actividades en función del tipo de subcontratación, a partir del modelo teórico propuesto en el capítulo 6.

<sup>111</sup> aunque la motivación económica aparece normalmente en ambos tipos de subcontratación táctica o estratégica, aunque en esta última se valora más como una consecuencia que como una motivación.

---

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.

### 7.3. Proveedores de servicios

Tres son los casos analizados y presentados de **empresas proveedoras de servicios**, subcontratados por otras compañías, que se han incluido en este trabajo de investigación: **Disalfarm, S.A., Exel Iberia Grupo, S.L. y Oryzon Genomics, S.A.**

Los dos primeros casos son ambos proveedores de actividades logísticas a pesar de ser bastante diferentes, puesto que Disalfarm es un operador logístico creado “a medida” de sus clientes y exclusivo para el sector farmacéutico, mientras que Exel es un operador logístico global.

El tercer caso lo constituye la empresa Oryzon Genomics, S.A., la cual ya ha sido estudiada como compañía subcontratante. Así, en este apartado se vuelve a analizar esta misma organización, pero bajo el prisma de compañía proveedora de servicios de investigación y desarrollo.

De la misma manera que para esta última organización, también hubiera sido posible analizar la filial de Sant Cugat del Vallès de la compañía Hewlett Packard como proveedora de servicios de tecnologías de la información, elaborando un nuevo caso en este grupo de proveedores de servicios. Ello no ha sido así ya que, en el momento de realizar la entrevista con el responsable de esta planta, las actividades como centro de *outsourcing* eran demasiado recientes (el centro se inauguró en marzo de 2004 y la entrevista se realizó en Mayo de ese mismo año). Además, dadas las características y la dimensión de la multinacional americana y la complejidad del caso ya como empresa subcontratante, se decidió dedicar todo el tiempo disponible para la entrevista para obtener la máxima información posible en este sentido, sin espacio para considerar la opción de HP como empresa proveedora.

Por las mismas razones, no se ha incluido el caso de la compañía Peguform Ibérica, S.L. como empresa proveedora de componentes y módulos de plástico para las principales marcas de vehículos de automoción.

7.3.1. CASO DISALFARM, S.A.<sup>112</sup>

## 7.3.1.1. Introducción

Disalfarm, S.A. es un **operador logístico** creado en el año 2.000, fruto de la colaboración de las tres empresas farmacéuticas europeas<sup>113</sup>, Bayer, Boehringer Ingelheim<sup>114</sup> y Novartis, para concentrar las operaciones nacionales de **almacenaje y distribución de las especialidades farmacéuticas** de estos tres laboratorios.



**Figura 7.1.** Disalfarm, S.A., operador logístico del sector farmacéutico, creado por Bayer, Novartis y Boehringer Ingelheim.

Fuente: <http://www.disalfarm.com/organizacion1024.htm>, accedido el 14 de Mayo de 2004

<sup>112</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 19 de Mayo de 2004 con Carlos Clemente, Gerente de Disalfarm, S.A.
- <http://www.disalfarm.com/>, accedido el 14/05/2004.
- Guitart Tarrés, L. y Núñez Carballosa, A. (2005): "Estudio de un caso de externalización de la actividad logística como opción estratégica en el sector de la industria farmacéutica", ponencia presentada a la XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, 2-4 Feb., Sevilla.
- Equip Punt Omega (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona, (páginas 99 a 104).

<sup>113</sup> Cada uno de estos laboratorios asociados posee el 33% del capital de Disalfarm, S.A.

<sup>114</sup> Boehringer Ingelheim es uno de los casos analizados en este trabajo de investigación como compañía que subcontrata actividades, entre las cuales está lógicamente, la logística.

Su localización en la población de Rubí (en la provincia de Barcelona), le permite una **posición estratégica óptima** (a 20 km de la ciudad de Barcelona, a 20 km del puerto de Barcelona, a 30 km del aeropuerto de El Prat de Llobregat y en un excelente enclave viario de la autopista A-7), además de una ubicación muy próxima a sus tres socios.

Su **objetivo principal** es el proporcionar las herramientas necesarias para mejorar la posición competitiva de sus tres clientes en el mercado, cubriendo las necesidades de éstos en cuanto a calidad, servicios, capacidad, flexibilidad y costes.

Actualmente la empresa cuenta con un **equipo humano de 60 personas** altamente cualificadas, formado por personal de planta, equipo directivo, técnicos informáticos y personal de administración.

#### 7.3.1.2. Entorno y grado de innovación

A finales de la década de los noventa, cuando se creó Disalfarm, no existían operadores logísticos especializados en la industria farmacéutica.

Este sector requiere unas **instalaciones muy específicas**<sup>115</sup> que garanticen el **óptimo almacenaje de los medicamentos**, unas **condiciones especiales** de higiene y de temperatura<sup>116</sup>, **mucho rigor** en las fechas de caducidad y un control absoluto del etiquetaje de los fármacos envasados.

Actualmente, la industria farmacéutica está optando cada vez más por la externalización de la actividad logística, por lo que existe en este sentido, una potencial demanda de nuevas empresas que ofrezcan este tipo de estos servicios. Así, en estos últimos años se han creado nuevos operadores logísticos específicos para el sector farmacéutico e incluso

---

<sup>115</sup> Por ejemplo, los estupefacientes deben estar por normativa, en almacenes entre rejillas a los cuales sólo puede acceder el personal autorizado.

<sup>116</sup> Las instalaciones de Disalfarm poseen un sistema de climatización que garantiza que en sus almacenes no se sobrepasarán nunca los 25° C en ambiente, temperatura a la cual algunos medicamentos pueden perder propiedades. Existe también una sección de producto de frío, para los artículos más sensibles al calor, que está constantemente entre los -2° y los -8° C.



los grandes operadores genéricos (por ejemplo la compañía Logista, muy recientemente) han creado áreas de negocio especializadas en este sector.

Disalfarm, de todas maneras, posee una gran **ventaja** en relación a sus competidoras. Por exigencia de sus tres socios y clientes en el momento de su creación, sus **estándares de calidad** son **muy elevados**<sup>117</sup>, superando incluso los exigidos por la legislación vigente<sup>118</sup>.

A pesar de esta gran ventaja y de ser una empresa cuyos tres socios son también sus tres clientes (con lo que su negocio en principio estaría garantizado por ellos), Carlos Clemente, gerente de Disalfarm, tiene claro que **los tiempos cambian y las decisiones también**. Los socios en cualquier momento podrían plantearse ir al mercado, si algún operador logístico les ofreciera “lo mismo” más económico. De hecho, **Disalfarm podría reducirse a una buena inversión inmobiliaria**, ya que en 4 años el terreno y el edificio han duplicado su valor, por lo que las instalaciones se podrían vender, recuperar la inversión con generación de beneficio y contratar posteriormente otro operador logístico externo.

Por todo ello, la compañía debe garantizar el valor añadido para sus clientes y ofrecer más que el mercado. Actualmente, su nivel de costes es muy bueno en relación al elevado nivel de calidad que pueden ofrecer, con lo que los socios están plenamente satisfechos.

En opinión del entrevistado, el **sector de actividad** del operador logístico es **innovador**, especialmente en la **adopción de nuevas tecnologías** e **innovaciones en la gestión**. Es un sector de servicio y hay mucha competencia, por lo que realmente, se están introduciendo muchas mejoras en calidad.

En cuanto a la empresa, **Disalfarm es un referente** como operador logístico especializado en el sector farmacéutico. Según su gerente, ha establecido una pauta a seguir para otros operadores y se intentará que lo siga haciendo, por su propia viabilidad futura.

---

<sup>117</sup> Ahora mismo no existe otro operador logístico en el mercado que pueda ofrecerlos.

<sup>118</sup> Por ejemplo, el sistema de control de la temperatura que ya posee Disalfarm no es una obligación legal hoy en día, por lo que otros operadores logísticos del sector, autorizados por el Ministerio de Sanidad y Consumo, no lo tienen implantado todavía.

---

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.

### 7.3.1.3. Competencias distintivas

En opinión de Carlos Clemente, el futuro está en **ser capaces de mejorar**, de **generar valor añadido** para el cliente.

A partir de las **competencias distintivas** que serían todas aquellas **actividades necesarias para la gestión y la preparación de pedidos**, a partir de estas funciones que son básicas pero que Disalfarm sabe hacer bien, la empresa debe avanzar para ser capaz de aportar mejoras y ventajas en sus procesos.

### 7.3.1.4. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a su contratación

Los **servicios** que ofrece la compañía (y que pueden subcontratar sus clientes), son: almacenaje, preparación de pedidos, distribución<sup>119</sup> y devoluciones<sup>120</sup> (reenvío al laboratorio y clasificación). Estos servicios se ofrecen para productos tales como especialidades farmacéuticas de prescripción médica, medicamentos de uso hospitalario, *consumer health care*<sup>121</sup> o medicamentos de uso veterinario.

En opinión del gerente del operador logístico, los **motivos** que llevan a las empresas cliente a subcontratar estas actividades son:

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

---

<sup>119</sup> Disalfarm subcontrata el transporte.

<sup>120</sup> Mientras que la mayoría de los servicios de Disalfarm son comunes para los tres socios, el caso concreto de las devoluciones constituye actualmente un servicio en exclusiva para Bayer, al ser el único que lo ha solicitado. No existe inconveniente para la ejecución de estas actividades en exclusiva para un solo laboratorio, siempre y cuando se disponga del espacio necesario y sea económicamente interesante.

<sup>121</sup> Medicamentos que se dispensan sin receta (de venta libre) para el tratamiento de afecciones moderadas o enfermedades menores (automedicación).

- Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad
- Para conseguir economías de escala, ahorros y sinergias

En el caso de la subcontratación de la actividad logística a la compañía, según Carlos Clemente, hay tres aspectos: **calidad**, **coste** y mejor posición competitiva por el hecho de compartir servicios con otros dos laboratorios.

El hecho de estar juntos en esta iniciativa, les da a los tres socios un **posicionamiento estratégico** a nivel de canales de distribución, de decisiones y acuerdos con los mayoristas de transporte. Antes de la creación de Disalfarm, las agencias de transporte debían visitar las tres plantas para recoger los productos; ahora vienen a un único punto y, por tanto, se consiguen **ahorros** en la subcontratación de la función de transporte y la creación de **sinergias**. Además, ello permite disponer de unos sistemas de información de control (trazabilidad del lote, gestión por caducidad o FEFO<sup>122</sup>, cuarentena, gestión por códigos de barra o radiofrecuencia) que son posibles gracias al volumen conseguido como suma del parcial de los tres laboratorios.

En este sentido, según Maite Ariño, directora técnica farmacéutica de la empresa, gracias a los códigos de barra, que contienen información de los medicamentos tales como el lote y la caducidad, se han podido automatizar muchos procesos y, así, limitar los riesgos de errores humanos y tener un estricto control del lote. En cualquier momento es posible saber qué clientes tienen un determinado lote de medicamento (Equip Punt Omega, 2003, pág. 102).

#### 7.3.1.5. Relación con los clientes

La relación que mantiene el operador logístico con sus clientes, Bayer, Boehringer Ingelheim y Novartis es un **vínculo de colaboración y cooperación**.

De hecho, según Carlos Clemente, se trata de una **relación muy fluida**. Por ejemplo, en la definición de servicios a ofrecer por parte de Disalfarm, existe siempre un **diálogo** en el que se plantean las necesidades existentes para poder realizar un estudio económico y valorar si existe mercado para los tres socios y un posible ahorro de costes.

---

<sup>122</sup> *First expired first out*

Periódicamente<sup>123</sup> se reúnen **grupos de trabajo** para valorar el servicio a través de una serie de **parámetros de medida** como los pedidos servidos, el plazo de circulación de un pedido o el nivel de incidencias de un pedido. A parte de para realizar valoraciones, estas reuniones también sirven para proponer mejoras o plantear nuevas necesidades a satisfacer.

También, con estos grupos de trabajo, **los clientes** de la compañía **mantienen el control y la coordinación** sobre las actividades logísticas externalizadas. En este sentido, el sistema informático de los clientes está conectado al del operador logístico, con lo que pueden comprobar en todo momento el estado de los pedidos.

Hasta la fecha, no se ha producido **ningún fracaso ni obstáculo** en el desarrollo de la relación con sus clientes, aspecto que preocupaba inicialmente a todas las partes, por el hecho de ser tres socios y competidores del mismo sector. Según el entrevistado, por fortuna, los tres laboratorios tienen el mismo criterio según el cual **el bien común está por encima de los individuales**.

En este caso, lógicamente, la **duración de la relación** de subcontratación es **a largo plazo**. Además, existe un contrato que establece unos plazos mínimos para que un socio pueda irse.

Esta relación está definida en **tres niveles de contrato**. Los dos primeros están especificados en dos documentos "intocables": un contrato de accionistas que establece la relación entre los socios y sus responsabilidades y, un contrato de servicios según el cual se comprometen a dar actividad a Disalfarm. El tercer nivel consta de documentos "vivos" que son el marco de la relación contractual, en los que se pactan las necesidades de servicio de los clientes y los recursos para satisfacerlas. Estos requerimientos de servicio, así como sus condiciones y niveles de calidad quedan por escrito, aunque debido a que la política comercial de un laboratorio puede variar, se dotan de cierta flexibilidad, y se pueden revisar cada uno o dos años.

Las funciones que subcontratan los clientes de este operador logístico son, en general, **paquetes de actividades** logísticas. La propia creación de Disalfarm y el contrato existente entre accionistas les "obliga" a no poder vaciar de contenido la empresa y

---

<sup>123</sup> Formalmente los grupos de trabajo se reúnen cada mes con todos los socios.

hacerse responsables de sus gastos, los cuales se pagan en función de la aportación de servicios.

En caso de incumplimiento de las condiciones pactadas existen **penalizaciones**. Así, si el operador logístico no cumple alguno de los requisitos establecidos para algún artículo de determinado laboratorio, éste facturará el incumplimiento.

De todas maneras, la compañía no es una empresa con voluntad de lucro, ya que en opinión de Carlos Clemente, sería conseguir resultados a costa de sus accionistas. Así, este operador obtiene beneficio, pero no vinculado a la actividad sino para tener una sociedad saneada financieramente. Todos los gastos en que incurre Disalfarm repercuten, según diferentes criterios de asignación (algunos son directos y otros son gastos generales), a los tres socios. Así, una posible penalización sería una pérdida que pagarían los tres socios. Por tanto, según el gerente de la empresa, lo que se debe hacer es **cumplir con los requisitos**.

#### 7.3.1.6. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

El **valor que aporta** la compañía a sus clientes, en opinión de su gerente, es principalmente la **experiencia logística y know-how** que revierte en ellos mismos.

Las competencias que, en opinión de Carlos Clemente, debe poseer un operador logístico son: flexibilidad, capacidad de avanzarse a las necesidades de los clientes y proponer y ser motores de mejoras.

Disalfarm es un **operador logístico muy especial**. Si alguno de los aspectos de las actividades que realizan se puede mejorar en relación a lo que hace el cliente, se hará intentando ser lo más eficiente posible. **Todo el aprendizaje que se consigue** en esta mejora de procesos **repercute en ahorros para los clientes**. De hecho, los **buenos resultados** de la compañía se miden por los **ahorros conseguidos**, pues en su cuenta de resultados “no hay ventas, sino costes”.

En cuanto a los posibles **inconvenientes** de la subcontratación de los servicios logísticos que ofrece el operador logístico, según Carlos Clemente, este tipo de sociedad genera **pocas desventajas**. En principio, podría parecer que se pierde el control de la distribución, de la capacidad de tomar medidas e incluso de la capacidad de realizar una inversión. Pero si, por ejemplo, uno de los tres socios plantea montar una nueva línea de

---

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.

picking, ésta se hace inmediatamente, ya que la política de empresa de Disalfarm es la que quieren sus socios. Cuando se subcontrata a un tercero externo, puede existir la duda de si tendrá la suficiente capacidad de respuesta. En cambio, en este caso, **no debería existir la inquietud** de esta posible **pérdida de control** de la distribución, **con todas las ventajas de disponer de un experto logístico** y, con un **coste razonable** puesto que la inversión se hace al 33%.

Con la creación del operador, los socios han liberado activos: el que tenía un almacén de materias primas compartido con productos acabados, ahora tiene más recursos y, el que tenía un solo almacén de productos acabados lo ha podido vender. De alguna manera los tres laboratorios han podido financiar la creación de Disalfarm, a un tercio. **Si la relación entre socios es buena, posee muchas ventajas.**

Para esta compañía, el inconveniente de ser una empresa “cerrada” comercialmente se refiere a la incertidumbre respecto a su **futuro como operador logístico**, ya que éste **depende de socios que no son logísticos, y no pueden poseer estrategia empresarial propia**. Así, por ejemplo, la posibilidad de la entrada de un nuevo socio se estudiaría en función de su aportación de valor a los tres socios actuales, y no por su interés logístico.

De cara al futuro, algunos **nuevos servicios** que se ha planteado ofrecer Disalfarm para abordar los nuevos retos de futuro y en adaptación a las necesidades de sus clientes, pasarían por la **manipulación del producto**.

Actualmente, la empresa sólo dispone de autorización para preparar pedidos pero sin manipular el producto. En ocasiones los laboratorios tienen la necesidad de re-etiquetar un artículo, por ejemplo por un cambio en el precio, actividad que ahora el operador logístico no puede hacer. Para poder realizarlo deberían habilitar un espacio y solicitar la autorización pertinente al Ministerio de Sanidad y Consumo, lo cual ya está en proceso.

#### 7.3.1.7. Conclusiones

**Disalfarm, S.A.** es el **resultado de un acuerdo de cooperación** entre **tres socios**: Bayer, Boehringer Ingelheim y Novartis. En este sentido, se trata de una **alianza horizontal**<sup>124</sup> o un **acuerdo de cooperación Y** (según la denominación de Porter y Fuller (1988, pág.

---

<sup>124</sup> Para Fernández Sánchez (1996, págs. 351), sería una **alianza horizontal competitiva**, puesto que la relación es entre empresas en competencia directa.

115)), según las características ya comentadas en el segundo capítulo de este trabajo sobre fundamentos conceptuales<sup>125</sup>.

Los tres laboratorios farmacéuticos **subcontratan estratégicamente**<sup>126</sup> la **actividad logística** a Disalfarm. La creación de este operador especializado en el sector farmacéutico ha sido una **decisión estratégicamente planificada**, basada en una **estrecha relación de colaboración y cooperación**.

Se trata de un **caso excepcional** de *partenariado* con una **interdependencia mutua profunda**, en el que se ha conseguido una **organización complementaria**, a pesar de ser entidades fiscal y financieramente diferenciadas.

Así, Disalfarm es un operador logístico cerrado comercialmente ya que sus tres únicos clientes son, a su vez, sus socios. Para éstos, posee las **ventajas** de poder **disponer de un experto logístico**, **reducir la inversión** a la tercera parte y, **no perder el control** de la actividad logística subcontratada.

---

<sup>125</sup> Sin embargo, los tres socios mantienen con Disalfarm una **relación de subcontratación**, que es consecuencia de las denominadas **alianzas verticales** o **acuerdos X** (según la denominación de Porter y Fuller (1988, pág. 115)).

Según Navas López y Guerras Martín (1998, pág. 427), el acuerdo entre Disalfarm y cada uno de los tres laboratorios sería **contractual**, mientras que entre ellos como socios sería un acuerdo **accionarial**.

<sup>126</sup> En el caso ya analizado sobre la empresa Boehringer Ingelheim, presentado con anterioridad en este mismo capítulo, ya se clasificaba la subcontratación de la actividad logística de esta empresa farmacéutica como 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.

### 7.3.2. CASO EXEL IBERIA GRUPO, S.L.<sup>127</sup>



409

#### 7.3.2.1. Introducción

**Exel Iberia Grupo, S.L.** es un **operador logístico**, propiedad de la **multinacional británica EXEL**, empresa global resultado de la fusión entre Exel Logistics y el grupo Ocean en el año 2.000. Actualmente, Exel es una compañía presente en 130 países, en constante crecimiento, que emplea a 67.000 personas. En España, cuenta con un equipo humano formado por 2.000 personas.

Este operador logístico ofrece un **servicio completo** con el objetivo de **reducir el coste y acortar el tiempo de suministro** de sus clientes. Así, se encarga de **coordinar la cadena de suministro** de componentes y materias primas y de regular su flujo en las distintas etapas del proceso productivo, al mismo tiempo que **gestiona los fletes aéreos y marítimos** y, mediante un eficaz sistema informático implantado en más de 120 países, realiza un **completo seguimiento del estado de cada envío**.

Es **líder mundial en el sector de automoción**, en el que realiza actividades logísticas y de suministro de componentes, gestionando el parque de proveedores y el suministro secuencial *just in time* a la cadena de producción para clientes como Ford, Mercedes, Chrysler, Nissan, Seat o el Grupo Volkswagen. De igual forma, se consolida como líder en sectores como consumo, salud, gran distribución<sup>128</sup> y tecnología<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 6 de Septiembre de 2004 con Josep M<sup>a</sup> Simó, Director General de Exel Iberia Grupo, S.L.,
- <http://www.exel.com>, accedido el 28/06/2004.
- <http://www.guiadeprensa.com/transporte2000/Logistica%20y%20Produccion/exel.htm>, accedido el 28/06/2004
- <http://www.biznews.bz/JosepMariaSimo.htm>, accedido el 28/06/2004.

<sup>128</sup> Posee más de 30 plataformas regionales de distribución y realiza entrega a domicilio para empresas como Carrefour, Alcampo o Cortefiel.

<sup>129</sup> Presta, a empresas como Canal Satélite, Quiero o Amena, además de servicios logísticos, servicios de manipulación o ensamblaje de productos, reparaciones o de *call center*.



### 7.3.2.2. Entorno y grado de innovación

En España, Exel ofrece aproximadamente el 80% de los servicios que el operador logístico global posee para otros países, pues hay que considerar que otros mercados más desarrollados que el español, como el británico o el de Estados Unidos, solicitan servicios que aquí no tienen actualmente demanda<sup>130</sup>.

A pesar de la introducción de nuevos servicios, en opinión de Josep M<sup>a</sup> Simó, Director General de Exel en España, el **sector logístico** en su conjunto **no es especialmente innovador**. Más bien, ha ido creciendo a partir de las peticiones de los clientes. Precisamente, a medida que este sector se va desarrollando y va madurando, un **elemento competitivo clave** para los operadores logísticos será **ser más innovador de lo que tradicionalmente se ha sido**.

En este sentido, **Exel se quiere posicionar** como una **compañía que innova** dentro del sector logístico, con el objetivo de que la **innovación** llegue a ser su **ventaja competitiva**. Según el entrevistado, **la empresa empieza ahora a ser innovadora**, en el sentido de **ser proactiva** en identificar las necesidades que pueden tener sus clientes en el campo de la logística y diseñar aquellos servicios logísticos que puedan satisfacerlas, con nuevas herramientas tecnológicas o con nuevos procesos.

### 7.3.2.3. Competencias distintivas

En opinión de Josep M<sup>a</sup> Simó, las **competencias distintivas** o esenciales de Exel Iberia serían tres. En primer lugar, los **recursos humanos**; en segundo lugar, las actividades relacionadas con aspectos tecnológicos, básicamente **servicios informáticos y tecnología de gestión de la información**; y, en tercer lugar, las **operaciones o soluciones logísticas** que Exel ofrece a sus clientes.

---

<sup>130</sup> Por ejemplo, un servicio que no se demanda en España todavía y sí en otros mercados como el británico, es la logística en el punto de venta. Se trata de que, en la de distribución comercial (empresas como Carrefour o Tesco) tengan personal de Exel dentro de la tienda que controle el producto que hay en el lineal y, a través de determinada tecnología, realice los aprovisionamientos.

---

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.

#### 7.3.2.4. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a su contratación

411

Los **servicios** que ofrece este operador logístico a sus clientes son muy variados y generalmente, se constituyen como **soluciones logísticas a medida**.

Un ejemplo de servicio típico sería el que se realiza para la empresa fabricante de artículos de consumo Procter & Gamble. Para este cliente en concreto, que posee una fábrica en la población de Mataró (Barcelona) muy próxima a las instalaciones de Exel, este operador logístico desarrolla un doble modelo de servicio. Por un lado, son la **plataforma logística de la fábrica** de Mataró y, por otro lado, son también la **plataforma logística para el mercado español**. Así, Exel recepciona todos los productos de la fábrica de Mataró (en esta fábrica no tienen almacén), recogéndolos directamente a la salida de la línea de producción y llevándolos a uno de sus almacenes, ubicado también en esta población barcelonesa desde donde se distribuyen a su mercado final, ya sea en España o en cualquier mercado europeo, sobretodo del sur de Europa. De esta manera, la compañía trabaja como plataforma logística de fábrica. Pero, Exel es también la plataforma logística de Procter & Gamble para el mercado español, lo que implica que recepcionan los distintos productos procedentes de las diferentes fábricas europeas<sup>131</sup> para su distribución en el mercado español. Y desde el almacén del operador logístico se hace la **distribución capilar**<sup>132</sup>, llegando a los clientes de sus clientes, normalmente supermercados, grandes cadenas de distribución o, en algunos casos algunas tiendas pequeñas.

A parte de dedicarse a los **procesos de distribución** de sus clientes, la compañía se adapta también a otras posibles necesidades. En consecuencia, realiza por ejemplo actividades de **almacenaje, preparación de pedidos y distribución capilar** para la

---

<sup>131</sup> Procter & Gamble, veinte años atrás, poseía una fábrica en cada país que hacía toda la gama de productos de aquel momento, más limitada que la actual. Sin embargo, actualmente esta compañía posee fábricas en toda Europa especializadas por productos.

<sup>132</sup> Para algunos clientes, Exel llega a, en España, de entre 6.000 a 10.000 puntos de entrega diaria. La compañía, años atrás, había llegado a realizar entre 30.000 a 40.000 entregas diarias, aunque actualmente el número es mucho más reducido a causa de la concentración de la distribución y la desaparición de muchos pequeños comercios.

industria de automoción y para un cliente de consumo de gran distribución, con **entregas just in time**.

A pesar de que no es una parte importante de su facturación, posee también servicios de **logística inversa**. Son normalmente actividades de recogida de lotes defectuosos o de productos caducados. Estos artículos se recogen y se reprocessan, en función de lo que indique el cliente<sup>133</sup>. Puede ser que requieran una gestión de residuos concreta o que no sean aptos para el consumo.

La compañía ofrece también **soluciones integradas de tecnologías de la información**. Este servicio está pensado para cadenas de suministro complejas y globales y de momento, se hace para pocos clientes. En uno de estos casos, por ejemplo, se recogería el producto del cliente de sus proveedores en China (a través de la filial de la empresa en China), se consolidarían estas cargas y se haría el transporte marítimo hasta un centro de distribución de Europa o América, donde poder hacer la distribución capilar.

Aunque Exel ofrece soluciones logísticas a medida, no dispone actualmente de **ningún servicio exclusivo** para un único cliente ya que ello limitaría su mercado y sus posibilidades de crecimiento. Si existe un *know-how*, un producto en la casa, se intenta **aprovechar para varios clientes**. No hay que confundir la adaptación de un servicio a media de un cliente con el hecho de trabajar en exclusiva para este usuario; lo primero se hace, pero lo segundo no.

De todas maneras, en ocasiones es preciso realizar **inversiones** para satisfacer **necesidades específicas de los clientes**, como el caso del almacén de Mataró por ejemplo, exclusivo para la multinacional Procter & Gamble. Otras veces es necesario hacer inversiones en equipos de personas para llevar a cabo determinado proyecto concreto, con un funcionamiento similar al de una consultoría logística.

Según Josep M<sup>a</sup> Simó, muchos clientes creen que subcontratan toda la logística cuando lo único que externalizan es el transporte. Un operador logístico puede realmente **aportar valor** a sus clientes **cuando subcontratan el total** o una **parte importante de su cadena de suministro**.

---

<sup>133</sup> Hace algunos años, Exel realizaba pequeñas reparaciones para un cliente de telefonía móvil.

De hecho, la compañía **no ofrece servicios de transporte** ya que no son una agencia de transporte; sí que, lógicamente este operador logístico es un gran cliente de las agencias de transporte<sup>134</sup>.

Generalmente, los **servicios** ofrecidos son **consecuencia de la petición por parte de los clientes**, aunque también se estudien y propongan nuevos productos desde la propia empresa. El mercado ha crecido mucho a partir de las demandas de los clientes, pero también la compañía intenta un tipo de venta más **proactiva**. Así, Exel realizan análisis de segmentos concretos del mercado o trata de identificar aquellas industrias cuya cadena de suministro no sea eficiente para poder generar **nuevas oportunidades de negocio**.

En este sentido, el operador logístico está desarrollando el denominado “servicio industrial” con el que intenta analizar, dentro de los sectores económicos, segmentos o industrias que puedan tener la cadena de suministro muy ineficiente. A partir de estos estudios sectoriales detectaron que, por ejemplo algunas empresas constructoras y de suministros tienen la cadena de suministro muy ineficiente, lo cual constituye una posible oportunidad de entrada de la compañía en este nuevo sector, motivo por el cual se está desarrollando un producto que pueda resultar atractivo para estos nuevos clientes potenciales.

En cambio, en otros sectores mucho más maduros como son la distribución, el gran consumo o la automoción, es el cliente quien tradicionalmente, expresa sus nuevas necesidades para que las empresas puedan posteriormente satisfacerlas.

En cuanto a las **motivaciones** que llevan a los usuarios de la compañía a **subcontratar la actividad logística**, en opinión del Director General de Exel en España, cada vez más **los clientes consideran que la logística puede ser un factor de ventaja competitiva**, ya que cada vez es más difícil la diferenciación por producto o marketing. Por tanto, el **acceso a una especialista en logística** es uno de los principales motivos que lleva a las empresas a plantearse la subcontratación de esta actividad. Las compañías se concentran cada vez más en fabricar y vender sus productos, en entender muy bien a sus clientes, y **ceden la gestión logística a un especialista**.

---

<sup>134</sup> De hecho, Exel subcontrata el transporte, ya que no puede aportar valor en esta actividad y sí puede aportarlo en la gestión de su totalidad.

Asimismo, la **cadena de suministro** se ha ido haciendo cada vez **más compleja**: las empresas son más internacionales, involucran diferentes tipos de transporte de mayor dificultad y los plazos de entrega son más cortos, con lo que los clientes **necesitan** un especialista.

Algunas empresas sin embargo, subcontratan la actividad logística con el objetivo de reducir costes, aunque en opinión del entrevistado, la subcontratación no necesariamente es una vía para reducir grandes costes. **La reducción de costes es más una consecuencia de la optimización de la cadena de suministro que de la propia subcontratación.**

Por tanto, según el Director General de Exel en España, los **motivos** que llevan a sus clientes a subcontratar los servicios logísticos que la compañía ofrece son:

- 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.
- Y, en último lugar, por reducción de costes (aligeración de costes fijos).

En general, **la reducción de costes es una consecuencia y no una motivación**, aunque también existen casos en que sí es el motivo principal que lleva a una empresa a plantearse la subcontratación.

En este sentido, según Josep M<sup>a</sup> Simó, si la subcontratación de servicios logísticos sólo se valora bajo aspectos económicos es probable que no se llegue a un acuerdo con Exel. Los **clientes que interesan** a este operador logístico son aquellos que **valoran otros aspectos más estratégicos para subcontratar**, porque el valor que la compañía les aporta es altísimo. Si la compañía gestiona por ejemplo, toda la logística en España de un fabricante de consumo (cliente estándar), el **valor aportado es muy elevado**: pueden dedicarse a fabricar y vender sin preocuparse de la cadena de suministro, la cual gestionada de forma óptima tiene un impacto económico muy importante, y el ahorro de costes puede ser grande.

---

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.

### 7.3.2.5. Relación con los proveedores

Según el Director General de Exel en España, un **operador logístico** se podría definir como el **socio de sus clientes** que gestiona de una manera eficiente su cadena de suministro. Debe ser su **partner** puesto que para poder desarrollar de forma óptima una solución logística a medida es necesario entender la estrategia del cliente, conocer en qué mercado opera, saber cuáles son sus objetivos estratégicos y sus problemáticas, o como son sus clientes.

En consecuencia, la compañía intenta fomentar el **partenariado** con sus clientes, tratando de establecer una **relación** que no sea puramente comercial de compra-venta, sino en la que se establezcan **vínculos de colaboración**.

La duración de la relación de subcontratación que mantienen los clientes con la compañía es en general, a **largo plazo** y **basada en la continuidad**. Los contratos son de una **duración mínima de 3 años**, aunque lo más habitual es de 5 años o incluso más. Los contratos, por ejemplo, de 1 año o menos no tienen sentido y no interesan, ya que los costes del cambio son muy elevados.

Exel **mantiene el control y la coordinación** sobre los servicios que ofrece, de manera que **los clientes** que subcontratan sus actividades logísticas a este operador **ceden** también el **control** sobre estas actividades. Para Josep M<sup>a</sup> Simó, **este es el valor que aporta** su compañía.

En este sentido, un servicio típico que ofrece el operador logístico sería el siguiente: se recoge el producto en la línea del cliente y se lleva a los almacenes de Exel, diariamente o con un frecuencia superior, en función del servicio; se reciben electrónicamente los pedidos que la fuerza de ventas de los clientes han ido recogiendo; la administración de ventas de los clientes recogen los pedidos y ordenan a Exel que los preparen; se hace la distribución final, se entregan los pedidos y se informa al cliente de ello; pasado uno o dos días de la confirmación de la entrega, se puede facturar el servicio. Si las entregas no se han realizado satisfactoriamente o ha existido alguna incidencia, se informa al cliente del motivo, todo informáticamente. La trazabilidad del producto existe al 100%; en todo momento, se conoce si un artículo está en el almacén, en tránsito, en determinada plataforma o si ya se ha entregado. Por tanto, **los clientes se desentienden** de las actividades que realiza el operador logístico, aunque se les va informando de las actuaciones que se van realizando. A pesar de ello, desde que se solicita el pedido, se

prepara y se entrega en 24 o 48 horas, durante este tiempo el cliente no sabe dónde se encuentra. Actualmente, la compañía está trabajando en el desarrollo de una aplicación informática para que los clientes puedan consultar a través de la página web el estado de sus pedidos, aunque **el control físico siga en manos de Exel**.

El operador logístico mantiene normalmente con cada cliente **encuentros mensuales**. En estas **reuniones**, denominadas **de calidad**, se hace el seguimiento de la actividad del mes y se revisan las estadísticas de servicio para analizar conjuntamente con los clientes si es posible realizar alguna mejora.

#### 7.3.2.6. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

Una vez la compañía ha diseñado la solución logística a medida de un cliente, se establecen una serie de **indicadores de servicio** a cumplir (en caso contrario, pueden existir **penalizaciones**), los cuales figurarán en el **contrato por escrito** entre las dos partes. Existen dos grandes grupos de indicadores. El primero se refiere al control del producto y contemplaría aquellos indicadores de seguimiento de la gestión de inventarios. Y el segundo grupo incluiría aspectos tales como la calidad de la entrega, si las entregas son correctas, si son a tiempo, etc.

A pesar de la existencia de contratos por escrito y de los vínculos de colaboración con los clientes, pueden existir obstáculos o problemas en el desarrollo del acuerdo, llegando en ocasiones incluso a situaciones de **fracaso** y de **rotura de la relación**. Según el entrevistado, se han roto contratos pocas veces, pero alguna vez sí ha sucedido.

Recientemente, se tuvo una situación de este tipo con una empresa que se molestó cuando el operador logístico empezó a trabajar también para un competidor de este cliente, a pesar de que desde el primer momento se les había informado de ello. Ninguna empresa ha solicitado de manera formal un servicio en exclusiva (para que Exel no trabaje para ninguna otra compañía de la competencia), aunque es preciso tener ciertas precauciones si se trabaja con clientes de un mismo sector.

---

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 gran **ventaja** de la subcontratación de los servicios logísticos, en opinión del Director General de Exel en España, es que los clientes pueden **concentrarse en sus *core business*** y olvidarse de la logística.

El principal **inconveniente**, en cambio, es la **pérdida de control** de la actividad subcontratada, control que se cede al operador logístico juntamente con la actividad.

De cara al futuro, la compañía se plantea como operador logístico, tratar de **gestionar una parte mayor de la cadena de suministro** de sus clientes, e **introducirse en nuevas áreas** que tradicionalmente no se han considerado dentro de la logística, como la **producción**. En este sentido, la compañía ya hizo tiempo atrás pequeños montajes para el sector de la telefonía móvil.

Exel estudia también la posibilidad de introducirse en otras actividades como el cobro a los clientes de sus clientes. Es un área que se intuye como tendencia futura. De hecho, según Josep M<sup>a</sup> Simó, ya se empieza a hablar de **value chain** como la **supply chain** más la **gestión del cobro al cliente**. En el futuro, esta actividad se irá también traspasando al operador logístico, al **socio**.

#### 7.3.2.7. Conclusiones

Los servicios que ofrece Exel Iberia permiten beneficiarse de las ventajas de la **subcontratación estratégica de actividades logísticas**, ya que su objetivo es dotar a las empresas cliente de **soluciones logísticas completas y a medida** en función de sus necesidades.

La **cadena de suministro** de las compañías se ha ido haciendo cada vez más compleja a causa de la internacionalización y la reducción de los tiempos de entrega, con lo que se hace **cada vez más necesario el acceso a proveedores de actividades logísticas especializados**, capaces de **gestionarla de forma óptima**.

Con ello, las empresas pueden **centrarse en sus competencias distintivas** y externalizar el resto de actividades, como las logísticas, a proveedores especializados.

Para conseguirlo, en opinión de Josep M<sup>a</sup> Simó, las **características** que debe poseer un **operador logístico** para enfrentarse a las **nuevas oportunidades del mercado** serían, en primer lugar, la **excelencia operativa**; es decir, dar un buen nivel de servicio a un precio competitivo. La segunda se refiere a disponer de un buen sistema de información, ya que



un operador logístico mueve cajas, pero el gran valor que aportan a los clientes es la **gestión de la información** de estas cajas. La tercera competencia es una muy buena **gestión del cliente**, entendida como estar cerca de él y conocer sus objetivos estratégicos, sus nuevas oportunidades de negocio. Y finalmente, la cuarta, sería la **flexibilidad y agilidad**, es decir, **estar organizativamente preparados**.

### 7.3.3. CASO ORYZON GENOMICS, S.A. como empresa proveedora de servicios tecnológicos<sup>135</sup>



419

#### 7.3.3.1. Introducción

El caso **Oryzon Genomics, S.A.** como empresa que subcontrata algunas de las actividades de su cadena de valor ha sido ya analizado en el apartado 7.2.5.1. de este mismo capítulo.

Ahora se presenta nuevamente la misma organización, pero **como proveedora de servicios tecnológicos**, servicios que son subcontratados por otras empresas clientes.

Por ello, los aspectos relativos al entorno de la compañía, grado de innovación, competencias distintivas o actividades subcontratadas, que ya han sido expuestos anteriormente no se incluyen nuevamente en este caso.

Es conveniente recordar únicamente que Oryzon Genomics, S.A. es una compañía de genómica funcional dedicada al **desarrollo de herramientas genómicas y proteómicas** en el campo de la **agrobiotecnología y la biomedicina**.

#### 7.3.3.2. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a su contratación

Los clientes de Oryzon Genomics subcontratan a esta compañía **actividades de investigación y desarrollo**.

Un fabricante de productos de alimentación infantil podría necesitar por ejemplo, la contrastación científica de que uno de sus artículos, la leche infantil, prolonga el ciclo de

---

<sup>135</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 18 de Mayo de 2004 con Josep M<sup>a</sup> Echarri, Director de Oryzon Genomics, S.A.,
- [http:// www.oryzon.com](http://www.oryzon.com), accedido el 17/05/2004,
- **Equip Punt Omega** (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona, (páginas 90 a 98).

sueño de los bebés. En este caso, la subcontratación de los servicios de esta organización permitiría, en caso de que el estudio fuera positivo, poder utilizar posteriormente la frase “testado científicamente” como argumento de comercialización de este producto.

Otra de las actividades que los clientes habitualmente subcontratan a la compañía son **servicios de consultoría para estudios de mercado**.

Según Josep M<sup>º</sup> Echarri, Director de Oryzon Genomics, los **motivos** que mueven a sus clientes a **solicitar los servicios de la empresa** son:

- Económicos, por reducción de costes (aligeración de costes fijos).
- Por falta de conocimientos en esa función determinada que se subcontrata
- Por falta de los *inputs* necesarios para desarrollar esa actividad.
- 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 (lo cual redundaría en la reducción de costes).
- Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad (lo cual redundaría en la reducción de costes).

Para muchas empresas, las **actividades de I+D** forman parte de sus **competencias distintivas** con lo que **no se plantean su posible externalización**. Además, en general se considera que son **actividades de elevado valor añadido** y que, en caso de subcontratarlas, podrían estar sujetas a **comportamientos oportunistas** por parte de los proveedores. Por todo ello, la **decisión** de subcontratar este tipo de actividades de investigación y desarrollo es **muy compleja**, incluso a pesar de que existen **estrictos acuerdos de confidencialidad**. Básicamente, las motivaciones para tomar esta difícil decisión, en opinión del entrevistado, normalmente se reducen a: la **reducción de costes**, ya que una empresa no se puede permitir poseer internamente determinadas tecnologías que no va a poder rentabilizar, y la **reducción del *time to market***.

---

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.

### 7.3.3.3. Tipo de relación con los clientes

En la relación con sus clientes, Oryzon Genomics establece **vínculos de colaboración y cooperación** intentando fomentar el **partenariado**. La duración de la relación se establece sobre la base de la **continuidad**, en términos de **largo plazo**.

En algunas ocasiones, los clientes mantienen el **control** y la **coordinación** de las actividades subcontratadas, mientras que en otros casos la compañía posee una mayor libertad de actuación. Ello depende del tipo de empresa que subcontrata. Por ejemplo, generalmente en las colaboraciones con empresas farmacéuticas, normalmente se externaliza únicamente una parte de todo el desarrollo y la coordinación por parte del cliente es total<sup>136</sup>. En cambio, en el caso de algunas empresas de alimentación, la coordinación y control es mucho menor, ya que se subcontrata más bien un resultado, que no una parte específica de todo un desarrollo. Aquí, normalmente el *output* final de este tipo de colaboraciones es la elaboración de un informe.

En opinión del entrevistado, los **criterios de selección** de la empresa que dirige como proveedora por parte de sus clientes son la **tecnología** y el **know-how** que posee, además de sus *core business*: genómica, proteómica y su patente de *screening* para la identificación de genes de interés.

Al igual que en otros casos, también en esta empresa se considera muy importante la creación de un buen **feeling** con sus clientes. Incluso en algunos casos han surgido relaciones de amistad, consecuencia de los **estrechos vínculos de colaboración**. A pesar de que inicialmente la relaciones con los clientes puedan parecer poco rentables, según Josep M<sup>a</sup> Echarri, con el tiempo las relaciones se hacen cada vez más estrechas y las colaboraciones se hacen cada vez más importantes.

---

<sup>136</sup> Como en el caso de la subcontratación por parte de Oryzon Genomics ya vista en el apartado 7.2.5.1, la cual mantiene el control y la coordinación del desarrollo y sólo externaliza partes muy específicas del proyecto.

También se ha podido observar este hecho en el caso de la empresa farmacéutica Boehringer Ingelheim, analizada en el apartado 7.2.2. de este mismo capítulo.

#### 7.3.3.4. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

En la empresa cliente, la **decisión de subcontratar** determinada función empresarial a Oryzon Genomics, normalmente se toma a nivel de **Alta Dirección o Gerencia**, aunque para actividades de menor importancia puede tomarla incluso el propio responsable de I+D. Ésta es generalmente, la persona de la empresa cliente, con la que Oryzon mantiene el diálogo en la colaboración de sus proyectos de investigación y desarrollo.

Las relaciones de colaboración se rigen por **contratos escritos**, aunque en ellos no figuran indicadores de validación. La valoración se realiza en base al **cumplimiento del tiempo y coste** pactados.

En un **futuro**, en opinión del Director de Oryzon Genomics, **las empresas optarán más por la subcontratación de actividades de alto valor añadido, como la I+D.**

Antes, las empresas farmacéuticas por ejemplo, poseían un departamento de química fina para sus investigaciones. Sin embargo actualmente, **los rápidos avances tecnológicos hacen inviable que estas empresas estén constantemente tan actualizadas.** Y, en el caso de las empresas de alimentación es todavía más impensable, ya que en general, según Josep M<sup>a</sup> Echarri, no poseen suficiente capacidades.

#### 7.3.3.5. Conclusiones

La **motivación económica** es muy importante en la decisión de subcontratar actividades de I+D puesto que, en general no es sería posible rentabilizar las elevadas inversiones necesarias para poseer los últimos avances tecnológicos de cada momento. La **falta de conocimientos** en la función que se externaliza y la **falta de los *inputs* necesarios** para desarrollarla, son también causantes de la cesión a terceros de actividades de investigación y desarrollo, todas ellas motivaciones **características de la subcontratación táctica.**

Por otro lado, los clientes de Oryzon Genomics pueden acceder a una **tecnología y un *know how* altamente especializado** que ellos no podrían conseguir puesto que no es su actividad principal. Este proveedor de servicios tecnológicos posee además **mejores capacidades o habilidades** para desarrollar las actividades de I+D subcontratadas, así como un **mayor nivel de calidad** en la ejecución y resultados. Todo ello redundando, según el entrevistado, en la reducción de costes y en consecuencia, pueden destinar más recursos

---

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

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores. Es decir, los clientes también **subcontratan actividades de I+D de forma estratégica**.

423

Así, a diferencia de los otros proveedores de servicios logísticos analizados en este trabajo de investigación y presentados en apartados anteriores de este capítulo como socios estratégicos de sus clientes<sup>137</sup>, en este caso de subcontratación de actividades de investigación y desarrollo **no es posible afirmar** que los clientes tomen **siempre** esta decisión con base en **consideraciones tácticas, o estratégicas**. Sería preciso valorar las motivaciones y aspectos relacionados con la subcontratación, pero **desde el punto de vista de la empresa que subcontrata**. Es probable que algunos casos subcontraten la I+D de forma táctica y otros de forma estratégica.

---

<sup>137</sup> Disalfarm, S.A. y Exel Iberia Grupo, S.L.

#### 7.4. Casos de subcontratación táctica

Cinco casos son los clasificados dentro del grupo de compañías que subcontrata actividades de forma tradicional o táctica, al poseer las características de este tipo de externalización ya examinadas en la parte teórica de este trabajo de investigación.

Además, de la misma manera que en el grupo de casos de subcontratación estratégica, dentro del grupo de subcontratación táctica se ha creado también un subgrupo para un caso de subcontratación inducida por el entorno.

Así, los casos clasificados en este grupo son:

##### **Casos de subcontratación táctica**

Panreac Química, S.A.

Velcro Europe, S.A.

Port Aventura, S.A.

##### **Subcontratación táctica inducida por el entorno**

Star Textil, S.A.

##### **Subcontratación táctica por falta de estructura**

SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L.

#### 7.4.1. CASO PANREAC QUÍMICA, S.A.<sup>138</sup>



425

##### 7.4.1.1. Introducción

**PANREAC QUIMICA, S.A.** es una empresa española dedicada a la **fabricación de reactivos**<sup>139</sup> **para análisis y productos químicos puros** para uso de laboratorio e industrial.

Fundada en 1941 ha ido desarrollando su actividad en sucesivos emplazamientos hasta su ubicación actual en el término barcelonés de Castellar del Vallés. Posee centros de distribución en Cerdanyola del Vallés (Barcelona), San Fernando de Henares (Madrid) y Sevilla, y centros de promoción técnica en Barcelona, Madrid, Sevilla, Granada, Bilbao, Valencia, La Coruña, Las Palmas, Murcia, Gijón, Zaragoza, Lión y Lisboa.

Los reactivos para análisis que fabrica PANREAC QUIMICA, S.A. se comercializan a través de distribuidores establecidos en todo el territorio nacional, mientras que los productos químicos puros en envase industrial se suministran en su mayoría desde el centro de trabajo de Castellar del Vallés.

La producción anual de reactivos para análisis supera el millón de unidades y la de productos químicos puros el millón de kg/lt.

En la actualidad está **exportando** de forma regular a los **cinco continentes**, ya sea a través de distribuidores exclusivos o en forma de ventas contractuales.

---

<sup>138</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 25 de Noviembre de 2004 con José Antonio Ruiz Vigo, Director Financiero de Panreac Química, S.A.
- <http://www.panreac.com/esp/empresa/empresa.htm>, accedido el 23/11/2004
- **MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG)** de PANREAC QUÍMICA S.A., disponible también en la página web <http://www.panreac.com/esp/calidad/calidad02.htm>; accedido el 23/11/2004.

<sup>139</sup> Un reactivo químico es un producto de alta pureza que puede utilizarse prácticamente en todos los sectores industriales, aunque su utilización más habitual es en laboratorios (de hospitales o de industrias) como elementos de validación de procesos.



#### 7.4.1.2. Entorno y grado de innovación

Además de fabricar y distribuir, Panreac Química también realiza compra-venta de determinados productos finalizados, a los cuales únicamente adapta el envase<sup>140</sup> en función de las necesidades de cada cliente y añade una etiqueta que garantiza una serie de especificaciones técnicas y de calidad.

Así, se fabrica o se compra producto, y se envasa en un amplio abanico de posibilidades, generando un elevado número de referencias para todo tipo de clientes: industria farmacéutica, automovilística<sup>141</sup>, alimenticia, ...

A pesar de que existen otras empresas distribuidoras de reactivos para análisis y productos químicos puros, Panreac Química es el **único fabricante en España de este tipo de productos** (en todo el mundo existen únicamente del orden de unas 12 fábricas). Según José Antonio Ruiz Vigo, Director Financiero de la compañía, una posible causa de este bajo número de fabricantes es el hecho de que la industria química debe cumplir con una serie de condicionantes muy exigentes y una dura normativa en cuestiones de medio ambiente o seguridad laboral, por ejemplo. Además, Panreac Química es una compañía fundada en el año 1941, con lo que **posee un know-how solidificado** a lo largo de estos más de sesenta años de historia y experiencia, **difícil de adquirir**.

En cuanto al **grado de innovación** del sector y de la empresa, según el entrevistado, éste no es muy elevado. La innovación en producto, por ejemplo, sólo se la pueden permitir las grandes multinacionales farmacéuticas que realizan elevadas inversiones a largo plazo. Así, la compañía no innova en producto en sí, aunque sí suele realizar mejoras en sus presentaciones. En cuanto a **procesos**, para José Antonio Ruiz la empresa sí es innovadora y por ello, ha conseguido mejoras en cuanto a tiempos, en cuanto a calidades o en cuanto a combinación de productos. Y finalmente, la innovación en la **gestión** se intenta; por ejemplo, en la búsqueda de un operador con una plataforma diferente que les permita ser más eficientes.

---

<sup>140</sup> Existen multitud de envases en función de la demanda de cada cliente: desde varios tamaños de botella (con la típica de un litro) hasta barriles (lo que denominan *bulk*) o toneles de 200 litros.

<sup>141</sup> Por ejemplo, la empresa TUDOR incluye en las baterías que fabrica, un producto químico que Panreac compra, valida, revisa, envasa y vende.

#### 7.4.1.3. Competencias distintivas

Una de las competencias distintivas de Panreac Química es el **desarrollo tecnológico**. En este sector, según el entrevistado, es muy importante el papel de los laboratorios **analizando**, y sobre todo **validando y certificando, lo que se está vendiendo**. Es uno de los valores principales de la compañía.

Dentro de las actividades de desarrollo tecnológico de la empresa, existe una **línea de producto relativamente reciente**<sup>142</sup> que es la denominada **síntesis a medida**. Se trata de una pequeña parte de procesos de investigación muy largos, normalmente para la industria farmacéutica, que consisten en el desarrollo de productos altamente sofisticados, técnicamente muy potentes y de un valor añadido muy elevado, y que precisan normalmente de un proceso de desarrollo y fabricación en laboratorio. Así, **la industria farmacéutica externaliza estas actividades** a empresas como ésta, la cual dispone para estos desarrollos de una pequeña planta piloto en sus propios laboratorios. Es una línea que está teniendo un éxito importante en estos momentos, con unos márgenes importantes y que empieza a ser, por tanto, una actividad crítica que pudiera convertirse, en opinión de José Antonio Ruiz, en una **futura core business**.

Además del desarrollo tecnológico, son también competencias distintivas en Panreac la **logística** y la **planificación de la producción**. De actividades logísticas, según el entrevistado, la distribución, el almacenaje o el *packaging*<sup>143</sup> son críticas debido a la **complejidad del tipo de producto**. En cuanto a la planificación de la producción, a pesar de que los procesos son estándares y normalmente muy repetitivos, **es imprescindible vigilarlos y cuidarlos y seguir el protocolo** establecido con sus condiciones específicas de nivel de temperatura o humedad, por ejemplo.

---

<sup>142</sup> No es que no se haya tratado en el pasado pero ahora se está impulsando y se está convirtiendo en una actividad importante en la empresa.

<sup>143</sup> El embalaje de este tipo de producto químico y su presentación es muy importante puesto que los envases, que se compran a proveedores especializados, forman parte del producto final de la compañía. Se trata esencialmente de un tema de seguridad y de comodidad. Por ejemplo, es fundamental garantizar que un simple tapón esté herméticamente cerrado y que no fallará ante cualquier movimiento o manipulación incorrecta, ya que los productos químicos del interior de la botella pueden ser nocivos para la salud. Pero también es importante que el envase sea manejable y cómodo para el personal del laboratorio que lo debe manipular.

#### 7.4.1.4. Actividades subcontratadas

En opinión del Director Financiero de Panreac Química, José Antonio Ruiz Vigo, la **subcontratación** no ha sido una política que se haya aplicado en esta compañía, aunque actualmente y lentamente, **se está considerando cada vez más**.

Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos es interno y lo único que está externalizado es la **elaboración de la nómina**. En actividades de administración general se recurre a **asesorías jurídicas<sup>144</sup>, fiscales y laborales** externas.

Las actividades relativas a **servicios informáticos** se realizan actualmente internamente, aunque es una de las áreas en la que se está **planteando la subcontratación**, en el caso de algunos procesos. En concreto, la parte de análisis no se quiere externalizar pero se está empezando a estudiar la posibilidad de subcontratar la parte de **mantenimiento de infraestructuras (hardware)**. Y según el entrevistado, por la sencilla razón de que se quiere obtener de los empleados de la compañía el máximo valor añadido y entienden que **el análisis proporciona más valor que el puro mantenimiento**. Además, el mantenimiento **externamente se hace muy bien**, incluso más barato.

La gestión de la información en la empresa se realiza bajo el **entorno SAP<sup>145</sup>**, que requiere de **apoyo externo** para su mantenimiento y para la formación del personal de la organización, debido a la complejidad del sistema y a pesar de poseer ya cierta experiencia<sup>146</sup> y haber superado la etapa crítica inicial.

El caso de la **página web**, sí se está realizando externamente ya que, si la compañía es capaz de transmitirles el mensaje que se quiere dar, existen **proveedores con mejores capacidades** y **no es necesario destinar recursos internos** al desarrollo de esta actividad.

---

<sup>144</sup> La compañía dispone de un departamento legal de apoyo y de coordinación.

<sup>145</sup> Sistema informático modular creado por SAP (*Systems, Applications, Products in Data Processing*).

<sup>146</sup> Panreac Química empezó a implantar el sistema SAP en el año 1998. Actualmente, poseen los módulos de comercial, finanzas, costes, compras, almacenes y el año próximo, tras un año en período de estudio, se implantará el de producción y planificación.

---

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.

Prácticamente todas<sup>147</sup> las actividades de desarrollo tecnológico se realizan internamente. Para ello, la compañía dispone de varios laboratorios, cada uno de ellos especializado en un tipo de producto.

La logística de entrada, lo que en Panreac denominan **gestión de materiales**, se realiza también internamente. Desde el momento en que el material entra en la empresa, se analiza, se valida, pasa al proceso de fabricación, sale de la fábrica, se embala y se distribuye, está bajo la misma dirección interna, ya que en este sector **es muy difícil encontrar expertos externos que lo puedan realizar**. Además, el proceso de compra es muy importante y muy crítico. Para el desarrollo de esta actividad, es necesario disponer de personal verdaderamente experto, conocedor del negocio y del mercado. La calidad y el precio del producto final van a depender de los materiales y componentes adquiridos inicialmente. No se trata de un comprador típico sino que debe ser un comprador técnico muy especializado, por lo que externalizar esta actividad es muy difícil.

En **fabricación** no hay nada externalizado. Entre otros motivos porque **la fábrica es muy nueva y hay que amortizarla**. En opinión de José Antonio Ruiz, seguramente si ahora se tuvieran que replantear la inversión, quizá se haría de forma diferente. Desde un punto de vista competitivo, en países como la Europa del Este, o incluso India o China, se fabrica más barato y a diferencia de hace unos años, ahora ya se llega a los estándares de calidad en fabricación que requiere el mercado. El valor añadido de Panreac Química está en la garantía de calidad y las especificaciones técnicas que sus laboratorios validan, no en la fabricación. Así, la fabricación actualmente no se subcontrata, pero **no se descarta esta posibilidad en un futuro**.

Las actividades de marketing en la compañía, actualmente, se realizan internamente. Se refieren fundamentalmente a promociones, presentaciones, estar al lado de los clientes para conocer sus necesidades, ver si existen nuevos nichos o incluso nuevas oportunidades de negocio<sup>148</sup>. Sólo se subcontrata la impresión del catálogo, ya que incluso la edición se realiza también en la empresa.

---

<sup>147</sup> Según José Antonio Ruiz, aproximadamente el 98% de las actividades de desarrollo tecnológico se realizan en la empresa. Sólo se recurre a la externalización en casos muy puntuales en que se necesite un análisis especial, para lo cual se suelen utilizar los servicios de la Universidad o del CSIC.

<sup>148</sup> En estos momentos existe una **gran oportunidad** relacionada con la mejora de la calidad del agua, a causa de la creciente sensibilidad de la sociedad, de la Administración y del Gobierno en

En cuanto a actividades de distribución y **ventas**, la empresa no posee organización propia en los ochenta países a los que vende sus productos sino que mantiene **acuerdos con distribuidores locales independientes** para la venta de sus artículos.

En el caso de la distribución, no dispone de red de vehículos propios sino que **el transporte** se subcontrata, en primer lugar puesto que no vale la pena la inversión y, en segundo lugar, porque se requiere de vehículos especializados. El transporte terrestre se subcontrata a grandes compañías que recogen el producto de los almacenes de Cerdanyola y de Madrid, para distribuirlo por todo el país y por la Unión Europea. También se subcontrata el transporte hacia el resto del mundo normalmente por mar, y el transporte aéreo utilizado en algunos casos de urgencia en las entregas.

La gestión de este transporte se realiza internamente en la empresa a pesar de su complejidad, debida a que la red de transportistas es muy amplia para poder llegar a los ochenta países clientes de Panreac. Según José Antonio Ruiz Vigo, en el mercado nacional esta gestión es relativamente fácil, pero en determinados países de destinos internacionales resulta bastante complicada<sup>149</sup>.

La posibilidad de externalizar la gestión del transporte no se ha estudiado en la compañía, pero en opinión del entrevistado, no sería nada fácil. Normalmente los clientes de la empresa no son monoproducción por lo que cuando se prepara un pedido, la variedad de productos (de entre las 7.000 referencias posibles) puede ser muy amplia. En ocasiones, si alguno de los productos de un pedido internacional no está disponible, no se envía hasta que está todo el pedido completo, ya que los costes de transporte son elevados. Quién conoce realmente el proceso productivo y quién conoce realmente las necesidades de los clientes es la propia compañía, por lo que la externalización de la gestión del transporte puede resultar muy complicada.

---

temas medioambientales. Según José Antonio Ruiz, los cambios políticos sucedidos en relación al Plan Hidrológico Nacional han incrementado las posibilidades de instalación de nuevas desaladoras y han creado una posible nueva oportunidad de negocio para la empresa.

<sup>149</sup> La frecuencia de salida de los barcos suele ser baja, con lo que la fecha de entrega se puede retrasar, y también el período previsto para la carga. El tiempo de espera hasta el embarque implica costes de posesión de los stocks, bien por ocupación de almacén o bien por alquiler de espacio en el puerto.

Las actividades de atención al cliente, Panreac Química las gestiona desde dos departamentos propios. Dispone de un primer departamento para dar servicio de consultas y dudas técnicas que puedan realizar los clientes, mientras que las reclamaciones son atendidas por el departamento comercial. Según el entrevistado, la atención técnica al cliente es muy importante, al tratarse de un producto técnicamente sofisticado y con una gama de referencias muy amplia, con lo que su subcontratación sería inviable.

Finalmente, la compañía ha externalizado recientemente una parte del **almacén de envases y embalajes**, de forma **provisional** (durante un año) por una **cuestión de espacio**. La subcontratación en concreto del almacenaje de envases y embalajes responde a que estos artículos no requieren condiciones especiales de temperatura o importantes medidas de seguridad, como en el caso de algunos de los productos químicos que la empresa fabrica.

#### 7.4.1.5. Motivaciones para la subcontratación

En primer lugar, la externalización de la elaboración de **nóminas** responde a la **falta de recursos internos**. En opinión del Director Financiero de la empresa, disponer de los recursos internos para poder realizar las nóminas de 230 personas es **más costoso** que contratarlo externamente. Esta actividad se subcontrata a una **empresa especializada**, por lo que se trata de una cuestión de **eficiencia económica**. Las mismas razones son válidas para los servicios externos generales tales como las **asesorías jurídicas, fiscales o laborales**.

En cuanto a la posibilidad futura de externalizar el **mantenimiento de los equipos informáticos** a un proveedor especializado, según el entrevistado, ésta sería una **opción más económica** que permitiría lograr unos **estándares de seguridad mayores**, además de un **mejor servicio 24 x 7<sup>150</sup>**. Por tanto, las motivaciones no serían tanto de eficiencia económica (probablemente la reducción de coste sería muy baja o nula), sino más bien de **eficiencia en la gestión y mejora de los servicios** que el departamento de sistemas puede proporcionar a la organización.

---

<sup>150</sup> Servicio permanente de 24 horas durante los 7 días de la semana.

Motivaciones	Nóminas	Asesorías legal, fiscal, laboral	Sistemas informáticos <sup>151</sup>	Transporte
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
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			XXXXX	XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad			XXXXX	XXXXX
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			XXXXX <sup>152</sup>	
Otros				

**Tabla 7.14.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Panreac Química, S.A.

<sup>151</sup> Apoyo externo para la gestión de la información en entorno SAP y diseño y mantenimiento de la página web y mantenimiento de equipos informáticos (en un futuro).

<sup>152</sup> Por este motivo, sólo se desea subcontratar (en un futuro próximo) el mantenimiento de los equipos y no el análisis ya que **se quiere obtener de los empleados de la compañía el máximo valor añadido y entienden que** el análisis proporciona más valor que el puro mantenimiento.

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

En la subcontratación del transporte la motivación fundamental es también **económica y de especialización**. Los operadores logísticos proveedores de la compañía están especializados en productos químicos y, por ejemplo, han realizado las inversiones oportunas y poseen la flota necesaria.

La tabla 7.14 recoge las motivaciones expresadas por José Antonio Ruiz Vigo, Director Financiero de Panreac Química, S.A., relativas a la subcontratación de actividades en esta empresa.

#### 7.4.1.6. Relación con los proveedores

La compañía de fabricación de reactivos químicos intenta que las **relaciones** con los proveedores sean **duraderas a lo largo de los años**. En opinión del entrevistado, en el caso de los asesores por ejemplo, es muy importante que con el laborista o con el fiscalista se mantenga una **buena relación**. Aunque no hay que olvidar tener una **visión crítica de estas relaciones** y someterlas con cierta frecuencia a una nueva valoración, para que los proveedores no “se relajen” en la prestación de su servicio, ante una continuidad a lo largo del tiempo sin más.

Sin embargo, a pesar de esta visión crítica hacia los proveedores, se intenta que se establezcan **relaciones de colaboración**. En el caso del transporte es importante por ejemplo, ya que la manipulación de productos químicos debe cumplir estrictas condiciones de seguridad (algunos artículos pueden ser peligrosos), por lo que la **relación** entre empresa y proveedor debe ser **fluida** y debe **fomentarse la colaboración**.

Hasta ahora Panreac Química no ha tenido que aplicar ningún tipo de **penalización** a las agencias de transporte<sup>153</sup> ya que éstas cumplen las condiciones pactadas de forma satisfactoria y, normalmente, cuando se produce algún problema en la carretera no es imputable al transportista. En caso de pérdida o rotura de la mercancía, ésta está asegurada.

De todas maneras, la relación con los actuales operadores de transporte es corta en el tiempo. Hace dos años la compañía disponía (por comodidad) de un único proveedor, el cual quebró y obligó a la empresa a buscar un nuevo transportista. Ahora se dispone de

---

<sup>153</sup> En el contrato de subcontratación existen cláusulas de penalización en caso de daños para la compañía.



**dos proveedores de transporte** por seguridad, a pesar de ser operadores de importancia en el sector. En opinión de José Antonio Ruiz, no existe ningún peligro pero siempre **es mejor disponer de varias alternativas**.

En la **evaluación de los nuevos proveedores** en este caso, se analizaron diferentes alternativas en base a su historia, bagaje, experiencia, fiabilidad, peso en el mercado, ..., criterios todos ellos para garantizar la seguridad de la elección.

Actualmente, cuando en la empresa se presenta un proyecto de subcontratación de alguna actividad, se seleccionan una **terna de posibles proveedores**. Por ejemplo en la reciente externalización de la confección de la página web se han examinado siete proveedores para que, tras el proceso de evaluación queden finalmente tres. La selección última se realizará en base a una **combinación de calidad y precio**.

Normalmente cuando se encarga un proyecto de subcontratación se involucran varias personas de la empresa. En el caso del diseño de la página web, se ha creado un equipo con una persona de sistemas y una persona de imagen, de marketing. Estos técnicos son los responsables de mantener las reuniones con los proveedores potenciales y establecer el primer filtraje. Según el entrevistado, para la selección se utilizan criterios de **exigencia en el servicio, principio de eficacia o eficiencia técnica**, aunque siempre **en su debida combinación con el criterio económico**. El caso del rediseño de la página web de la compañía, tema suficientemente importante puesto que servirá para los próximos cinco años, los aspectos técnicos, de garantía y de mantenimiento tienen su peso, pero no a cualquier precio, sino en su debida combinación.

En cuanto a **fracasos** en relaciones anteriores de subcontratación, Panreac Química tuvo una experiencia negativa con un operador logístico para su **almacén de gran distribución** en Francia, para el suministro a clientes nacionales y extranjeros. Se subcontrató un almacén en Dijon, al noreste de Francia, para abordar el mercado francés y el del resto de Europa. Esta experiencia, que duró tan sólo un año, fue un fracaso por causas económicas al no poseer la empresa una masa crítica importante para poder competir. Actualmente, la compañía ha cambiado su sistema de distribución para ser más rápidos y más eficaces e intentar llegar al cliente lo antes posible. Desde el almacén de Cerdanyola trabaja con operadores terrestres, mientras que en Francia y en el resto de Europa se vende a través de los distribuidores.

---

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.

Sin duda, **este fracaso ha condicionado a la empresa a no generar otras experiencias**. De hecho, actualmente se quiere abordar el mercado italiano y los comerciales “necesitan un almacén”, pero la decisión no es nada fácil.

#### 7.4.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

La **decisión sobre las actividades a subcontratar** en Panreac Química se toma normalmente por un **comité** formado por los técnicos del área correspondiente, y en algunos casos es la propia dirección general de la empresa quien lo hace. Por tanto, generalmente la decisión suele ser consensuada, entre otras cosas porque en opinión de José Antonio Ruiz, hoy la dirección general de la compañía está muy profesionalizada y suele actuar en comité de forma muy operativa.

Con excepción de la experiencia negativa del operador logístico en Francia antes comentada, en general se considera que la subcontratación de actividades es una **buena decisión**. De hecho, como también se ha expuesto con anterioridad, en la empresa se están planteando actualmente la subcontratación del mantenimiento de los sistemas informáticos. Según el director financiero de Panreac, es mejor que el tiempo de los informáticos se utilice para análisis y desarrollo y no para puro mantenimiento, actividad para la que ya existe un mercado muy estandarizado y bastante competitivo.

En Panreac se considera que la principal **ventaja** de la subcontratación es la **eficiencia interna**, la cual, al final implica un **mejor aprovechamiento de los recursos** y en definitiva, un **ahorro de costes** que según el entrevistado, es lo que se busca siempre.

En cuanto al principal **inconveniente** de la subcontratación, éste se refiere a la posible **pérdida de calidad**. Actualmente, el mayor freno hacia la subcontratación es el poder garantizar la **calidad de la actividad subcontratada**. En cambio, la pérdida de control sobre la actividad subcontratada no es en absoluto un inconveniente para José Antonio Ruiz, a diferencia de otros casos.

En opinión del director financiero de Panreac Química, José Antonio Ruiz, las **actividades que nunca se subcontratarán** en la empresa son aquellas de las que es imposible transmitir su *know-how* y aquellas que **constituyen el valor de la compañía**, que son la **clave de la empresa**.

#### 7.4.1.8. Conclusiones

Las pocas actividades que Panreac Química, S.A. externaliza actualmente responden básicamente a **motivaciones económicas**. En algunos casos, como en los servicios informáticos o el transporte, también se manifestó como razón para subcontratar el hecho de que los **proveedores especializados** pueden ofrecer un **mejor servicio**, aunque siempre en segundo lugar después de la motivación económica.

Sólo se sitúa la eficiencia en la gestión y la mejora de los servicios por delante de la reducción de costes, en el caso de la subcontratación futura del mantenimiento de los equipos informáticos.

Por tanto, **esta compañía subcontrata hoy bajo consideraciones tácticas**.

Incluso en una posible subcontratación futura de la fabricación (que hoy no se contempla al tener que amortizar la nueva fábrica), se piensa en la deslocalización de la producción a países más competitivos como la Europa del Este, India o China, bajo **motivaciones tácticas**.

Además, a diferencia de los casos anteriores, esta compañía **no posee** algunos de los **rasgos característicos de la subcontratación estratégica** como la relación de socio colaborador con el proveedor o el compromiso a largo plazo. Así, no dispone de un único transportista al cual otorga su total confianza, sino que a causa de **fracasos anteriores**, dispone de **dos proveedores por seguridad**.

Quizá en un futuro, con la **externalización prevista** del mantenimiento de los equipos informáticos se pase a valorar más el hecho de poder destinar más recursos a las actividades clave de la empresa, y se estimen las consideraciones económicas más como una consecuencia que como la motivación fundamental para la subcontratación.

7.4.2. CASO VELCRO EUROPE, S.A.<sup>154</sup>

437

## 7.4.2.1. Introducción

**VELCRO EUROPE, S.A.**, constituida en febrero de 1959 en Argentona (Barcelona), se dedica a la **fabricación y comercialización de sistemas de cierre mecánicos por contacto**, originales **marca VELCRO®**<sup>155</sup>. Subsidiaria del grupo holandés Velcro Industries, N.V., es la central para toda Europa, además de la compañía que comercializa sus productos en España, Portugal, Países Escandinavos y África. Durante las últimas cinco décadas, las empresas Velcro han ido creciendo y evolucionando hasta llegar a ser un **grupo líder reconocido a nivel mundial**, en la fabricación de cintas de cierre por contacto.

Hoy en día, existen más de 400 opciones disponibles en cierres de gancho y bucle (**sistema *hook&loop***), siendo esta tecnología en cierres el centro de interés principal de las

<sup>154</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 1 de Junio de 2004 con Jaume Freixas Güell, Director General - Consejero Delegado de Velcro Europe, S.A.
- [http:// www.velcro.com](http://www.velcro.com), accedido el 28/05/2004,
- [www.guiadeprensa.com/textil2000/complementos%20moda/velcro.htm](http://www.guiadeprensa.com/textil2000/complementos%20moda/velcro.htm), accedido el 28/05/2004,
- <http://www.fomenweb.com/index.php?e30000=1&detalle=1>, Fomento de la Producción (España 30.000), accedido el 28/05/2004,
- **Equip Punt Omega** (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona, (páginas 141 a 147).

<sup>155</sup> El descubrimiento del sistema de cierre Velcro® se asocia a la siguiente historia: una mañana de verano en 1941 (en plena Segunda Guerra Mundial) en unas montañas cercanas a Lausana, el ingeniero suizo George de Mestrel (1907, 1990), al salir de caza se fijó en cómo se pegaban a su ropa o por encima del pelo de su perro las flores de un cardo, el *Arctium lappé*. Al observarlas posteriormente al microscopio descubrió que las flores estaban rodeadas de una multitud de pequeños ganchos que actuaban a modo de resistentes garfios y de esta forma, se adherían al pelo de los animales y a los tejidos. De Mestrel, con este hallazgo, acababa de inventar el velcro, acrónimo formado con las palabras francesas que designan el bucle y el gancho: *velour* y *crochet*.

empresas Velcro. Según Doménech Nadal, vicepresidente de Velcro Europe, S.A., **la última generación son ganchos de tipo técnico, diseñados por ordenador** y que cumplen funciones muy diferentes, básicamente para satisfacer las especificaciones y las necesidades de los clientes, **según las aplicaciones que tendrán en su etapa final** (Equip Punt Omega, 2003, pág. 146).

Velcro Europe, S.A. posee un sistema de Aseguramiento de la Calidad certificado desde 1991 por AENOR con la norma ISO 9001 que garantiza su capacidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes en el diseño, la producción y la comercialización de sus productos.

Más recientemente, en Julio de 2001, Velcro Europe, S.A. obtuvo la norma internacional ISO 14001 certificada por AENOR, que demuestra el cumplimiento del compromiso adoptado por la compañía en relación al respeto y protección del Medio Ambiente.

#### 7.4.2.2. Entorno y grado de innovación

Existen empresas competidoras en este sistema de cierre, ya que **la compañía Velcro no posee la patente de este mecanismo**. Georges de Mestrel patentó su descubrimiento en la oficina de patentes de Lausana en 1951, aunque desde que lo descubrió hasta que lo pudo fabricar pasaron unos años, puesto que en aquella época no existían en el mercado los hilos necesarios para reproducir de forma artificial este sistema de cierre que ya existía en la naturaleza. La posterior introducción del nylon permitió la fabricación de este mecanismo *hook&loop*.

Posteriormente, Georges de Mestrel vendió la patente, el derecho de uso de su sistema de cierre para diferentes zonas geográficas. Diferentes fabricantes la compraron para sus respectivos países, por lo que empresas distintas en países diversos fabricaban este mecanismo de cierre.

A mediados de la década de los ochenta, una vez caducada la patente, la compañía Velcro ubicada en Estados Unidos<sup>156</sup> (la más grande del actual grupo puesto que poseía el mayor mercado), adquirió la marca Velcro®. Así, los fabricantes que hasta ese momento utilizaban esta marca (Velcro Francia, Velcro Italia o Velcro Inglaterra ...) tuvieron que

---

<sup>156</sup> A pesar de que la expansión de la compañía se hizo desde Estados Unidos, la matriz del grupo Velcro es holandesa; se creó una sociedad holding en Holanda.

cambiar su denominación. Por tanto, **el grupo posee la marca Velcro® pero no la patente** del mecanismo de cierre *hook&loop*.

Según Jaume Freixas, director general y consejero delegado de Velcro Europe, S.A., el **sector de actividad** de la compañía es **innovador**, tanto en **productos** como en **aplicaciones** y, en **tecnologías** también.

Inicialmente, el sistema de cierre Velcro® o sistema *hook&loop* era textil, ya que las dos partes del mecanismo lo eran. Sin embargo actualmente, una de las dos partes del sistema de cierre (la parte del "gancho") se puede obtener mediante la **tecnología de la extrusión de plástico**, con la cual se duplica la capacidad productiva de la empresa. Hoy en día, Velcro<sup>157</sup> tiene la capacidad de fabricar "gancho" vía sistema de extrusión de plástico

Así, la compañía no es la única que fabrica "ganchos" plásticos, aunque sí es la única capaz de hacerlos con esta tecnología. En esta empresa se utiliza la extrusión desde hace siete años y posee un **know how** y una **tecnología propios y únicos**.

#### 7.4.2.3. Competencias distintivas

Para Jaume Freixas existen tres áreas clave en la actividad de Velcro Europe: **desarrollo tecnológico, marketing y, distribución y ventas**.

En primer lugar, hay que **conocer el mercado** y de ello se encarga el departamento de marketing.

En segundo lugar, son imprescindibles las actividades de desarrollo tecnológico ya que a partir del conocimiento del mercado, habrá que **desarrollar los productos**<sup>158</sup> que se deberán realizar internamente y que permitirán abordar este mercado.

---

<sup>157</sup> En este apartado de innovación se hace referencia al grupo Velcro y no a la empresa Velcro Europe, S.A. en concreto, puesto que la I+D se desarrolla a nivel global.

<sup>158</sup> Velcro Europe, S.A. dispone de un departamento de I+D, aunque más que investigación lo que se hace es desarrollo. A partir de un requerimiento del cliente que necesita un cierre para determinada aplicación, se analiza si realizando una pequeña modificación sobre un producto ya existente se puede llegar a satisfacer sus necesidades. Así, se diseñan productos a medida, lo que constituirá probablemente el desarrollo de **productos técnicos de alto valor añadido del futuro** para conseguir llegar a "*customización*".

Y en tercer lugar, una vez se dispone del producto, hay que ser capaz de **venderlo y distribuirlo** de acuerdo con lo que solicita el mercado: calidad/precio, plazos de entrega, servicio, etc.

Según el entrevistado, se trata de una **cadena de funciones o actividades**, cuyos eslabones tienen que estar **bien lubricados**, para garantizar una buena rapidez de respuesta al mercado.

#### 7.4.2.4. Actividades subcontratadas

Básicamente, en la central europea de la compañía Velcro se subcontratan actividades de fabricación y de transporte.

De **actividades productivas** se externalizan el **montaje** y, en ocasiones el **almacenaje**, ya que la compañía fabrica algunos productos estacionales que requieren espacio adicional sólo de forma **temporal**. La planificación y la gestión de la fabricación se hacen internamente y normalmente el mantenimiento de equipos productivos también, menos en algunas ocasiones excepcionales.

Para amortiguar las **puntas de fabricación**, la compañía suele recurrir a **empresas de trabajo temporal**<sup>159</sup> para la contratación de **personal para la fábrica**, o incluso cuando se requiere algún tipo de **ayuda puntual** en algún otro departamento ya sea comercial, contabilidad o control de calidad. Por ejemplo, una situación típica en que se optaría por la contratación de personal temporal sería la de haber sufrido algún tipo de reclamación por defectos en algún producto que se fabrica especialmente para un cliente. En este caso, la inspección y revisión de todo el lote de fabricación de acuerdo con los requerimientos del cliente se haría por personal externo subcontratado expresamente para ello.

En cuanto a actividades de **ingeniería de procesos productivos**, posee un equipo propio para el diseño de las **máquinas de fabricación** aunque quien las construye finalmente es una empresa externa. La fabricación en la empresa se realiza a partir de algunos procesos

---

<sup>159</sup> Según el Director General de Velcro Europe, la compañía utiliza también las empresas de trabajo temporal como **herramienta de selección**, no sólo en personal de fábrica sino también de oficinas. Se busca personal para tres o seis meses y, si funciona, se les hace un contrato y se quedan en 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.

que son estándar, otros hay que adaptarlos, y otros son específicos de Velcro (por ejemplo, un proceso de corte de gancho que es **único de la compañía**). Así, para la fabricación del sistema de cierre *hook&loop* no existe maquinaria estándar, por lo que ésta se debe diseñar **modificando los telares** que sí se encuentran en el mercado. En los **procesos productivos específicos** es la propia empresa quien debe diseñar el **equipo productivo** capaz de fabricar ese producto y buscar la ingeniería que lo pueda hacer realidad.

Las **asesorías fiscal, jurídica y laboral** también están externalizadas, así como el **mantenimiento del software** de los sistemas informáticos.

En cuanto a actividades del área de Recursos Humanos, la compañía subcontrata la **selección de personal** aunque sólo en determinadas ocasiones<sup>160</sup> y en función del tipo de perfil de empleado que está buscando.

El **transporte** siempre se hace por terceros, aunque se gestiona internamente.

Las actividades del área de marketing se hacen internamente en la compañía, incluso los estudios de mercado, a diferencia de otras empresas. A la empresa le interesa estar muy próxima al cliente y el mercado es tan específico que no es posible encargar un estudio de este tipo. Según el entrevistado, el mercado potencial de esta empresa no se refiere sólo a aquellos que utilizan el sistema de cierre *hook&loop*, sino a todos los que abren y cierran algo, más de una vez, con botones, cremalleras, clips, cinta adhesiva, etc.; hay que estudiar si estos sistemas pueden ser substituidos por el sistema de cierre marca Velcro®. Por tanto, a pesar de que es posible comprar una base de datos de empresas del sector, por países por ejemplo, lo que interesa es analizar lo que se fabrica y si se puede realizar con el sistema de cierre Velcro®.

También se suele externalizar a empresas especializadas el **análisis** necesario para el **cumplimiento** de determinada **normativa** o la **certificación** de algún aspecto de la empresa, cuando no se dispone de los recursos necesarios. Sería el caso de la certificación del sistema de Aseguramiento de la Calidad con la ISO 9000 obtenido por la compañía para el diseño, la producción y comercialización, o la obtención de la norma internacional ISO

---

<sup>160</sup> La empresa intenta inicialmente, realizar la selección internamente ya que en opinión del entrevistado, gracias a la ayuda de las nuevas tecnologías (por ejemplo, "colgando" un anuncio en la página web de algunas universidades), cada vez es más fácil.



14001 en relación al compromiso de la empresa en cuanto al respeto y protección del Medio Ambiente.

#### 7.4.2.5. Motivaciones para la subcontratación

En el caso de la **fabricación** de productos con demanda **estacional**<sup>161</sup>, la motivación principal para la subcontratación sería la **falta de capacidad por aumentos inesperados de la demanda**. También sería una causa el hecho de **no disponer de la tecnología necesaria, debido a que su adquisición no fuera rentable** por no tener el volumen de negocio suficiente que justificara la inversión.

La subcontratación del **transporte** hacia toda Europa se realiza únicamente por **motivos económicos**, mientras que las **asesorías fiscal, jurídica o laboral** se externalizan por **no ser actividades propias** de la empresa.

La tabla 7.15 recoge las motivaciones expresadas por Jaume Freixas, Director General de Velcro Europe, S.A., relativas a la subcontratación de actividades en esta empresa.

---

<sup>161</sup> Por ejemplo, sería el caso de las mosquiteras. Dentro de este producto final, la cinta del sistema de cierre Velcro® constituye únicamente el 15% de la facturación total al cliente, mientras que el resto sería para otros industriales que incorporan otros componentes. Así, ahora es la propia Velcro la que se encarga de comprar estos componentes y **subcontratar el montaje del producto final** a un tercero (plegar la malla mosquitera, introducirla en la bolsa, poner el rollo de cinta Velcro®, poner la bolsa en un blister y soldarla), por lo que en lugar de ganar un 50% sobre 1 euro, se puede ganar un 25% sobre 10 euros.

Pero este producto es estacional; los clientes no lo solicitan hasta septiembre, cuando encargan los pedidos para el próximo año, para los meses de enero a junio. Así, se venden en seis meses unos artículos que se fabrican en sólo cuatro meses.

---

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.

Motivaciones	Fabricación	Transporte	Asesorías legal, fiscal, laboral
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)		XXXXX	
Falta de capacidad, por aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda	XXXXX		
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, ...)			XXXXX
Para acceder a tecnología o know-how especializado que la empresa no posee <del>y no le interesa poseer</del> <sup>162</sup>	XXXXX		
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			

**Tabla 7.15.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Velcro Europe, S.A.

<sup>162</sup> por no tener el volumen de negocio suficiente que justifique la inversión

#### 7.4.2.6. Relación con los proveedores

En cuanto a las relaciones de la compañía con sus proveedores, **sería deseable** que se basaran en **vínculos de colaboración**, pero **no siempre se consigue**. En opinión de Jaume Freixas, **lo ideal** sería tener **clientes fieles** en el tiempo y, a la vez **ser fiel a los proveedores** y establecer con ellos relaciones a largo plazo, pero siempre y cuando funcionen. Si no funcionan, lo mejor es **cambiar de proveedor**<sup>163</sup>. Según las propias palabras del entrevistado, **“Velcro no se casa con nadie”**.

En cualquier subcontratación de toda actividad, la compañía **mantiene siempre la coordinación** de su ejecución.

En el caso de la subcontratación del **montaje** de algunos productos a causa de la estacionalidad de su demanda, la duración de la relación suele ser de tres a seis meses. De hecho, **ni existen contratos** en firme **por escrito** sino que la relación se basa en el propio pedido.

Lo mismo sucede en la subcontratación del **transporte**. En este caso, las relaciones son a **largo plazo**, pero **tampoco existen contratos** en firme por escrito.

Finalmente, en cuanto al **criterio básico de selección de un proveedor**, según el entrevistado, éste se refiere al **coste**: “precio versus servicio ofrecido”, entendido este último en cuanto a plazo de entrega, stocks de seguridad, condiciones de pago, servicio, calidad, excelencia en la calidad, etc. Así, el **precio** es importante pero **en relación al servicio y a la calidad** que puedan ofrecer.

#### 7.4.2.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

En Velcro, la **decisión** sobre la posible externalización de determinada actividad es tomada por los **responsables de cada una de las áreas**, con la aprobación de la Alta Dirección. Así, por ejemplo, el director de la fábrica puede decidir si, en un momento determinado, amplía o no lo que se está haciendo externamente en función de la disponibilidad y de las necesidades que existan.

---

<sup>163</sup> En el momento de realizar la entrevista, la compañía acababa de tener un fracaso con el proveedor de una de sus actividades subcontratadas y ya se estaba buscando al sustituto adecuado.

Por tanto, son los jefes de departamento quienes hacen la propuesta, normalmente de **forma individual**, a la Alta Dirección que será la que la aprobará o no.

En general, Jaume Freixas considera que la subcontratación es una **buena decisión**, aunque no se utiliza en la empresa ningún indicador para validarla. Según el Director General de Velcro, para valorar la decisión de "*buy or make it*", en algunas ocasiones (en función del volumen a subcontratar) se hace un **estudio de costes**, considerando dos aspectos: primero, el coste de la operación en sí; y, segundo, lo que dejas de cubrir internamente si lo decides hacer fuera, en el caso de tener capacidad sobrante<sup>164</sup>.

En cuanto a las **ventajas** de la subcontratación, para el entrevistado la principal se refiere a la flexibilidad de **convertir costes fijos en variables**.

También sería otra ventaja el poder disponer de **más capacidad de fabricación**. Por ejemplo, en el caso de algunos productos cuyo montaje se realiza externamente y sólo requiere prácticamente mano de obra sin grandes inversiones, es posible encontrar a corto plazo, muchas empresas que pueden realizar esta actividad.

Por el contrario, el mayor inconveniente de la externalización sería la **pérdida de control sobre la ejecución de la actividad**, de manera que en ocasiones se da por supuesto un servicio o una calidad que luego no existen en la realidad.

A pesar de este inconveniente, en la compañía se plantean la **subcontratación futura** de nuevas actividades como es el caso de la **logística**. En opinión de Jaume Freixas, **las empresas deberían especializarse**. Velcro Europe fabrica y vende cinta para el sistema de cierre ya que existe una necesidad en el mercado y, actualmente también distribuye, actividad que hace bien, pero no es su especialidad<sup>165</sup>. La actividad principal de la compañía, la que sabe hacer bien, es la fabricación. Por tanto, **actualmente** se están **planteando la subcontratación de la logística**, entendida como gestión de almacenes y la distribución, a un **operador logístico especializado**. Se ha creado un equipo de trabajo para realizar la valoración, aunque quién tomará la decisión final de si subcontratar o no

---

<sup>164</sup> costes de inactividad

<sup>165</sup> En la entrevista mantenida, el Director General de Velcro Europe hacía la siguiente reflexión: "¿Qué somos?, ¿somos una buena empresa de fabricación?: Sí, muy buena. ¿Somos una empresa de venta?: Sí. ¿Somos una empresa de distribución?: No. Entonces, ¿por qué nos dedicamos a distribuir?..."

será el responsable de logística. Esta posibilidad supone un cambio importante puesto que afecta a la distribución a nivel europeo.

A parte de las actividades logísticas, en estos momentos en la empresa no existe ninguna otra actividad de la que se haya planteado su posible subcontratación. Sin embargo sí existen actividades que **no son susceptibles de ser externalizadas** en esta compañía, como los **servicios informáticos**. El motivo es que, según Jaume Freixas, hoy en día cada vez se es más dependiente de la informática con lo que se ha convertido en un área demasiado importante. **Por temas de seguridad**, es fundamental la **confianza absoluta** en el director del departamento de informática por lo que, si estas actividades se externalizan **se da toda la información a una empresa de la que no se posee el control**.

#### 7.4.2.8. Conclusiones

Las motivaciones expresadas en este caso para la externalización de las actividades de transporte y asesorías (motivos únicamente económicos o por tratarse de una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización) son **tácticas**.

En el caso de la subcontratación del montaje de productos estacionales, además de la falta de capacidad por aumentos inesperados de la demanda (motivación táctica), también se manifestó como causante el acceso a tecnología o *know how* que la empresa no posee, por no ser rentable la inversión en ella al no tener suficiente volumen de negocio. Es decir, **por motivos tácticos y no estratégicos**<sup>166</sup>.

Además, las relaciones con los proveedores no se basan en la confianza ni se establecen vínculos de colaboración sino que más bien, se podrían definir como **relaciones de cliente-proveedor** y no como de socio colaborador. Esta compañía, tal y como manifestó su director general en la entrevista, “no se casa” con ningún proveedor y si uno no cumple, se cambia por otro.

Por lo tanto, Velcro Europe, S.A. actualmente, **subcontrata claramente de forma táctica o tradicional**.

---

<sup>166</sup> Podría ser una motivación estratégica si la empresa no deseara invertir en esta tecnología para centrar sus esfuerzos en sus actividades *core*, aunque no es este caso.

Sólo el caso de la posible subcontratación futura de la actividad logística, ésta estaba motivada por no ser una función clave para la compañía, por lo que sería mejor que la realizara un proveedor especializado. Se interpreta que, **quizá en un futuro** esta empresa decidirá las actividades que se deben subcontratar con base en criterios más estratégicos que tácticos.

447

7.4.3. CASO PORT AVENTURA, S.A.<sup>167</sup>

## 7.4.3.1. Introducción

**Port Aventura** es el **parque temático del complejo turístico UNIVERSAL MEDITERRÁNEA**, formado también por el parque acuático Costa Caribe<sup>168</sup> y dos hoteles de 4 estrellas: Hotel Port Aventura<sup>169</sup> y Hotel El Paso<sup>170</sup>.

<sup>167</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 24 de Mayo de 2004 con Francisco Azlor, Director de Operaciones de Port Aventura, S.A.
- <http://www.universalmediterranea.com/>, accedido el 21/05/2004.
- <http://www.portaventura.es/>, accedido el 21/05/2004.
- [http://www.negocios.com/dinero/ranking/espana\\_sectores/actividades2001.htm](http://www.negocios.com/dinero/ranking/espana_sectores/actividades2001.htm), accedido el 21/05/2004.
- <http://www.um-community.com/>, accedido el 30/03/2005.
- **Canales, M.** (2004): "La crisis de los parques temáticos. Un negocio que no cuaja en España", *El Mundo*, Domingo 23 de Mayo, núm. 223 (suplemento de Nueva Economía), <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/223/1085409398.html>, accedido el 30/03/2005.
- **Canales, M.** (2004): "Los Parques de ocio. Los parques temáticos españoles, patas arriba", *El Mundo*, Domingo 29 de Febrero, núm. 211 (suplemento de Nueva Economía), <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/211/1078154613.html>, accedido el 30/03/2005.
- **Polo, A.** (2004): "Así está el sector de ocio: los cuatro grandes complejos temáticos, en números rojos", *Expansión & Empleo.com*, 28 de Febrero, <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,452269,00.html>, accedido el 30/03/2005.

<sup>168</sup> Tematizado con estilo caribeño, dispone de 34.262 metros cuadrados distribuidos en una zona cubierta y otra al aire libre, para acoger piscinas, atracciones, áreas de juegos y restaurantes.

<sup>169</sup> Ambientado en un pueblo mediterráneo, con 500 habitaciones para acoger todo tipo de actividades de 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.

Ubicado en la Costa Dorada (entre los municipios costeros de Vila-seca y Salou) se beneficia de una situación privilegiada junto al Mar Mediterráneo, a escasos 100 kilómetros de Barcelona y con un clima excepcional durante todo el año.

Cuenta con 117 hectáreas distribuidas en **cinco áreas temáticas**: Mediterránea, Polinesia, China, México y Far West. La oferta del parque incluye más de 30 atracciones, 100 representaciones diarias de espectáculos, 75 puntos de restauración, 28 tiendas con productos exclusivos y 10 puntos de juegos para toda la familia.

#### 7.4.3.2. Entorno y grado de innovación

El 1 de Mayo de 1995 "Port Aventura" abrió oficialmente sus puertas al público como el **primer Parque Temático de España y el segundo de Europa**, con una afluencia aproximada de 2,6 millones de visitantes en su primera temporada.

Tras el éxito de Port Aventura, en 1996 se abrió "Isla Mágica" en Sevilla, el segundo Parque Temático español, caracterizado por ser el primer Parque Temático de Europa situado en pleno casco urbano.

Poco después se inició la construcción de "Terra Mítica" en Benidorm (Alicante), que hubiera sido el mayor Parque Temático de España si Universal Studios no hubiera anunciado en 1998 su inversión millonaria en Port Aventura.

Actualmente, con Warner Bros Park en San Martín de la Vega (Madrid), ya son cuatro los parques temáticos españoles<sup>171</sup>.

Aunque se realizan esfuerzos por renovar la oferta y ofrecer un producto atractivo, el **sector de actividad** de los parques de atracciones de carácter estable **no es demasiado innovador**.

Dentro del sector, en **Port Aventura, S.A.** sí se consideran **innovadores** en relación a los otros parques que se han establecido en España, especialmente en relación a la

---

<sup>170</sup> Especialmente diseñado para familias, de estilo mexicano colonial y con 500 habitaciones.

<sup>171</sup> Aunque si se consideran parques de atracciones, nueve son los que forman la Asociación Española de Parques de Atracciones (AEPa): Port Aventura, Terra Mítica, Tivoli World Málaga, Tibidabo Barcelona, Warner Bros Park, Isla Mágica, Parques Reunidos, Parque de Atracciones de Zaragoza y Dinópolis (Teruel).



renovación de la oferta de espectáculos y atracciones, en cuanto a la oferta de nuevos servicios<sup>172</sup> o incluso en la gestión y administración interna del parque (como lo demuestra su excelente gestión de colas).

#### 7.4.3.3. Competencias distintivas

En opinión de Francisco Azlor, Director de Operaciones de Port Aventura, las actividades que considera que son las **competencias esenciales** del negocio, es decir aquellas en las que considera que la compañía es mejor en relación a sus competidoras y en las que considera que aporta valor a su cliente final, son:

- En actividades de **Recursos Humanos**, la **selección y el reclutamiento de empleados**, así como su **formación**.
- En actividades de desarrollo tecnológico, el **diseño de productos**.
- En actividades de producción, la **fabricación de componentes**, el **montaje** y el **control de calidad**.
- **Todas las actividades de marketing**: estudios de mercado, publicidad y promoción, atención al cliente, animación de ventas, fuerza de ventas o catálogos.

#### 7.4.3.4. Actividades subcontratadas

Port Aventura, S.A. **subcontrata algunas actividades, la mayoría de ellas periféricas**<sup>173</sup> para el negocio (seguridad, limpieza, jardinería, etc.) **o complementarias** a la actividad principal de la compañía (espectáculos, arcades o fotografía).

Así, por ejemplo, la empresa que gestiona el parque subcontrata la **seguridad** a la compañía Prosegur-Servimax, debido a que la prestación de servicios de vigilantes de

---

<sup>172</sup> como Universal Express

<sup>173</sup> En otros casos ya presentados o que se expondrán a continuación, la subcontratación de actividades periféricas no se ha considerado ya que presentan unas motivaciones tácticas muy evidentes. Generalmente, en la mayoría de las entrevistas realizadas para este trabajo de investigación no se hablaba de ellas. En cambio, en este caso sí se han tenido en cuenta, ya que el entrevistado así lo hizo también.

---

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.

seguridad sólo puede realizarse a través de **empresas legalmente autorizadas** (Ley de Seguridad Privada y reglamentación de desarrollo). Por la misma razón, se subcontrata la **manipulación, transporte y conteo de efectivo**, a la compañía Prosegur.

La **limpieza** se subcontrata a la compañía FCC Medio Ambiente, S.A. y a la compañía CESPA, S.A. La primera realiza la **limpieza** que exige el uso de maquinaria (actuaciones viarias por la noche), las limpiezas especializadas o las realizadas fuera del horario de funcionamiento cara al público del parque. Según Francisco Azlor, FCC resultó una **compañía muy competitiva en precios** desde el principio aunque sus estándares de calidad y disponibilidad se alejaban de las necesidades de Port Aventura puesto que, acostumbrada a trabajar con la Administración, tenían un concepto diferente del servicio. En Port Aventura lo que importa es el resultado y no los medios que se utilizan. A pesar de algunos desajustes iniciales, la situación actual es muy satisfactoria.

La misma empresa FCC Medio Ambiente, S.A., gestor autorizado de residuos, realiza también la **recogida de basura** de Port Aventura, por **motivos económicos**. Hasta el año 2004 este servicio era gestionado por el CRT (Consorcio del Centro-Recreativo-Turístico) a través de un contratista sobre el que se tenía poca capacidad de influencia. Actualmente, el nuevo modelo planteado con FCC se ajusta más a las necesidades y es más barato. La basura es incinerada en una planta próxima.

La compañía CESPA, S.A. realiza la **recogida de otros residuos** como cartón, vidrio, papel o latas como entidad autorizada para la gestión de estos residuos. Es la **empresa que ganó el concurso** convocado, al ofrecer la **mejor oferta económica**.

Port Aventura subcontrata también las actividades de **jardinería** del parque, puesto que se necesita **personal especializado**, el uso de **maquinaria específica** y se trata de una actividad con cierta **componente de estacionalidad**. Al igual que en el caso anterior, la compañía CESPA, S.A. fue la que ganó el concurso con la **mejor oferta económica**.

Otras actividades son subcontratadas por **falta de capacidad** o a causa de que los **proveedores poseen mejores capacidades o habilidades** para desarrollar esa actividad. Sería el caso del **mantenimiento de atracciones** (tanto la parte eléctrica como la mecánica), **obra civil**, pintura, fontanería, cerrajería, plagas, electricidad general, **mecánica general**, maquinaria de restauración, climatización, **telecomunicaciones** (sistemas de control de instalaciones, audio y vídeo), ...

En cuanto a **funciones complementarias a la actividad principal** de Port Aventura, se subcontrata la **gestión de socorristas y monitores** en piscinas y parque acuático, las **compañías de espectáculos**, la **fotografía** y la **gestión de máquinas recreativas**.

Sports & Salvament es la compañía que se encarga de contratar y gestionar los servicios de **socorristas y monitores** necesarios para las piscinas y para el parque acuático Universal Costa Caribe. Según Francisco Azlor, es conocido que el reclutamiento de socorristas se hace complejo a causa de la **escasez de personal cualificado**, además de ser un **sector poco profesional, sin un convenio colectivo** que lo regule, además de **mal retribuido**. Por todo ello suele ser ocupado por estudiantes durante sus vacaciones estivales, los cuales no quieren estar ocupados durante el resto del año. A causa de este problema de escasez de personal, el departamento de Recursos Humanos prefirió optar por la subcontratación.

También se subcontratan los servicios de varias compañías de **espectáculos**, especialmente en aquellos casos en que es necesario contar con personal nativo de las zonas temáticas del parque, como el caso de bailarines de danzas típicas polinesias, acróbatas chinos o bailarines y mariachis mejicanos.

En algunas de las atracciones del parque tales como el *Dragon Khan*, *Stampida* o *Silver River Flume*, se realizan fotografías de los viajeros durante el recorrido en la atracción, las cuales pueden ser recogidas a la salida previo pago de su importe. Este sistema fotográfico es el denominado **fotoride**, cuyo **mantenimiento** también se subcontrata<sup>174</sup>, ya que las **máquinas que permiten tomar estas fotografías** son especiales y sólo hay una empresa en el mundo, *RX Technologies*, que las fabrica, comercializa y mantiene.

En cuanto a las **fotografías** que los visitantes del parque temático pueden adquirir (existen varias líneas: revelado, fotografía a la salida o con personajes, fotografía con fondos de películas, ...), Port Aventura ha tenido varios acuerdos con diferentes empresas (por citar dos ejemplos, Kodak o Fuji) relacionados con contratos de patrocinio y que han facilitado tecnología, consumibles e incluso el propio operador.

---

<sup>174</sup> Se subcontrata sólo el mantenimiento, ya que la operación de tomar, imprimir y vender las fotografías se realiza por personal propio.

Los **salones de máquinas recreativas**, los denominados **arcades**, a pesar de la disminución de su presencia<sup>175</sup> se subcontratan a la empresa NEWPARK, la cual posee otros salones similares en zonas comerciales. Las causas de la externalización de este servicio se encuentran en la problemática de la **renovación de máquinas** y de su **mantenimiento**.

En cuanto a otras actividades que habitualmente son subcontratadas en otras empresas como por ejemplo la **asesoría legal**, Port Aventura posee una propia bastante potente, aunque los pleitos se llevan con un bufete de Tarragona. Lo mismo sería aplicable a la **asesoría laboral**, pero con los siguientes matices: los pleitos y consultas se realizan con el bufete de Tarragona y para aspectos más estratégicos como el convenio colectivo se trabaja con la empresa Sagardoy Abogados, especialistas en Derecho del Trabajo.

En actividades de marketing como la **publicidad** del parque temático, se trabaja con una agencia aunque son bastante volubles y cambian con frecuencia de empresa colaboradora. En cambio, para la realización de estudios de mercado poseen estructura propia.

A diferencia de otros casos, en esta compañía la selección y la formación de empleados no se subcontrata, la elaboración de nóminas y la contabilidad son actividades propias y también se tiene estructura interna para la plataforma telefónica y la atención de reclamaciones.

Aunque quizá pueda sorprender, los **restaurantes** del parque temático **son propios**, al **igual que sus tiendas**. En su momento, cuando se realizó el planteamiento estratégico para tomar esta decisión, el Director General de Port Aventura era una persona que había trabajado previamente en la Expo de Sevilla y había tenido muy malas experiencias con este tipo de concesiones, por lo que la decisión fue la de no externalizar estas actividades. Esta estrategia ha resultado sin duda muy satisfactoria para la compañía, ya que los restaurantes (al igual que las tiendas) son una fuente de ingresos muy importante, del orden del 30%.

#### 7.4.3.5. Motivaciones para la subcontratación

Algunas de las motivaciones para la subcontratación de determinadas actividades ya se han expuesto en el apartado anterior. Las tablas 7.16, 7.17 y 7.18 resumen las

---

<sup>175</sup> Inicialmente existían tres salones de máquinas recreativas en el parque, de los cuales actualmente sólo permanece uno de ellos, situado en la zona temática del Far West.

motivaciones expresadas por Francisco Azlor, relativas a la subcontratación de actividades en Port Aventura.

Motivaciones	Seguridad y mtyc <sup>176</sup> de efectivo	Limpieza y recogida de basura	Recogida de otros residuos	Jardinería
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)		XXXXX	XXXXX	XXXXX
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, ...)		XXXXX	XXXXX	XXXXX
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				XXXXX
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: Empresas legalmente autorizadas	XXXXX		XXXXX	

**Tabla 7.16.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *sucontratación de actividades periféricas* en Port Aventura, S.A.

<sup>176</sup> Manipulación, transporte y conteo

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.

Motivaciones	Mantenimiento de atracciones	Varios <sup>177</sup>	Plagas
Económicas, 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	XXXXX	XXXXX	XXXXX
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			XXXXX
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad		XXXXX	
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			

**Tabla 7.17.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades por falta de capacidad* en Port Aventura, S.A.

<sup>177</sup> Obra civil, pintura, fontanería, cerrajería, electricidad y mecánica general, maquinaria de restauración, climatización y telecomunicaciones.

Motivaciones	Socorristas y monitores	Espectáculos	Fotoride	Arcades
Económicas, 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	XXXXX			
Por falta de conocimientos en esa función determinada				
Por falta de los <i>inputs</i> necesarios para desarrollar esa actividad	XXXXX		XXXXX	
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		XXXXX		XXXXX
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)				XXXXX
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores				
Otros: motivos legales (extranjeros...) laborales		XXXXX		

**Tabla 7.18.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades complementarias* en Port Aventura, S.A.

#### 7.4.3.6. Relación con los proveedores

Las **relaciones** que mantiene Port Aventura **con sus proveedores** son, en algunos casos puramente comerciales de compra-venta, aunque en otras situaciones se establecen vínculos de colaboración y cooperación entre las dos empresas. En general, se intenta

---

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.

**fomentar el partenariado**, aunque **manteniendo la coordinación** en el desarrollo de prácticamente todas las actividades subcontratadas.

En cuanto a la **duración de la relación**, ésta se establece sobre una base de continuidad, en términos de **largo plazo**. Todos los **contratos** se establecen con una **duración de tres años**, excepto en la subcontratación de socorristas y monitores para piscinas y el parque acuático, que son contratos para un año. Ello se debe, en este caso concreto, a que **no es fácil encontrar proveedores fiables** en el mercado y, además, no disponen del marco laboral necesario que les permita asegurar una determinada línea de precios a largo plazo.

#### 7.4.3.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

La **decisión** sobre qué funciones deben ser subcontratadas en Port Aventura las toma, habitualmente, el **jefe del área** de la actividad a externalizar, **junto con gerencia**.

En general, según Francisco Azlor, la subcontratación de actividades ha sido una **buena decisión** para la empresa y se han conseguido los objetivos inicialmente establecidos. De hecho, no se han realizado hasta el momento cambios importantes de empresas proveedoras ya que **no se han producido fracasos** en colaboraciones anteriores.

Los **criterios** utilizados en la **selección de los proveedores** de Port Aventura son, en general, **económicos** y/o de **fiabilidad**. En este sentido, Port Aventura establece **contratos escritos** con las empresas proveedoras y, a pesar de que resulta difícil definir objetivos cuantitativos de cumplimiento por parte del contratista, en algunos casos sí se utilizan indicadores para validar la decisión tomada, y se definen **penalizaciones por posibles incumplimientos**.

En opinión del Director de Operaciones de Port Aventura, la principal **ventaja** que aporta para la empresa la decisión de subcontratar algunas de sus actividades es que éstas son ahora realizadas por **grandes especialistas**. En consecuencia, se obtienen **buenos resultados sin** necesidad de **ampliar la estructura** de la compañía.

Por el contrario, el **inconveniente** principal sería la **falta de capacidad para intervenir** personalmente en las desviaciones que se puedan observar.

En cuanto a la **posibilidad de subcontratar nuevas actividades**, en su momento se valoró la posibilidad de establecer concesiones en la explotación de restaurantes y tiendas. Sin



embargo, esta opción se desechó porque no se quería crear un ambiente de competencia y, especialmente, porque se querían **controlar todas las variables del servicio**.

Finalmente, las **actividades** que **no** se han valorado como **posibles a subcontratar**, es a causa de que forman **parte inherente del negocio** o, **por decisión del gestor** (validada por la gerencia).

#### 7.4.3.8. Conclusiones

Esta empresa del sector turístico **subcontrata bajo criterios tácticos** actividades periféricas<sup>178</sup> (como la mayoría de empresas) y otras<sup>179</sup> por falta de capacidad puntual. También algunas **actividades complementarias**<sup>180</sup> a la actividad principal de la empresa, aunque bajo un **elevado grado de coordinación**, ya que no se desea que se vea afectado el servicio final que reciben los clientes y tratando de **cuidar al máximo la gestión de los detalles**, aspecto fundamental en un parque temático con el sello de prestigio Universal.

En cuanto al tipo de externalización de estas actividades complementarias, sólo las motivaciones manifestadas en la subcontratación de los salones de máquinas recreativas son estratégicas, mientras que para el resto son tácticas. Así, se ha clasificado el **caso Port Aventura, S.A.** dentro del grupo de **subcontratación táctica**.

Finalmente, otra característica interesante de la subcontratación que se ha puesto de manifiesto en el análisis de esta organización es el hecho de que, en ocasiones las **decisiones** se toman siguiendo las intuiciones y **experiencias previas del personal directivo implicado**, como en el caso de la no externalización de los restaurantes y tiendas de este parque temático.

---

<sup>178</sup> Limpieza, recogida de basura y de otros residuos, jardinería, seguridad y manipulación, transporte y conteo de efectivo.

<sup>179</sup> Mantenimiento de atracciones, obra civil, pintura, fontanería, cerrajería, electricidad y mecánica general, maquinaria de restauración, climatización y telecomunicaciones y plagas.

<sup>180</sup> Socorristas y monitores de piscinas y parque acuático Universal Costa Caribe, espectáculos de personal nativo de las diferentes zonas temáticas del parque, sistemas fotográficos y salones de máquinas recreativas.

#### 7.4.4. Subcontratación táctica inducida por el entorno

459

##### 7.4.4.1. CASO STAR TEXTIL S.A.<sup>181</sup>



###### 7.4.4.1.1. Introducción

Desde su fundación en Mataró (Barcelona) por Francisco Algás en el año 1981, **Star Textil S.A.** centró su actividad en la **fabricación de género de punto** a partir de un producto que por entonces era novedoso en España: la felpa, con la que elaboraban chandals de alta calidad que eran exportados a toda Europa bajo la marca del cliente. En el año 1984, su mujer, Teresa Ochoa, creó **BÓBOLI**, **una de las marcas más prestigiosas del mercado español** y con un reconocimiento cada día más importante en el mercado internacional. También fue en 1984 cuando se abrió la primera tienda de prendas de esta marca en exclusiva.

En el año 1989 Star Textil, S.A. absorbió la cadena de tiendas BÓBOLI, iniciando la **comercialización de ropa infantil de esta marca tanto en tiendas propias como en otros establecimientos de venta al detalle**. Hoy en día cuenta con una red de tiendas propias y en franquicias y una red de distribución en todo el territorio nacional, que vende en las mejores tiendas especializadas, siendo **una de las empresas líderes dentro del sector** en

---

<sup>181</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 3 de Junio de 2004 con Francisco Algás, fundador y actual Director-Gerente de Star Textil, S.A.
- <http://www.boboli.es>, accedido el 28/05/2004,
- <http://www.guiadeprensa.com/textil2000/moda%20infantil/star.htm>, accedido el 28/05/2004,
- Información sobre franquicias de la marca Bóboli, en <http://www.tormo.es/elpais/guia/franquiciados2.asp?id=38>, accedido el 28/05/2004.
- **Equip Punt Omega** (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona, (páginas 227 a 232).

nuestro país. En el extranjero cuenta con distribución en casi toda Europa, Países Árabes, Extremo Oriente, Estados Unidos y Sudamérica.

Para el desarrollo de sus actividades, Star Textil, S.A. dispone de un equipo humano integrado actualmente por **50 trabajadores** y de un sistema productivo descentralizado que se caracteriza por el empleo de las **tecnologías más modernas e innovadoras** del sector en cuanto a diseño, patronaje y corte.

#### 7.4.4.1.2. Entorno y grado de innovación

El **sector de actividad** de Star Textil, S.A. es **de los más innovadores**. Según las propias palabras de su Director-Gerente, Francisco Algás: “este sector se ve obligado a cambiar de línea de producto cada seis meses”.

Y no sólo innova en producto ya que en cuanto a procesos por ejemplo, a esta industria no le ha quedado más remedio que modernizarse, implementando técnicas tales como el patronaje y corte por ordenador, sistemas electrónicos de estampación digital, gestión de pedidos mediante PDA<sup>182</sup>, etc.

Además, se trata de un **sector muy dinámico** en el que por encima de las capacidades académicas de su personal<sup>183</sup> prevalece la capacidad de asumir riesgos, la capacidad de creación, el sentido de la moda, ... Es una industria, en opinión de Francisco Algás, en la que te puedes hacer muy rico<sup>184</sup> o te puedes arruinar con gran facilidad, ya que los grandes beneficios o las grandes pérdidas dependen de un factor impredecible desde el punto de vista racional y es que se hace un producto que no se sabe si a los clientes les va a gustar o no: si una prenda es del agrado del cliente, aunque su precio sea dos euros superior, probablemente será igualmente adquirido.

---

<sup>182</sup> *Personal Digital Assistant*

<sup>183</sup> Para el entrevistado, una carencia del sector de la moda es la falta de titulados universitarios, ya que la mayoría de sus empresarios o mandos intermedios no lo son.

<sup>184</sup> Algunas de las fortunas españolas más importantes son de personas dedicadas al mundo de la moda como Amancio Ortega (grupo Inditex), Isidoro Álvarez (El Corte Inglés), Isak Andic (Mango), Gonzalo Hinojosa (Cortefiel) o Vicente Sáez Merino (grupo Sáez Merino con marcas como Lois o Caroché) (Izquierdo, 2002).

Dentro de este sector de elevado dinamismo, Star Textil, S.A. es una **empresa** que quiere y consigue ser **innovadora, dentro de sus posibilidades como pequeña empresa**.

En estos momentos es difícil estar a la vanguardia del producto y del diseño en un país que tradicionalmente, ha ido por detrás de Italia o Francia que eran los creadores de producto y de innovación. Actualmente, pero, los líderes en marcas ya no son estos dos países europeos, sino que ahora las grandes marcas provienen de Estados Unidos.

A pesar de que son estas marcas americanas las que crean producto, **la fabricación está localizada** (deslocalizada)<sup>185</sup> en estos momentos, **en Asia, Sudamérica, y norte de África**.

#### 7.4.4.1.3. Competencias distintivas

En opinión del director de Star Textil, S.A., las actividades core de esta empresa son el **diseño, la logística y la calidad**.

El **diseño, en primer lugar**, a pesar de que lógicamente un buen diseño debe ir acompañado de una **buena calidad** y una **buena distribución**.

En cuanto a la **logística**, además de la distribución y entrega a clientes, la **elevada cantidad de movimientos de las prendas**<sup>186</sup> desde la empresa hacia los distintos

---

<sup>185</sup> De cara al futuro, el Ministerio de Industria español ha sugerido a las compañías que deslocalicen su producción más intensiva en mano de obra para ahorrar costes (Cinco Días, 20/12/2004).

<sup>186</sup> Un ejemplo de fabricación de determinada prenda (cogida al azar de entre las expuestas en la sala de reuniones de la compañía donde se realizó la entrevista) podría ser el siguiente: se adquiere el hilo en crudo de color neutro, el cual se lleva a tinter de determinados colores a un proveedor externo; después, vuelve a la empresa; se lleva a otro proveedor para que éste teja una raya; vuelve a la empresa; se lleva a otra empresa externa que le dará un acabado especial para dar la sensación de suavidad, de aspecto invernal; vuelve a la empresa para que se pueda cortar; se lleva a otro externo para que éste le adhiera una etiqueta de plástico; vuelve a la empresa; mientras tanto y de forma paralela, alguien externo, al cual se le ha dado el mismo hilo, ha tejido un cuello; recogidas todas las piezas en la empresa se llevan a Marruecos para la confección de la prenda; vuelven a la empresa para el control de calidad; una empresa externa plancha la prenda y le pone la referencia; vuelve al almacén de la empresa para su distribución final. Éste es un ejemplo para una determinada prenda, pero cada una de ellas tiene su propia problemática, procesos distintos y proveedores diferentes.

proveedores, y lógicamente desde los proveedores hacia la empresa, hace que la organización de estas entradas y salidas sea **extremadamente crítica**.

#### 7.4.4.1.4. Actividades subcontratadas

Dentro de las actividades del área de Recursos Humanos, Star Textil, S.A. externaliza la **formación del personal**, la **selección y reclutamiento** de empleados o la elaboración de **nóminas**. Otras actividades subcontratadas por la compañía son las **asesorías fiscal, legal y laboral**, así como el **mantenimiento de la intranet**.

En el área de marketing, se externalizan la elaboración de **estudios de mercado**, la **publicidad** de sus productos y la **impresión de los catálogos**, ya que el diseño de éstos se realiza internamente.

El **transporte** de las prendas también lo hacen proveedores externos, aunque se gestiona internamente a pesar de su complejidad<sup>187</sup>. El **planchado y etiquetado** de los artículos acabados ya confeccionados, antes de ser almacenados para su posterior distribución, se subcontratan a una empresa externa que está ubicada físicamente en el mismo edificio de la propia Star Textil.

Finalmente, en cuanto a la **fabricación**, en este sector **el nivel de subcontratación es muy elevado**. Para cada una de las prendas y en función de su proceso de confección se puede recurrir a un **considerable número de proveedores diferentes**. Por ejemplo, para tinter el hilo, para tejer un dibujo, para un acabado especial, para adherir una etiqueta, para tejer el cuello, para coser las diferentes partes, para el planchado, para añadir la referencia, ...

En otras prendas la confección se externaliza a un **único proveedor**. En este caso, Star Textil hace el diseño internamente de la prenda que se entrega al proveedor junto con todas las características del producto, para que este último elabore un prototipo inicial y tras la conformidad, lo fabrique. Estos proveedores suelen ser de **países como China o la India**, desde dónde llegan las prendas por barco para el control de calidad final, el almacenaje y la distribución a clientes.

---

<sup>187</sup> La venta de las prendas de Star Textil se realiza a países de todo el mundo. Para ello disponen de un equipo de gente preparada con 25 años de experiencia.

En estos momentos y en cuanto a fabricación, internamente en la empresa únicamente se corta, aunque la tendencia es incluso a intentar cortar cada vez meno para **poder dedicarse exclusivamente a una de sus actividades clave: el control de calidad.**

#### 7.4.4.1.5. Motivaciones para la subcontratación

**La subcontratación de la fabricación está absolutamente motivada por la reducción de costes.** Según el gerente de Star Textil, los precios de las materias primas en el sector de la moda en los últimos 25 años, se han reducido a la mitad<sup>188</sup>.

En este sector, **la subcontratación de la confección es muy habitual.** En opinión del entrevistado, “todo el mundo hace, más o menos, lo mismo; y el que no lo hace, cierra. Así de claro. **Aquellas empresas que intentan hacerlo todo internamente y que necesitan por tanto un elevado número de trabajadores no pueden sobrevivir en este sector, es inviable.** Sólo una de cada diez se salvará; las otras nueve, cerrarán.”

En cuanto a la **deslocalización de la producción hacia otros países**, Francisco Algás no cree que sea una consecuencia directa de la globalización. Lógicamente, la globalización ha favorecido unos mayores intercambios que antes no existían, pero en el sector de la confección de prendas ya hace años que se trabaja con países como China<sup>189</sup>. En este sentido, Marruecos y Túnez son actualmente dos buenas alternativas para la confección, aunque ya existen empresas de la Europa del Este que empiezan a funcionar<sup>190</sup>.

Para las otras **actividades subcontratadas**, las principales **motivaciones** que han llevado a la compañía a su externalización se recogen en las tablas 7.19 y 7.20.

---

<sup>188</sup> Determinado hilo que hace 25 años se pagaba a 675 pesetas puede ahora comprarse a un poco más de 400 pesetas.

<sup>189</sup> Por ejemplo, la primera vez que el director de Star Textil, S.A. estuvo en China fue en 1978, sin ningún tipo de problema para la compra en este país por parte de las compañías españolas.

<sup>190</sup> La confección en España prácticamente ha desaparecido siendo muy difícil encontrar empresas dedicadas a esta actividad. Incluso el textil catalán que fuera tan importante en su día, ahora a lo único a lo que puede aspirar es a tener marcas potentes, a tener centros de diseño, a tener centros de distribución eficaces, pero **no a fabricar.**

Motivaciones	Actividades de RRHH <sup>191</sup>	Asesorías fiscal, laboral y jurídica	Mantenimiento Intranet
Económicas, 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		XXXXX	XXXXX
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			XXXXX
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad	XXXXX	XXXXX	XXXXX
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 (No tener masa crítica suficiente)	XXXXX	XXXXX	

**Tabla 7.19.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Star Textil, S.A.

<sup>191</sup> formación del personal, selección y reclutamiento de empleados y elaboración de nóminas.

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.

Motivaciones	Confección	Marketing (estudios de mercado y agencias de publicidad)	Impresión de catálogos	Transporte
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)	XXXXX			
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, ...)			XXXXX	XXXXX
Para acceder a tecnología o know-how especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer		XXXXX		
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad		XXXXX		
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de esa actividad		XXXXX		
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 (No tener masa crítica suficiente)		XXXXX		

**Tabla 7.20.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en Star Textil, S.A.



#### 7.4.4.1.6. Relación con los proveedores

En la relación con sus proveedores, Star Textil, S.A. **no realiza contratos formales por escrito**, sino que mantiene **acuerdos verbales**. En el caso de la confección por ejemplo, cada lote de fabricación junto con una muestra y sus elementos, se envía a la empresa externa que realizará el pedido, *sin más formalidades*.

De todas maneras, los subcontratistas son casi siempre los mismos ya que la **continuidad en la relación** es la única manera de conseguir un buen nivel de calidad. Así, la relación es **más que una simple compra-venta**. En propias palabras de Francisco Algás, "al proveedor, se le da una parte de tu ser", se le da información confidencial de la empresa<sup>192</sup>. Por tanto, la relación no debe ser fría sino **basada en la confianza**. A pesar de que la compañía mantiene la coordinación en la realización de las actividades subcontratadas, se intenta **fomentar el *partenariado***.

Por todo ello, los cambios de proveedor se deben básicamente a la generación de nuevas necesidades a satisfacer al tratarse de un sector muy dinámico en el que los gustos de los clientes cambian muy rápidamente. Las modas generan nuevos productos, nuevos acabados (por ejemplo, un determinado tipo de lavado para el tejido tejano) y se imponen aquellos proveedores que son capaces de llevar a cabo las últimas tendencias. De todas maneras, también se ha producido en alguna ocasión algún cambio de proveedor a causa del **fracaso en la relación**, normalmente producido por no cumplirse los estándares de calidad previamente acordados.

En cuanto a los **criterios de selección de proveedores**, en Star Textil se valora la relación **precio/calidad** y la **capacidad de suministro**. Pero, con un gran énfasis en el precio, ya que para su director-gerente, "el precio es muy importante al ser la manera de conseguir el margen".

La decisión acerca de qué actividades deben ser subcontratadas se toma en esta organización por gerencia. De todas maneras, en este caso y en propias palabras de Francisco Algás, "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>192</sup> Por ejemplo, los modelos.

#### 7.4.4.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

Francisco Algás considera que la **externalización** en este sector es **imprescindible** ya que **la supervivencia es una consecuencia de la subcontratación**: si no se subcontratara, Star Textil no existiría.

Para esta compañía, son **ventajas** de la externalización el **bajo coste y la rapidez en la entrega**<sup>193</sup>, mientras que los **inconvenientes** se refieren a la **distancia física existente con los proveedores**, consecuencia de la deslocalización de la producción. Las grandes distancias con los proveedores son un factor negativo ya que, a parte del coste del transporte (que en el caso de prendas de bebé o de niño tienen una incidencia muy baja), requieren un complejo nivel de organización.

En cuanto a posibles actividades que se pudieran **subcontratar en un futuro**, en la compañía no se descarta nunca la externalización. Por ejemplo, la gestión logística a cargo de un operador logístico especializado se ha planteado, aunque de momento está descartado y se seguirá realizando internamente. Las actividades que jamás se subcontratarían serían aquellas cuya externalización no fuera rentable. Al final, según Francisco Algás, **se trata de un criterio económico**, un criterio de conveniencia.

Finalmente, en cuanto a la subcontratación de la comercialización mediante **franquicias** o tiendas multimarca, las franquicias tienen bastantes de las ventajas de la tienda propia mientras que las tiendas multimarca son un canal bastante deficiente, al poder estar gestionadas por personal poco diligente, que no sepa colocar las prendas, que no sepa hacer escaparates, ...

Las franquicias se utilizan en lugar de las tiendas propias, por temas de inversión y por la complejidad de la gestión que supone una cadena de tiendas propias con personas distribuidas a lo largo y ancho de la geografía. La persona que tiene una franquicia, que es su propio negocio, ya gestiona su tienda de la mejor manera posible.

---

<sup>193</sup> Referente a los plazos de entrega, la fase de diseño es una etapa muy laboriosa de manera que, desde que el producto se diseña hasta que éste se entrega pueden pasar aproximadamente 9 meses. En cambio, desde que se entrega una prenda a un proveedor externo para su confección (subcontratación) hasta que ésta se devuelve terminada pasa aproximadamente un mes. Y finalmente, hasta que la prenda está en el mercado (en las tiendas) pueden pasar tres meses más.

#### 7.4.4.1.8. Conclusiones

En el sector de la moda, **se subcontrata la confección de forma táctica** únicamente bajo **criterios de costes**. De hecho, tal y como comentaba el entrevistado, no es una opción a considerar o un planteamiento estratégico a valorar, sino que es más una **obligación** y una **necesidad para la supervivencia de la empresa**. Todo es "*Made in China*" forzosamente.

Las relaciones con los proveedores se basan en **contratos informales (verbales)**, sin documentos ni pactos escritos, aunque existe un cierto **feeling**, ya que tal y como comentaba el entrevistado, **les das una parte de tu ser**.

En cuanto al resto de actividades que la empresa externaliza, en todos los casos la subcontratación viene motivada principalmente por **aspectos tácticos** tales como: ser actividades periféricas (transporte e impresión de catálogos), por falta de conocimientos en esa función determinada (mantenimiento de la intranet), o por no tener masa crítica suficiente (formación del personal, selección de empleados, nóminas, estudios de mercado, publicidad, asesorías fiscales, laborales o legales).

Así, se podría tipificar este caso de estudio de la subcontratación de actividades en Star Textil como **subcontratación táctica**. En el caso concreto de la **subcontratación de la confección**, ésta es **táctica e inducida por el entorno** por estar totalmente sujeta a las prácticas existentes en el sector de la moda.

#### 7.4.5. Subcontratación táctica por falta de estructura

##### 7.4.5.1. CASO SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L.<sup>194</sup>



###### 7.4.5.1.1. Introducción

Syten Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L. es una empresa de nueva creación<sup>195</sup> cuya misión es **proponer al mercado de la agricultura soluciones innovadoras, naturales y respetuosas con el medio ambiente** en el marco de la nutrición y la producción de plantas.

Para ofrecer estas soluciones ecológicas y naturales a la agricultura, trabajan en dos líneas de productos: la **comercialización de extractos, zumos y aminoácidos de origen vegetal**, de un lado, y por otro lado, la **creación de productos a partir de microorganismos**.

SYTEN es una pyme<sup>196</sup> que pertenece al grupo internacional GITEN GROUPE<sup>197</sup>, cuyo centro de investigación y producción provee al mercado ibérico gracias a su red comercial,

<sup>194</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 8 de Junio de 2004 con Alessandro Marini, Gerente de Syten Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L.
- <http://www.ane.es> (Agro-Nutrientes Especiales), accedido el 10/06/2004,
- <http://italpollina.it> ó <http://italpollina.com>, accedido el 10/06/2004,
- **Equip Punt Omega** (2003): *Històries de la Innovació*. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Indústria, Comerç i Turisme. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona, (páginas 214 a 220).

<sup>195</sup> En el año 2000 se inicia la trayectoria de Syten con un convenio de transferencia de tecnología con el IRTA (Institut d'Investigacions i Tecnologies Alimentàries), subvencionado por el CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial de la Generalitat de Catalunya), para la obtención a nivel industrial de un tipo de microorganismos denominados micorrizas, hasta que en el 2002 se inaugura la nueva planta destinada a la investigación y producción de estos microorganismos.

<sup>196</sup> Su plantilla actual es de 10 trabajadores.

formada por la empresa Agronutrientes Especiales<sup>198</sup> dedicada a la venta en exclusiva de todos los productos del grupo. También exporta su gama de productos a Italia, Francia y América del Sur.

#### 7.4.5.1.2. Entorno y grado de innovación

Según Alessandro Marini, gerente de Syten, a pesar de que **el sector agrícola no es en absoluto innovador**, actualmente está surgiendo un **nuevo nicho de mercado** en el que hay mucho espacio para la investigación y el desarrollo, relacionado con una **agricultura más respetuosa con el medio ambiente**, con unos productos naturales o biológicos, y basado principalmente en la actividad de sustancias naturales como pueden ser **extractos de planta o microorganismos** (modificados o no genéticamente en función de la filosofía o misión de cada empresa).

Esta nueva oportunidad ya está siendo aprovechada por algunas universidades y centros de investigación, los cuales ya han iniciado trabajos en esta dirección y están colaborando en alguna aplicación conjunta con empresas privadas.

En este nuevo campo de las sustancias naturales, en opinión de Alessandro Marini, **“hay mucho por hacer**, mucho por invertir, y lo que falta es una normativa preparada para proteger un sector como éste que está naciendo”. Una normativa que defienda no únicamente los productos, sino que proteja también el mercado y que se preocupe del contenido de un producto a nivel de registros, por ejemplo. Y es que la posibilidad de registrar un producto con toda una documentación en la que realmente se declare su contenido garantizaría al utilizador final del producto (al agricultor) el saber exactamente qué tipo de producto va a utilizar y siendo el Estado el responsable de que eso fuera realmente así.

---

<sup>197</sup> El Grupo Internacional de Tecnologías Naturales (GITEN) es uno de los más importantes en investigación referida a nutrición vegetal orgánica. Dispone de plantas de producción en diferentes países como la italiana Italtollina, principal productora europea de abonos orgánicos.

<sup>198</sup> Agro-Nutrientes Especiales, ANE, empresa vinculada a GITEN, es responsable de la comercialización en la península de los productos nutricionales naturales para la agricultura que produce el grupo. Dispone de personal técnico en las principales zonas y de una notable red de distribuidores.

---

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 gerente de Syten cree también que falta una normativa que apoye estos tipos de productos agrícolas ecológicos y naturales. El agricultor que compra un producto natural y que realiza un cultivo respetuoso con el medio ambiente debería tener más apoyo a la hora de vender su producto diferenciado en el mercado, a la vez que el consumidor final debería poder distinguir entre un producto natural de otro que no lo es. Esta diferenciación de producto sólo existe, en estos momentos y de forma incipiente, en grandes ciudades. A pesar de ello, según el entrevistado, todavía **falta un control real de trazabilidad de todo el proceso**, de la cadena de generación de productos agrícolas, aunque este es un tema muy complejo que afecta no sólo a un sector ni a un solo país.

Además, la Unión Europea, que todavía discute cómo va a ser la agricultura en Europa, subvenciona este sector para que resulte competitivo. Sino sería posible adquirir productos iguales en países limítrofes no tan desarrollados con un coste de la mano de obra inferior y que los podrían ofrecer a un precio mucho más competitivo.

En cuanto a la empresa, **Syten sí ha cogido un camino innovador**. De hecho, ya en su origen fue creada a partir de un proyecto de *know how transfer* desde el IRTA<sup>199</sup> para **desarrollar un proceso de producción de un microorganismo e incorporarlo a productos para uso agrícola**.

Actualmente, la compañía ha ampliado esta línea de trabajo inicial. Se está trabajando en un producto elaborado a base de otros géneros y especies del mismo microorganismo y, al mismo tiempo, se investigan **nuevas tipologías de microorganismos**. La intención es perseguir **dos objetivos principales**: el primero es la **estimulación del crecimiento de la planta mediante** el mejor aprovechamiento de los recursos que tiene disponibles en el suelo y la consiguiente reducción del abonado de la misma planta; y, el segundo es la **estimulación de la capacidad de defensa de la planta**.

Estos dos efectos, estimular el crecimiento y ayudar a la planta a defenderse, se buscan tanto en microorganismos como en extractos, de manera que ello ha generado las dos

---

<sup>199</sup> Según Adriana Hernández, responsable del laboratorio de Syten, una vez se tuvo la idea de reproducir estos microorganismos (unos hongos denominados micorrizas) con la intención de aplicarlos en plantas cultivadas, el CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial de la Generalitat de Catalunya) les puso en contacto con el IRTA (Institut d'Investigacions i Tecnologies Alimentàries) con sede en Cabrils (Barcelona), estableciéndose un convenio de colaboración y de transferencia de tecnología entre este Instituto y SYTEN (Equip Punt Omega, 2003, pág. 218).

líneas de investigación que actualmente se están desarrollando en Syten Sustancias y Tecnologías Naturales.

#### 7.4.5.1.3. Competencias distintivas

Según Alessandro Marini, las *core business* de la empresa son **desarrollar productos**, y **desarrollar la tecnología para que estos productos se puedan fabricar**.

Ello implica dedicarse a la **investigación** para buscar nuevas sustancias y microorganismos, y realizar pruebas de selección de microorganismos, evaluando sus efectos y examinando las compatibilidades entre ellos y con las sustancias que estamos acostumbrados a utilizar.

Y también implica **desarrollar un proceso de producción** que funcione también fuera de los protocolos de laboratorio, que permita una producción a nivel industrial del producto.

La **fabricación** en sí es también una de las competencias clave. Y más en el futuro, porque Syten valora mucho el control de calidad en este tipo de productos a base de microorganismos. Lo que realmente se hace en este caso, es un cultivo de un ser vivo por lo que es fundamental tener continuos controles del estado de desarrollo del mismo a lo largo de toda la cadena: un microorganismo puede evolucionar, se puede morir, se puede desarrollar, puede aumentar su población, ... por lo que hay varias etapas del procesado en las que se debe mantener un control de estado de la población de los microorganismos. En este sentido, Syten está implantando un sistema de trazabilidad que, en opinión de su gerente, puede acabar incluso con la ISO 9000 para garantizar una calidad intrínseca.

#### 7.4.5.1.4. Actividades subcontratadas

La empresa está constituida sólo por cuatro departamentos: dirección, administración, I+D y producción. Las actividades de marketing, distribución y ventas o servicio al cliente las realiza la empresa Agronutrientes Especiales, también perteneciente al grupo GITEN.

Por tanto, de las actividades que realiza, subcontrata en primer lugar y en cuanto a administración de la empresa, las **asesorías jurídica, fiscal y laboral**.

El **aseguramiento de la calidad** de momento no se subcontrata ya que todavía no se realiza, pero existe la posibilidad de que, cuando se haga, se externalice: tanto el **control de calidad** de los productos por empresas externas (centros de investigación o

---

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.

universidades) para la obtención de certificados, como también la implantación de la **ISO 9000**, en cuyo caso una empresa externa trabajaría de forma continua con Syten.

La empresa también subcontrata la **investigación** y la tendencia es a que se externalice más. Se realiza externamente la **investigación básica**, la **investigación aplicada** e incluso el **desarrollo del proceso de producción**, normalmente a universidades catalanas (Universitat de Girona o Universitat de Barcelona) aunque también a otras universidades españolas o a centros de investigación.

Internamente, en actividades de I+D la compañía realiza actividades en paralelo con la Universidad, puesto que los ensayos se duplican para conseguir una mayor seguridad y fiabilidad. Y lógicamente **la compañía desarrolla internamente aquellas actividades**, tal vez más técnicas, **que aseguran el secretismo de sus investigaciones**. En este caso no se poseen patentes, por lo que es preciso trabajar y proteger el producto con el secreto de la formulación, el cual se reserva internamente.

La investigación aplicada o el desarrollo del proceso de producción no se subcontratan en su totalidad, **protegiendo la formulación** y bajo estrictos **contratos de confidencialidad**.

#### 7.4.5.1.5. Motivaciones para la subcontratación

Según Alessandro Marini, las actividades de **investigación** se subcontratan por dos motivos: **tiempo y coste**. Si se necesita una nueva tecnología, o bien se empieza de cero o bien se debe **aprovechar el know how de una empresa externa para ganar tiempo y dinero**.

Empezar de cero supone para una empresa investigar durante varios años en el desarrollo de un conocimiento mínimo para luego desarrollar la tecnología. Por tanto, **no sólo se trata de tiempo**, sino también del **coste que implicaría** disponer de todo el personal de investigación y desarrollo necesario durante este período.

Además del tiempo y coste, en algunos casos se justifica acudir a un centro de investigación externo **por falta de conocimientos en determinada tecnología específica**, ya que es imposible saberlo todo y estar especializado en todas las tecnologías.



Motivaciones	Investigación	Asesorías fiscal, legal, laboral	Aseguramiento de la calidad
Económicas, por reducción de costes (aligeración de costes fijos)	XXXXX	XXXXX	XXXXX
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	XXXXX		
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 <i>know-how</i> especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer <sup>200</sup>	XXXXX		
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar esa actividad		XXXXX	XXXXX
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)	XXXXX		
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en dónde es mejor que los competidores	XXXXX		
Otros			

**Tabla 7.21.** Motivaciones manifestadas en cuanto a la *subcontratación de actividades* en SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L.

<sup>200</sup> La empresa no posee el conocimiento o la tecnología pero sí le interesaría poseerla. De hecho, cuando Syten externaliza actividades de investigación, la tecnología final es de ella, es lo que adquiere. La compañía siempre trabaja con adquisición o creación de *know how*.

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 el caso de la externalización de las **asesorías fiscal, laboral o legal** y el **aseguramiento de la calidad**, la **motivación básica es económica**, por la **aligeración de costes fijos**. Además, por ejemplo, en el caso del aseguramiento de la calidad, es más barato colaborar con un proveedor externo para hacer el mantenimiento del manual de calidad que disponer de una persona internamente, y más en una empresa pequeña como Syten (**por falta de volumen**).

La tabla 7.21. recoge de forma resumida las motivaciones expresadas por el gerente de Syten, Alessandro Marini, relativas a la subcontratación de actividades en esta empresa.

#### 7.4.5.1.6. Relación con los proveedores

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

Los contratos de colaboración con los centros de investigación son por escrito e incluyen (ya sea en el propio contrato o en un anexo) las estrictas **cláusulas de confidencialidad** de la colaboración.

La compañía mantiene siempre la **coordinación** en la realización del proyecto. De hecho, la forma de proceder en estos casos no se limita a entregar el trabajo y esperar los resultados, sino que siempre se involucra a alguien de la empresa dentro del proyecto. Incluso, cuando las colaboraciones se realizan con instituciones cercanas (de Barcelona o de Girona) y si es técnicamente posible, algunos proyectos o partes del proyecto se realizan en las propias instalaciones de la empresa. Esto es interesante ya que, en ocasiones lo que se realiza a nivel de ensayo, luego puesto en la práctica plantea diferencias de resultados, y para conocer los motivos es preciso saber cómo se realizan las pruebas.

En cuanto a los **criterios de selección** de los proveedores, la compañía valora en primer lugar que éstos tengan **experiencia en la tecnología** que se desea desarrollar. En segundo lugar, que **acepten el tipo de colaboración** y las **condiciones de confidencialidad** que se proponen. En este sentido, la confidencialidad puede plantear un problema ya que suele

implicar la no publicación de los resultados obtenidos, cuando es bien conocido que existe un gran interés por parte de los investigadores hacia la publicación de sus trabajos. Con las cláusulas de confidencialidad, los descubrimientos pertenecen a Syten y no son publicables sin una autorización previa.

En esta empresa, las decisiones sobre qué actividades se deben subcontratar se toman desde **gerencia**.

#### 7.4.5.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

En opinión de Alessandro Marini, la subcontratación ha sido una **buena decisión** para la empresa. Es una buena opción cuando el proveedor puede hacer una investigación más a la medida de la empresa, ya que internamente costaría tanto en términos de coste, de infraestructuras, de personal, ... que no resultaría rentable. Externalizando, tal vez se tiene menor probabilidad de éxito, pero es posible hacer, **más proyectos al mismo tiempo con los mismos recursos**.

En cuanto a los **inconvenientes** de la externalización, uno de los más importantes se refiere a la posible **pérdida de control** sobre el desarrollo del proyecto.

A pesar de este inconveniente, tal y como se comentaba anteriormente la subcontratación en esta empresa se considera una buena decisión. De hecho, de cara al futuro, se están planteando en estos momentos la externalización del sistema de aseguramiento de la calidad mediante la norma ISO 9000 para la fase de implantación, elaboración de manuales y procedimientos, y para el mantenimiento de los manuales.

#### 7.4.5.1.8. Conclusiones

Syten Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L. es una empresa pequeña y muy joven que subcontrata algunas actividades empresariales básicamente por **motivos tácticos de falta de estructura**. Sería el caso de las asesorías fiscal, laboral y legal o el aseguramiento de la calidad que se pretende externalizar en el futuro.

La empresa también subcontrata la **investigación** (básica y aplicada, e incluso el desarrollo del proceso productivo) a universidades o centros de investigación, **por falta de conocimientos y por falta de recursos**. En este caso de subcontratación de las

---

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.

actividades de investigación, el entrevistado manifestó también aspectos tales como la mayor flexibilidad y rapidez de respuesta conseguida y el poder destinar más recursos a las actividades clave, aunque más como consecuencia que como motivación. Además, las relaciones con sus proveedores son colaboraciones, pero sin una estrecha relación de cooperación ni continuidad.

477

Por todo ello, se trata de un caso de **subcontratación táctica o tradicional por falta de estructura**, debido a la pequeña dimensión de la compañía.

## 7.5. Casos de integración vertical

### 7.5.1. CASO MAPFRE<sup>201</sup>



#### 7.5.1.1. Introducción

El Sistema MAPFRE es un grupo empresarial español independiente que desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios en España y otros 36 países.

Estas actividades se desarrollan a través de un total de 248 sociedades, que se agrupan en unidades operativas con amplia autonomía de gestión, bajo la coordinación y supervisión de los altos órganos directivos del Sistema, a los que corresponde fijar las directrices generales y las políticas comunes a que debe atemperar su actuación el conjunto del Grupo, y aprobar los objetivos y líneas estratégicas de las distintas unidades y sociedades, así como las decisiones e inversiones más importantes.

La entidad matriz del Sistema es "MAPFRE Mutualidad de Seguros y Reaseguros a Prima Fija" (MAPFRE MUTUALIDAD) que opera de forma especializada en el Seguro de Automóviles en España. Integran además el Sistema 100 sociedades mercantiles<sup>202</sup>

---

<sup>201</sup> Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevista mantenida el 7 de Mayo de 2004 con José Manuel Inchausti Pérez, Presidente de la Comisión Territorial de Barcelona de Sistema MAPFRE y Vicepresidente del Consejo Territorial de Catalunya de Sistema MAPFRE.
- <http://www.mapfre.es>, accedido el 5/04/2004.
- Sistema MAPFRE (2004): Informe anual 2003, Sistema MAPFRE.
- Sistema MAPFRE (2004): MAPFRE en Catalunya 2003, Sistema MAPFRE.
- Sánchez, L. (2004): "El modelo de procesos se impone en la gestión de las empresas aseguradoras", Madrid, <http://www.todotrabajo.abc.es/Noticias/index.asp?id=1361&tid=RecursosHumanos&mode=ns>, accedido el 10/05/2004.

<sup>202</sup> La mayoría de estas sociedades mercantiles se agrupan en la sociedad holding CORPORACIÓN MAPFRE, cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Madrid y Barcelona en el Mercado Continuo, y

---

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.

domiciliadas en España y 147 en otros países, y seis fundaciones que desarrollan actividades no lucrativas como contribución del Sistema a los intereses generales de la sociedad.

MAPFRE tiene la **red comercial más amplia del seguro español** y una de las más dimensionadas del conjunto de las entidades financieras. El conjunto de estas oficinas se agrupa en veintidós gerencias de subcentral (como la Comisión Territorial de Barcelona), órganos que dirigen y coordinan la actuación de la red en un área determinada<sup>203</sup>.

#### 7.5.1.2. Entorno y grado de innovación

La Comisión Territorial de Barcelona y área metropolitana (CAT I) de Sistema MAPFRE<sup>204</sup>, con sede en Barcelona, **dirige y coordina la actuación de la red en la ciudad de Barcelona y su área metropolitana, representando y gestionando todas las unidades del sistema MAPFRE en su área.**

En el conjunto de esta área territorial<sup>205</sup> se hallan implantadas 17 oficinas directas y 122 oficinas delegadas, y desarrollan su trabajo 1.149 agentes, que inciden sobre un mercado de 3.042.937 habitantes, a los que ofrecen **servicios aseguradores, bancarios y tecnológicos.**

El número de empleados del SISTEMA MAPFRE en Barcelona, al cierre del ejercicio 2003 era de 493.

En Cataluña, actualmente desde Enero de 2004, la red comercial del Sistema MAPFRE se divide en tres subcentrales: Barcelona, Catalunya Oriental y Catalunya Occidental. Esta última es de reciente creación puesto que en el año 2003, la red contaba con sólo dos subcentrales catalanas. La intención de la empresa es que exista una subcentral por cada

---

forman parte del índice IBEX 35, que agrupa a los treinta y cinco valores con mayor volumen de contratación y liquidez de los mercados españoles.

<sup>203</sup> Estas áreas coinciden normalmente con varias provincias salvo dos de ellas que incluyen respectivamente, Madrid y algunos municipios colindantes, y Barcelona y parte de su provincia.

<sup>204</sup> de forma análoga a las otras gerencias de subcentral en el territorio español.

<sup>205</sup> Datos al cierre del ejercicio 2003.

1.500.000 de habitantes aproximadamente, por lo que se decidió que sólo dos áreas territoriales eran insuficientes en Cataluña.

A pesar de ofrecer servicios básicamente a un mercado maduro y poco innovador, **MAPFRE se considera una empresa innovadora**. De hecho, son la **quinta empresa del mundo** en su sector de actividad.

La filosofía de futuro de la compañía es la **descentralización comercial** para tratar de **aplanar estructuras**, además de la **centralización técnico/administrativa** de forma paralela. De hecho, las subcentrales de nueva creación como la de Catalunya Occidental, nacen bajo los nuevos esquemas organizativos que regirán la totalidad de la organización territorial de MAPFRE en el futuro. De esta manera, la nueva subcentral posee una estructura comercial más simplificada que la de las ya existentes.

#### 7.5.1.3. Competencias distintivas

Según José Manuel Inchausti Pérez, Presidente de la Comisión Territorial de Barcelona de Sistema MAPFRE, la **actividad *core business* por excelencia** de MAPFRE es la **gestión de las ventas**, a través de un adecuado tratamiento de los canales de distribución. Es decir, lo que MAPFRE sabe realizar mejor que sus empresas competidoras es **hacer que los canales de distribución vendan**, por lo que su gran ***know-how*** es el **tratamiento de estos canales de distribución**.

Por este motivo, en opinión del Presidente de la subcentral de MAPFRE en Barcelona, para poder aprovechar este ***know-how*** y explotar esta actividad clave, es una **gran ventaja poseer recursos humanos propios**.

---

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.

#### 7.5.1.4. Actividades subcontratadas

Según el entrevistado, **MAPFRE no subcontrata NADA**.

A diferencia de otras empresas aseguradoras, MAPFRE dispone de una red exclusiva de distribución final muy potente a través de bancos, agentes, mediadores o corredores, por lo que la compañía crea y forma estos canales propios de distribución exclusivos y no los externaliza. De todas formas, el tratamiento de los canales de distribución es lo que se considera la actividad clave de la compañía, por lo que en este caso es lógico que no se subcontrate.

En cuanto a otras **actividades no clave**, a continuación se exponen algunas de las actividades que Sistema MAPFRE no externaliza.

Por ejemplo, la  **siniestralidad**  o los  **peritos** , que otras compañías aseguradoras habitualmente subcontratan,  **en MAPFRE es propio** . Incluso el  **call center** , con aproximadamente 300 personas que reciben de 2 a 3 millones de llamadas al año, y que sería una de las actividades claramente no del negocio que se podría externalizar, es también  **interno** . Otras actividades que tampoco se subcontratan son la suscripción o la  **gestión de inmuebles** , las cuales  **se realizan internamente** .

El  **software** , los  **desarrollos informáticos**  también son  **propios** , a pesar de que alguna aplicación informática se ha comprado a SAP<sup>206</sup> aunque no es significativo. De hecho, MAPFRE ha diseñado muy buenas  **aplicaciones informáticas propias** , como el caso del sistema de auditoría, que incluso se vende a otras empresas de la competencia.

Los  **servicios que se ofrecen vía web**  son también  **propios** , diseñados y desarrollados por personal propio de MAPFRE.

Las actividades frecuentemente subcontratadas por otras empresas del área de Recursos Humanos, MAPFRE no las externaliza. Según el estudio de la Unión Española de Entidades Aseguradoras (Unespa) y la consultora Hay Group<sup>207</sup> (realizado durante los meses de

---

<sup>206</sup> *Systems, Applications, Products in Data Processing*, empresa creadora del sistema informático modular con el mismo nombre, SAP.

<sup>207</sup> **Sánchez, L.** (2004): "El modelo de procesos se impone en la gestión de las empresas aseguradoras", Madrid, <http://www.todotrabajo.abc.es/Noticias/index.asp?id=1361&tid=RecursosHumanos&mode=ns>, accedido el 10/05/2004.



diciembre de 2002 y enero de 2003, con la participación de 39 empresas, representantes de aproximadamente un 70% del volumen de empleo total del sector asegurador español), existe una creciente tendencia a subcontratar a terceros actividades propias de la función de Recursos Humanos -sobre todo, formación y selección-. El estudio también destaca la evolución del sector asegurador desde un modelo funcional hacia estructuras más flexibles.

Pero, la **formación del personal** en general y, la **formación directiva** en particular, en MAPFRE son también **actividades internas**. En este sentido, por ejemplo, la compañía realiza **cursos internos** equivalentes a un MBA universitario para los directivos de la empresa.

En poquísimas ocasiones se ha recurrido a consultores externos como soporte al diseño de estrategias.

Así, **MAPFRE realiza internamente todas las actividades de su cadena de valor**. Según José Manuel Inchausti Pérez, ante una nueva necesidad no cubierta, la compañía prefiere crear una nueva empresa<sup>208</sup> dentro del grupo antes que subcontratar esa actividad a una empresa externa.

---

<sup>208</sup> La compañía ofrece servicios tan diversos como los siguientes con empresas propias (MAPFRE Empresas):

**Servicios tecnológicos:** servicios de formación, asesoramiento y valoración o soluciones informáticas de prevención y seguridad.

**Servicios en Internet:** servicios "on line" para clientes y mediadores

**Empresas colaboradoras:** empresas técnicas especializadas (Mapfre Industrial) para la prestación de servicios técnicos exclusivos:

**ITSEMAP:** seguridad contra incendios y otros daños materiales incluyendo asesoramiento, auditorías y diseño de protección, elaboración de planes de emergencia y evacuación, formación de personal.

**SERMAP:** comisario de averías en lo relativo a la seguridad, prevención y cuantificación de pérdidas para los riesgos de transportes tanto en cascos como en mercancías, terrestres, marítimos y aéreos, así como en la determinación de las causas, aminoramiento de los daños y gestión de recobros.

**MULTIMAP:** prestación de servicios de reparación y mantenimiento de edificios e instalaciones. Dispone de un cualificado equipo técnico y de reparadores coordinado por un Centro de Atención Telefónico con servicio 24 horas, dispuesto para complementar los servicios post-venta de las inmobiliarias.

---

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 esta manera, para conseguir acceder a la especialización y excelencia en cada actividad (que es una de las ventajas de la subcontratación, ya que las empresas subcontratadas se especializan en determinada actividad que saben desarrollar mejor que nadie), es decir, para intentar asegurar la eficiencia de las **empresas propias** y garantizar **que sean las mejores en cada actividad**, a éstas se las obliga a competir en el mercado. Se intenta que sean cada vez más excelentes y que **MAPFRE sea la mejor en cada actividad que posee**. Ante esta medida, se han producido fracasos en alguna de estas empresas propias, pero son insignificantes para el conjunto de la compañía.

Además, desde la década de los 80, la política de la compañía en su estrategia de crecimiento en otros países es la **compra de empresas**. En estas adquisiciones, se realiza una auditoría de la empresa a adquirir y éstas pueden ser incluso no líderes en su sector, ya que la idea es llevar un ejecutivo desde España para que la "culturice". Además, la compañía no compra minorías; siempre adquiere más del 50% de la empresa, para garantizar su control. Según José Manuel Inchausti Pérez, **MAPFRE en ningún caso adquiere ninguna empresa si no puede garantizar su control ejecutivo**.

En algunos casos, como sucedió en la expansión en Uruguay y Paraguay, MAPFRE **crea empresas** desde cero, ya que no ha tenido buenas experiencias con algunas asociaciones con *partners* que ha constituido. El único caso de alianza estratégica de la compañía es con CAJA MADRID, cuyos resultados han sido y son excelentes.

A nivel de reparaciones del hogar, la empresa posee una **red de prestadores de servicios** (fontaneros, paletas, albañiles, ...). En este caso, se trata de **personal externo**, sometido a una evaluación constante de calidad, aunque se intenta fidelizarlos al máximo posible, de manera que si la compañía no es su cliente en exclusiva, que sí sea parte muy importante de su facturación.

---

Su experiencia, aplicada al Sector Inmobiliario, hace que resulte un eficaz instrumento de apoyo a Promotores y Constructores en la terminación de viviendas. Sus servicios abarcan desde la confección de listas de remates, previas a la entrega de las viviendas, hasta la realización de dichos remates

**SEGURMAP:** seguridad contra el robo e intrusión mediante la instalación y el mantenimiento de un sistema electrónico conectado a una moderna Central Receptora de Alarmas, cuya tecnología permite la centralización de cualquier tipo de emergencia

**CONSULTMAP:** servicios de consultoría para la prestación de servicios de asesoramiento, gestión y administración relacionados con las actividades de Seguro y Reaseguro.

---

Finalmente, según el entrevistado, MAPFRE **no se ha planteado subcontratar otras actividades en el futuro**, ya que **no es la política de la compañía**.

#### 7.5.1.5. Motivaciones para la integración vertical

En opinión de José Manuel Inchausti, el **principal motivo** por el que MAPFRE opta por la realización interna de todas las actividades de su cadena de valor y no recurre a la subcontratación es que se desea un personal con:

- **absoluta lealtad hacia la empresa**, y
- **formación altamente especializada**

En MAPFRE se considera que para poder disfrutar de estas características, **la subcontratación no es válida**, por lo que se opta por un **elevado nivel de integración vertical**.

En relación a los posibles inconvenientes que se consideran que comporta la subcontratación de actividades, en propias palabras del entrevistado, “la idea es la siguiente: **a un externo se le debe formar de forma gratuita**, de manera que, **es mejor que sea personal propio**”.

Ante esta política, es posible que el personal de la compañía posea menos conocimientos que si estuviera formado por una empresa externa especializada, pero **se garantiza un elevado compromiso con la organización**. Posiblemente, **no se puede tener a los mejores en todo, pero los que se tienen, son leales y altamente comprometidos**.

Para entender el elevado nivel de integración de esta compañía y esta necesidad de personal altamente entregado, es preciso añadir que, en opinión del Presidente de la subcentral de Sistema MAPFRE en Barcelona, su **cultura empresarial es casi japonesa**: el nivel de deserción es bajísimo y su personal es joven pero experimentado. Aunque, a diferencia de las empresas japonesas, según José Manuel Inchausti, en MAPFRE si hay que despedir a alguien, se despide.

---

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.

#### 7.5.1.6. Conclusiones

485

MAPFRE es una compañía **muy integrada verticalmente**. Incluso las **actividades que habitualmente subcontratan** las empresas (*call centers*, auditorías, sistemas informáticos, ...) u otras generalmente subcontratadas por empresas de su mismo sector (siniestros, peritos, ...), **MAPFRE las desarrolla internamente**.

Su deseo de lealtad, fidelidad y elevado compromiso hacia la compañía por parte de su personal resta, según la opinión del entrevistado, opciones a la subcontratación. Así, **se valora más el compromiso hacia la organización que el saber hacer de sus integrantes**.

Además, la compañía presume de **ser la mejor en todas las actividades que desarrolla**, con lo que **no necesita recurrir a la externalización** para conseguir la excelencia en el desarrollo externo y especializado de alguna de ellas.

## 7.6. Bibliografía

**Atarés, M.L.** (2004): "La estrategia de HP España elude la deslocalización", *El Mundo*, Domingo 25 de abril, núm. 219 (suplemento Nueva Economía), <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/219/1082981346.html>, accedido el 29/04/2004.

**Boehringer Ingelheim** (2004): *Aportar valor mediante la innovación*, Boehringer Ingelheim España, Barcelona.

**Boehringer Ingelheim** (2004): *Annual Report 2003*, Boehringer Ingelheim GmbH, Alemania.

**Canales, M.** (2004): "La crisis de los parques temáticos. Un negocio que no cuaja en España", *El Mundo*, Domingo 23 de Mayo, núm. 223 (suplemento de Nueva Economía), <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/223/1085409398.html>, accedido el 30/03/2005.

**Canales, M.** (2004): "Los Parques de ocio. Los parques temáticos españoles, patas arriba", *El Mundo*, Domingo 29 de Febrero, núm. 211 (suplemento de Nueva Economía), <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/211/1078154613.html>, accedido el 30/03/2005.

**Cinco Días** (2004): "La industria textil se la juega", *Cinco Días*, 20 de Diciembre, <http://cidem.accesoresearch.com/noticia.html?id=17316>, accedido el 28/12/04.

**Cortés, P.** (Responsable de Selección y Reclutamiento HPE, Field Organization) (2001): "Se puede cambiar de área de trabajo dentro de la compañía", [www.spain.talentmanager.com/entrevistas/hp/](http://www.spain.talentmanager.com/entrevistas/hp/), accedido el 28/04/2004.

**Crespo de la Mata, A.** (Director de servicios de formación de HP España y Portugal) (2002): "Razones para externalizar la formación", 24 de Marzo, <http://h41156.www4.hp.com/HPeduES/viewarticle.asp?m=news&number=3>, accedido el 28/04/2004.

**Diari de Girona** (2004): "Maragall és partidari de deslocalitzar la mà d'obra de les empreses tèxtils", *Diari de Girona*, 18 de Diciembre, <http://cidem.accesoresearch.com/noticia.html?id=17311>, accedido el 28/12/04.

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

**Fomento de la Producción** (España 30.000), <http://www.fomenweb.com/>

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

**Izquierdo, H.** (2002): "Los hombres más ricos de España hacen corte y confección", *El Mundo*, 18 de marzo, núm. 129 (Magazine Moda/Economía), <http://www.el-mundo.es/magazine/2002/129/1016195361.html>, accedido el 24/11/2004.

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

**Polo, A.** (2004): "Así está el sector de ocio: los cuatro grandes complejos temáticos, en números rojos", *Expansión & Empleo.com*, 28 de Febrero, <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,452269,00.html>, accedido el 30/03/2005.

**Sánchez, L.** (2004): "El modelo de procesos se impone en la gestión de las empresas aseguradoras", Madrid, <http://www.todotrabajo.abc.es/Noticias/index.asp?id=1361&tid=RecursosHumanos&mode=ns>, accedido el 10/05/2004.

**Sistema MAPFRE** (2004): Informe anual 2003, Sistema MAPFRE.

**Sistema MAPFRE** (2004): MAPFRE en Catalunya 2003, Sistema MAPFRE.

**Verdú, M.** (2004): "HP inaugura en España uno de sus dos centros europeos de *outsourcing*", <http://www.vnnet.es/Actualidad/Noticias/Infraestructuras/Soluciones/20040303022>, accedido el 29/04/2004.

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