

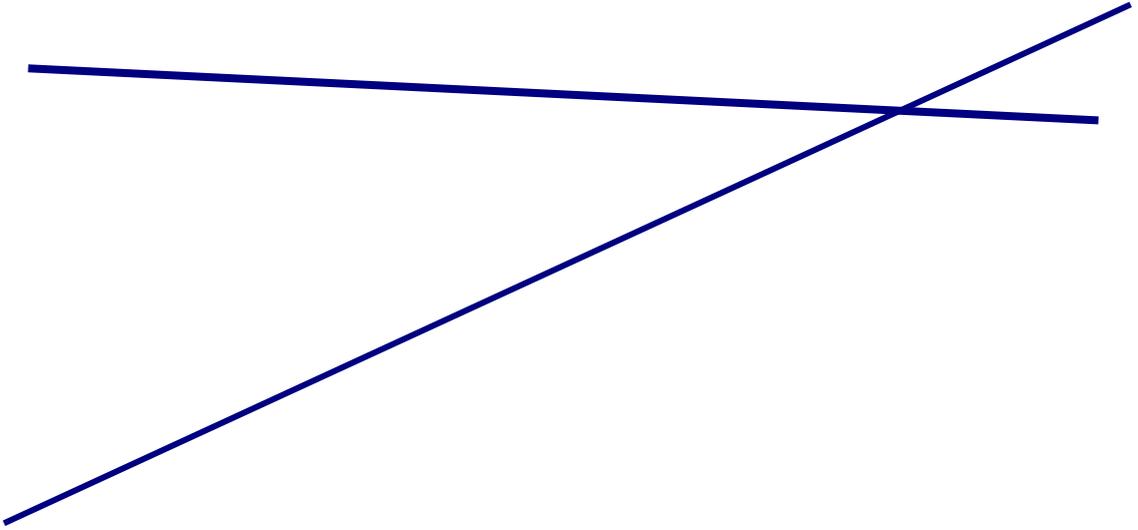


**LA RUPTURA DE LA CADENA DE VALOR COMO
CONSECUENCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN.
De la subcontratación táctica a la estratégica.**

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

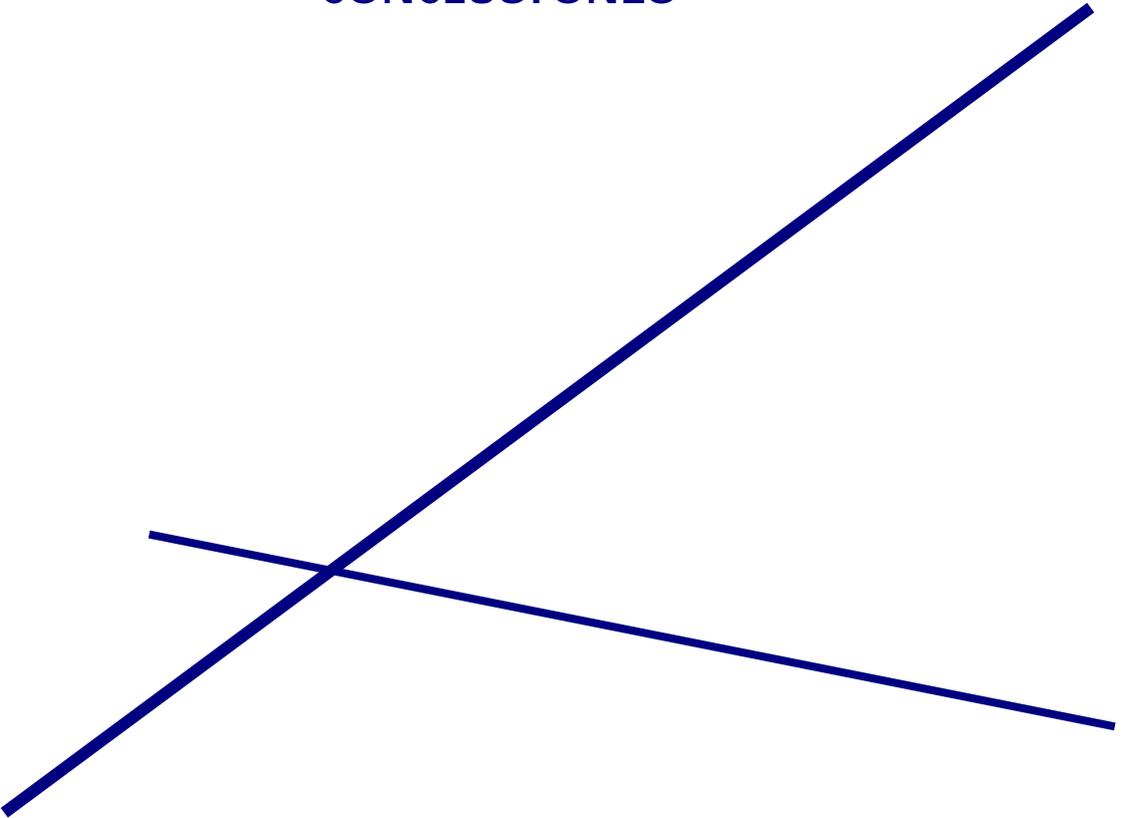
Laura Guitart Tarrés

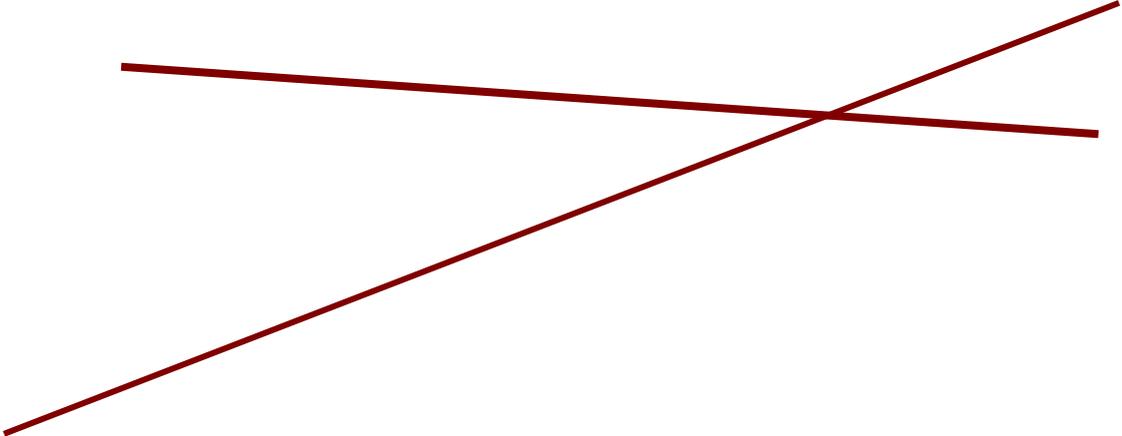
2005



PARTE V

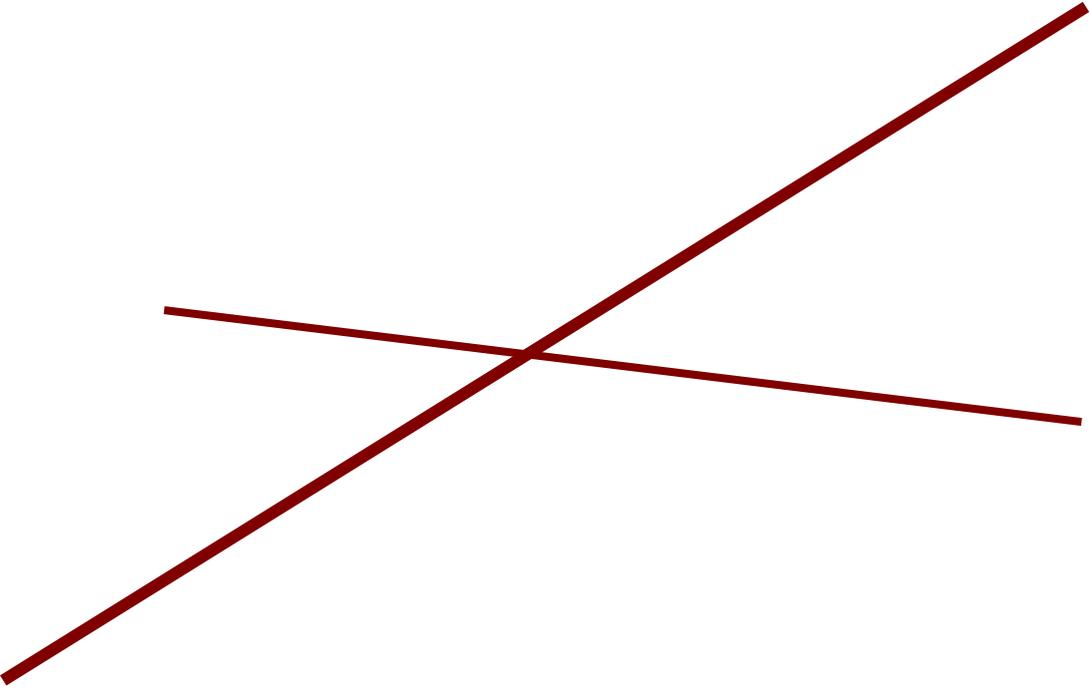
CONCLUSIONES





CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES



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

9.1. Introducción

Para finalizar con el desarrollo de este trabajo, este último capítulo presenta las **conclusiones** y aportaciones que se derivan de la investigación llevada a cabo.

En primer lugar se recogen las conclusiones más relevantes del marco teórico y conceptual para, seguidamente presentar las principales conclusiones obtenidas en el estudio empírico.

A continuación, a modo de **consideraciones finales**, se establecen las aportaciones más interesantes de esta investigación, el alcance de los objetivos previamente establecidos, las limitaciones del estudio realizado y, finalmente, las líneas futuras de investigación que del trabajo se derivan y que se pretende desarrollar.

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

9.2. Conclusiones

Las conclusiones obtenidas en este trabajo se detallan seguidamente, agrupadas en dos bloques: según se deriven de la revisión de la literatura y de la parte de fundamentos teóricos, o de la parte empírica de la investigación.

9.2.1. Conclusiones del marco teórico y de fundamentos

Las conclusiones obtenidas en la revisión de la literatura sobre la externalización de actividades ya han sido expuestas en los apartados finales de los capítulos segundo, tercero y cuarto, por lo que en este último capítulo y al objeto de no ser reiterativos, sólo se recopilan a modo de síntesis aquellas aportaciones que se consideran más relevantes.

Aunque en el capítulo cuarto se establecían definiciones distintas y con características bien diferenciadas entre la subcontratación táctica y la estratégica, en el capítulo tercero de fundamentos teóricos, estos dos conceptos en principio diferentes (incluso opuestos en algunos aspectos) se presentan uno como evolución del otro.

La subcontratación táctica o tradicional basada en el traspaso de costes fijos a variables para la empresa o, en la adquisición de recursos en caso de falta de capacidad, se fundamenta en las teorías de los costes de transacción y agencia (óptica económica). Por el contrario, la denominada subcontratación estratégica, que busca centrarse en las competencias básicas y subcontratar el resto de actividades al mejor proveedor, se fundamenta principalmente en la teoría de dependencia de recursos y en la teoría de recursos y capacidades (perspectiva estratégica)

De esta manera, **la subcontratación táctica se convierte en estratégica, en un intento por parte de las organizaciones de adaptarse a los cambios de su entorno.** Así, el concepto de subcontratación táctica asociada a la noción clásica de capacidad, evoluciona hasta el concepto de subcontratación estratégica más vinculado a la noción de especialidad.

En este proceso de adaptación, las motivaciones tácticas que llevan a una compañía a decidirse por la externalización de actividades cambian por otros desencadenantes más estratégicos. Incluso la reducción de costes que, a priori parecía una motivación presente en ambos tipos de subcontratación, tanto táctica como estratégica, se ha desvelado más

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.

como consecuencia que como desencadenante en el caso de la externalización estratégica.

9.2.2. Conclusiones del estudio empírico

A partir de los resultados derivados de la parte empírica, presentados en los capítulos séptimo y octavo de este trabajo y como consecuencia del análisis y tratamiento de los datos recogidos, se exponen a continuación las conclusiones más relevantes.

1) El modelo analítico desarrollado con base en la parte teórica de esta investigación ha permitido la clasificación de los casos de subcontratación analizados² en los siguientes grupos³:

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

2) El sector de actividad en el que opera la organización (su madurez, su tradición o cultura favorable hacia la decisión de subcontratar) es un factor determinante en la subcontratación de actividades. Los casos del sector de la informática, editorial y textil⁴ serían exponentes de ello, mientras que la influencia de la historia o la cultura de la propia organización tienen más peso en empresas más integradas como MAPFRE.

² Esta investigación ha analizado también un caso de integración vertical y tres casos de proveedores de servicios.

³ 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 realizó en función del tipo de subcontratación predominante.

⁴ Los dos casos clasificados en los grupos de subcontratación inducida por el entorno son compañías, una del sector textil y la otra del sector editorial.

3) Por lo que respecta al estudio efectuado según el tipo de subcontratación táctica o estratégica por actividad, se examinó si las características de la subcontratación de una misma función eran las mismas en todas las compañías investigadas. El resultado fue negativo en este caso, ya que **el tipo de externalización no es único en función del tipo de actividad** o del área de actividad. Es decir, no siempre, por ejemplo la selección de personal en concreto, o las actividades de Recursos Humanos en general, son tácticas o estratégicas, sino que ello depende de la organización que las subcontrata.

De todas maneras, se intuyen algunos patrones de comportamiento comunes en algunas actividades. Así, **la producción tiende a subcontratarse bajo aspectos tácticos** (sobre todo en deslocalizaciones de la fabricación a países de menores costes, en sectores maduros y por motivos económicos), mientras que **las actividades de I+D se suelen externalizar por motivos estratégicos**. Dentro de una misma área, la subcontratación del transporte suele ser táctica, aunque si se subcontrata juntamente con otras actividades logísticas (normalmente a un operador logístico especializado) se suele realizar bajo motivaciones estratégicas.

4) **Las empresas subcontratan actividades que no son competencias distintivas**, aunque en ocasiones, externalizan algunas actividades que forman parte de su *core business* o que están muy próximas a él. En estos casos se subcontratan únicamente aspectos técnicos u operativos, partes poco relevantes de todo un proceso, o actividades en las que no se desea realizar inversiones.

En el camino hacia la especialización en el que están inmersas las empresas actualmente, incluso las competencias distintivas también están obligadas ser cada vez más específicas, más concretas, y estar más bien delimitadas dentro de la cadena de valor de las compañías. Se podría decir que **las core business deben también especializarse y enfocarse**, ya que actividades muy próximas a ellas pueden ahora ser externalizadas.

5) El tipo de subcontratación (táctica o estratégica) también depende de cuánto más próxima o alejada esté la actividad a subcontratar del *core* de la empresa. Así, si una actividad subcontratada es muy crítica para la empresa, ésta se externalizará de forma estratégica. En cambio, en otras actividades no cercanas al núcleo del negocio de la compañía (como el caso extremo de las actividades periféricas muy alejadas) la subcontratación es táctica.

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

De la subcontratación táctica a la estratégica.

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Por tanto, la subcontratación será más estratégica cuánto más próxima al *core business* de la compañía esté la actividad a externalizar, y más táctica cuánto más periférica sea.

553

6) En el caso de los tres **proveedores** de servicios analizados en esta investigación, sus *core business* se refieren a los servicios que ofrecen y que son contratados por sus clientes. Es decir, son verdaderos **especialistas** en las actividades que les son subcontratadas y poseen más conocimientos y **mejores habilidades** que sus clientes, para los cuales supone el **acceso a su *know-how* especializado**. Su relación con los clientes responde a las características de la subcontratación estratégica, siendo **proveedores estratégicos**, es decir sus **socios colaboradores**.

7) En cuanto a las **motivaciones** que llevan a una empresa a decidirse por la subcontratación de actividades, la tabla 9.1. recoge los desencadenantes de la externalización, según sea ésta táctica o estratégica, en los casos analizados en esta investigación.

8) La reducción de costes, **motivación** principal en el caso de la subcontratación táctica, es en cambio una **consecuencia** si la subcontratación es estratégica.

Tipo de subcontratación	Táctica	Estratégica
Desencadenantes	<ul style="list-style-type: none"> * Reducción de costes (traspaso de costes fijos a variables). * Falta de <i>inputs</i> necesarios (tecnología, know-how, materiales, ...) por no tener el suficiente volumen de negocio que justifique la inversión. * Falta de capacidad a corto plazo (mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda). * Por ser una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización⁵. 	<ul style="list-style-type: none"> * Obtener una mayor flexibilidad y mayor rapidez de respuesta. * Falta de <i>inputs</i> necesarios (tecnología, <i>know-how</i> especializado, ...) que la empresa no posee y no le interesa poseer. * Centrar la inversión y las competencias en las actividades <i>core</i>. * Mejores habilidades de los proveedores (acceso a <i>know-how</i> especializado). * Aumentar la calidad (producto, servicio, entrega).

Tabla 9.1. Desencadenantes de la subcontratación táctica y estratégica

Fuente: Elaboración propia

⁵ Si inicialmente se consideraban como periféricas, actividades como la limpieza, la vigilancia o los servicios de catering (totalmente ajenas al negocio de la organización), ahora se empiezan a incluir otras actividades como el transporte o las asesorías laborales, fiscales, legales, ...

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.

9) En cuanto al **tipo y duración de la relación** que se establece entre la empresa principal y la proveedora, las diferencias encontradas en los casos analizados de subcontratación táctica y estratégica se recopilan en la tabla 9.2.

Tipo de subcontratación	Táctica	Estratégica
Tipo de relación	Simple relación cliente-proveedor. En algunos casos, se establecen relaciones basadas en la confianza, aunque es más una consecuencia del paso del tiempo ⁶ .	Estrechos vínculos de colaboración, confianza mutua total, se fomenta el <i>partenariado</i> . Estas características se intensifican en el caso de subcontratar competencias distintivas o actividades muy próximas al <i>core</i> de la organización.
Duración de la relación	Se intenta que los proveedores sean siempre los mismos para que las relaciones sean a largo plazo, aunque no siempre se consigue.	La duración se establece sobre la base de una continuidad de la relación, es decir, en términos de largo plazo.

Tabla 9.2. Tipo y duración de la relación con el proveedor en la subcontratación táctica y estratégica

Fuente: Elaboración propia

⁶ La continuidad en la relación con los proveedores es una característica bien valorada en cualquier caso, ya sea de subcontratación táctica o estratégica. De todas maneras, en la externalización por motivos estratégicos es algo perseguido, mientras que en la táctica es más bien "sobreenvenido".

10) La tabla 9.3. presenta las diferencias entre la subcontratación táctica y estratégica en cuanto a la **coordinación y control de las actividades externalizadas** por parte de la empresa principal.

Tipo de subcontratación	Táctica	Estratégica
Coordinación y control de las actividades subcontratadas	La coordinación y el control no se ceden con la actividad que se subcontrata.	La coordinación y el control se ceden con la actividad que se subcontrata. Es más, a mayor coordinación de las actividades subcontratadas, menor eficiencia en su realización por parte del proveedor. Sólo existe coordinación en la externalización de competencias distintivas o actividades muy próximas a ellas. En el resto, únicamente suele realizarse un seguimiento (recibir información y reuniones de seguimiento).

Tabla 9.3. Coordinación y control de las actividades subcontratadas en la subcontratación táctica y estratégica

Fuente: Elaboración propia

11) Las conclusiones relativas a **quién toma la decisión** de subcontratar en una compañía y, con base en **qué criterios se selecciona al proveedor**, en función del tipo de externalización se muestran en la tabla 9.4.

Subcontratación	Táctica	Estratégica
Toma de la decisión	<p>Creación de equipos de trabajo para estudiar la viabilidad del proyecto de subcontratación.</p> <p>Toma de la decisión final siempre por la Alta Dirección (a partir de los informes elaborados por el equipo de trabajo), por lo que la decisión suele ser consensuada.</p>	<p>Creación de equipos de trabajo para estudiar la viabilidad del proyecto de subcontratación.</p> <p>Toma de la decisión final por la Alta Dirección (a partir de los informes elaborados por el equipo de trabajo) en el caso de actividades próximas al <i>core business</i>, mientras que para las de menor trascendencia la decisión puede tomarla el director funcional correspondiente.</p> <p>La toma de la decisión depende del tipo de actividad más o menos cercana al <i>core</i> de la compañía.</p>
Criterios en la selección de proveedores	<p>El criterio básico en la selección de proveedores es el aspecto económico.</p>	<p>El aspecto económico pasa a un segundo plano, valorándose otros criterios como calidad, fiabilidad, especialización, conocimientos, experiencia, saber hacer, ...</p>

Tabla 9.4. Toma de la decisión y criterios en la selección del proveedor

Fuente: Elaboración propia

12) Todas las compañías analizadas manifestaron que **la subcontratación es una buena decisión**, hecho que también se pone de manifiesto en su **intención de externalizar otras actividades** en el futuro.

13) En cuanto a los **contratos formales por escrito**, su existencia no depende del tipo de subcontratación táctica o estratégica. En los casos analizados en este trabajo, son las **compañías de mayor dimensión** las que cuidan más el hecho de redactar contratos, e incluso de incluir **indicadores y cláusulas de penalización** en caso de incumplimiento de las condiciones establecidas.

En las empresas estudiadas que subcontratan **actividades de investigación y desarrollo**, existen en todos los casos contratos con los proveedores que incluyen estrictas **cláusulas de confidencialidad**. En las **actividades de fabricación** por el contrario, en algunas de las empresas analizadas **se sustituyen los contratos por los propios pedidos** de las piezas a fabricar.

14) En algún caso, los **fracasos** ocurridos en **anteriores relaciones** de colaboración con proveedores **han condicionado las futuras decisiones** en relación a la subcontratación. Para evitarlo, es **recomendable la existencia de una “buena química”** y una **inversión inicial en la relación** para obtener un **claro alineamiento de los objetivos de ambas compañías**.

15) Tres son las **ventajas de la subcontratación**, mayoritariamente manifestadas en los casos analizados en este trabajo: 1) la posibilidad de especialización en determinadas áreas en las que la compañía decide enfocarse, concentrarse en sus actividades *core* y no destinar recursos a actividades que no son clave; 2) el acceso a la especialización (conocimiento, *know-how* y experiencia) de los proveedores externos; y, 3) la reducción de costes y conversión de costes fijos en variables.

16) En cuanto a las desventajas, algunas de las expuestas por las compañías estudiadas se refieren a experiencias negativas sufridas en relaciones de subcontratación anteriores. Dos son los **inconvenientes principales** manifestados: 1) la pérdida de control por parte de la empresa que subcontrata; y, 2) la elevada dependencia con el proveedor y el riesgo que ello comporta.

17) El único caso de integración vertical analizado en esta investigación responde a la convicción por parte de esta compañía de que la subcontratación es contraria a la

absoluta lealtad del personal hacia la empresa y la formación altamente especializada que requieren de sus empleados.

18) En todos los casos de subcontratación analizados, las organizaciones tienen la **intención de subcontratar nuevas actividades** de su cadena de valor, algunas de las cuales se encuentran actualmente ya en estudio. Además, todas las compañías tienen claro que la externalización sólo es una opción para las actividades que no son su propiedad intelectual, que no son estratégicas, que no son sus competencias distintivas.

9.3. Consideraciones finales

En este apartado de consideraciones finales se analiza el alcance de los objetivos inicialmente establecidos, las limitaciones e implicaciones del estudio realizado, así como las posibles líneas futuras de investigación.

9.3.1. Principales aportaciones de la investigación: alcance de los objetivos

Los **objetivos generales** inicialmente planteados, recogidos en la tabla 1.1. del primer capítulo de este trabajo y nuevamente presentados aquí en la tabla 9.5., han sido **conseguidos** en su totalidad.

En cuanto a los **objetivos específicos** expuestos en el capítulo sexto (diseño de la parte empírica), la presente investigación ha logrado también alcanzarlos a través de los resultados obtenidos en el análisis de casos realizado. En este sentido, en la tabla 9.6. se indica, para cada uno de estos objetivos específicos, el capítulo o capítulos en el que se ha realizado el análisis de los datos y la discusión que ha permitido lograrlos y, si es el caso, la conclusión o conclusiones derivadas (de las presentadas en el apartado 9.2.2. de este mismo capítulo).

Finalmente, este trabajo también ha dado respuesta a la **pregunta y subpreguntas de investigación** formuladas. De forma análoga a la anterior, la tabla 9.7. recoge cada una de las cuestiones inicialmente establecidas (presentadas en el capítulo sexto de este trabajo) con indicación del capítulo en el que se ha realizado la discusión que permite su respuesta y la conclusión derivada, en caso de que exista.

Objetivos generales	Capítulos
Realizar un exhaustivo estado del arte , una completa revisión de la literatura existente sobre el tema objeto de esta investigación.	2, 3 y 4
Establecer el marco conceptual previo al estudio exhaustivo de la decisión de subcontratar.	2
Analizar las principales contribuciones teóricas en las que se basa el estudio de la subcontratación (teorías basadas en la eficiencia económica y teorías de carácter estratégico) para establecer el marco teórico apropiado en el que ubicar la investigación.	3
Establecer las motivaciones que llevan a una organización a tomar la decisión de subcontratar alguna de las actividades de su cadena de valor, así como las principales características del proceso de externalización táctico y estratégico .	4
Introducir los principales aspectos teóricos de la metodología de la investigación cualitativa mediante el estudio de casos , para poder ubicar el presente trabajo en el adecuado marco metodológico teórico .	5
Diseñar la fase empírica de la investigación así como el modelo analítico , a partir del marco teórico, que sirva de soporte para la elaboración del trabajo de campo.	6
Analizar la experiencia particular de las compañías estudiadas en relación a la toma de la decisión de subcontratar algunas de las actividades de su cadena de valor	7
Valorar si la realidad de estos casos coincide con los aspectos teóricos recogidos de la literatura y si es posible verificar el modelo propuesto en este trabajo.	8
Realizar el análisis de datos cualitativos mediante la herramienta NUD*IST Vivo	8
Extraer las conclusiones y consideraciones finales del estudio	9

Tabla 9.5. Cumplimiento de los objetivos generales inicialmente establecidos

Fuente: Elaboración propia

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

De la subcontratación táctica a la estratégica.

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Objetivos específicos	Discusión	Conclusiones
Establecer diferentes grados o tipologías de subcontratación táctica y estratégica, para clasificar los diferentes casos de compañías analizadas.	Cap. 7	1, 2
Validar el modelo analítico de desencadenantes tácticos y estratégicos propuesto en el capítulo sexto de este trabajo, y creado a partir del marco teórico y conceptual.	Caps. 7 y 8	1, 7 y 8
Analizar las principales características del proceso de subcontratación por actividades a través de los diferentes casos estudiados, para establecer si existen similitudes en la externalización de una misma actividad en las diferentes compañías estudiadas.	Caps. 7 y 8	3, 4 y 5
Establecer las principales características distintivas de la subcontratación táctica y estratégica en los casos analizados.	Cap. 8	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14
Comprobar si las principales características de la decisión de subcontratar son análogas por parte de la compañía principal y desde la perspectiva de los casos de estudio de los proveedores de servicios.	Caps. 7 y 8	6
Analizar la satisfacción o insatisfacción de los casos analizados con la experiencia de subcontratar.	Caps. 7 y 8	12, 14, 15, 16, 17 y 18

Tabla 9.6. Cumplimiento de los objetivos específicos de la fase empírica de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Preguntas de investigación	Respuesta	Conclusiones
¿Por qué subcontratan las organizaciones determinadas actividades de su cadena de valor?	Caps. 7 y 8	1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8
Bloque A) En relación a las actividades subcontratadas:		
De las actividades de la cadena de valor de la compañía, ¿cuáles externaliza a proveedores externos?	Cap. 7	
Las actividades subcontratadas por la compañía, ¿son siempre no <i>core business</i> ?	Caps. 7 y 8	4, 5 y 18
Bloque B) En relación a las motivaciones que llevan a una compañía a optar por la subcontratación de una actividad:		
¿Bajo qué motivaciones subcontratan las compañías las diferentes actividades?	Cap. 7	6, 7 y 8
¿Son desencadenantes tácticos o estratégicos?	Cap. 7	7
¿Se valida el modelo analítico de motivaciones propuesto?	Cap. 8	7 y 8
¿Existen diferencias en las motivaciones por empresas?, es decir, ¿siempre una misma compañía subcontrata por las mismas causas, independientemente de la actividad externalizada?	Cap. 7	1
¿Existen diferencias por tipo de actividad?, es decir, ¿una misma actividad es siempre subcontratada bajo las mismas motivaciones, sea cual sea la empresa subcontratante?	Cap. 8	3
Bloque C) En relación a las características del proceso de subcontratación:		
La duración de la relación entre empresa principal y proveedora, ¿se caracteriza por un marcado carácter de transitoriedad o se establece sobre la base de la continuidad?	Caps. 7 y 8	9
...

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.

Preguntas de investigación	Respuesta	Conclusiones
La duración de la relación entre empresa principal y proveedor, ¿se caracteriza por ser a corto, medio o largo plazo?	Caps. 7 y 8	9
La relación con el proveedor, ¿es una simple relación comercial de compra-venta o se establecen vínculos de colaboración y cooperación entre las dos empresas?	Caps. 7 y 8	9
La relación con la empresa subcontratada, ¿es escasa, o por el contrario, se intenta fomentar el <i>partenariado</i> ?	Caps. 7 y 8	9
En las actividades externalizadas, ¿mantiene la empresa principal la coordinación en su realización?	Caps. 7 y 8	10
¿Con qué criterios se selecciona a un proveedor para una actividad subcontratada?	Caps. 7 y 8	11
¿Quién toma la decisión de externalizar determinada actividad?	7 y 8	11
¿Cuáles son las principales características del proceso de subcontratación táctico y estratégico?	Caps. 7 y 8	7, 8, 9, 10 y 11
Bloque D) En relación a la satisfacción de la decisión de subcontratar:		
¿Están las compañías que subcontratan alguna actividad satisfechas con esta decisión?	Caps. 7 y 8	12 y 18
¿Se han producido fracasos en las relaciones con los proveedores de actividades subcontratadas?	Caps. 7 y 8	13 y 14
¿Qué ventajas ocasiona para una compañía la decisión de subcontratar determinada actividad?	Caps. 7 y 8	15
¿Qué inconvenientes comporta la subcontratación de actividades?	Caps. 7 y 8	16 y 17

Tabla 9.7. Preguntas y subpreguntas de investigación a las que se ha dado respuesta

Fuente: Elaboración propia

9.3.2. Implicaciones de la investigación

Una de las conclusiones obtenidas en este trabajo de investigación es que en todos los casos analizados existe plena satisfacción con la decisión tomada en cuanto a la externalización de actividades. Además, todas las compañías estudiadas que ya poseen esta experiencia manifestaron la intención de subcontratar nuevas actividades en el futuro. Ello implica la bondad de esta decisión.

En este sentido, a partir de la información obtenida del trabajo empírico, se intuye una **tendencia al aumento de la subcontratación de actividades** y se estima un **crecimiento sostenido en el futuro**. Ya existen muy buenos proveedores preparados para ello, los cuales han conseguido ser verdaderos especialistas en los servicios que ofrecen, capaces de proporcionar unos conocimientos y unas habilidades que una compañía no puede poseer en todos los eslabones de su cadena de valor.

Las áreas con mayor potencial de crecimiento en cuanto a la externalización de actividades parecen ser las de I+D, sistemas de información, logística y Recursos Humanos.

Otro de los cambios que se está produciendo en el entorno de las empresas, como consecuencia del proceso de evolución desde la subcontratación táctica hacia la estratégica, es la reducción en el número de proveedores con los que se establecen relaciones mucho más estrechas y basadas en la absoluta confianza entre ambas partes. Con ello se pretende que empresa y proveedor lleguen a ser socios colaboradores, por lo que la selección de los proveedores deberá ser muy cuidada para garantizar una relación duradera. Se estima oportuno, por ello, la creación de equipos de trabajo para el análisis de la viabilidad de cada decisión de subcontratación y para la selección del mejor proveedor especializado en esa actividad.

Es conveniente, llegados a este punto, matizar también que no en todos los casos se produce la evolución de la subcontratación táctica a la estratégica, por lo que no desaparece la primera en favor de la segunda. De hecho, en el análisis de casos presentado en este trabajo coexisten los dos tipos de externalización. Algunas actividades, como las productivas, parece⁷ que se resisten a evolucionar desde sus consideraciones tácticas a otras más estratégicas, sobre todo en sectores maduros en los que la reducción de costes es el objetivo principal de la externalización, llegando incluso

⁷ puesto que depende de cada caso en concreto, como ya se ha visto en esta investigación.

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 la deslocalización de las actividades productivas a terceros países con menores costes salariales. En cambio, en la subcontratación de otras actividades, como las de investigación y desarrollo, se imponen las consideraciones estratégicas.

9.3.2. Limitaciones del estudio realizado

A medida que avanza la investigación, lógicamente el conocimiento del tema por parte del investigador es cada vez mayor. Así, con el saber que se posee una vez finalizado el trabajo, si se volviera a iniciar el proceso de investigación, el establecimiento del marco teórico-conceptual y de fundamentos, el trabajo de campo, las entrevistas, la documentación, el análisis de los datos, la interpretación, etc., todas las etapas del estudio podrían realizarse con mayor profundidad. De todas maneras, esta madurez en la investigación, lejos de ser desaprovechada, permite establecer las limitaciones del estudio realizado y las posibles vías de investigación futura.

La primera limitación de esta investigación es consecuencia del tipo de metodología utilizada para su desarrollo. El estudio de casos no permite la generalización (aunque tampoco sea su objetivo), de manera que los **resultados derivados** (expuestos en el capítulo siete y ocho) y las **conclusiones obtenidas** (presentadas también en este capítulo, además de en el séptimo y el octavo) en esta investigación, **se refieren única y exclusivamente a los casos analizados**.

La segunda limitación se refiere también a la metodología utilizada, como consecuencia del **riesgo de falta de objetividad** por el posible sesgo en la selección de los casos, del marco teórico y en la determinación de la información relevante. A pesar de que en este trabajo se ha intentado obtener el máximo de fiabilidad y validez para garantizar la calidad de la investigación, sin duda este riesgo, aunque mínimo, es imposible de eliminar del todo.

Otra limitación de este estudio se refiere a la posible insuficiencia de conocimiento por parte de los entrevistados para superar con éxito la entrevista y responder con pleno conocimiento de causa a las preguntas formuladas. Por ello, en esta investigación se desestimaron cuatro entrevistas mantenidas por motivos diversos⁸.

⁸ expuestos con mayor detalle en el capítulo 6.

9.3.3. Futuras líneas de investigación

Una vez finalizado, el trabajo realizado supone el inicio de nuevas investigaciones futuras, puesto que el conocimiento alcanzado conlleva inevitablemente a la generación de nuevos retos y al establecimiento de posibles líneas de investigación, que en el futuro permitirán seguir trabajando en esta dirección ya iniciada.

Así, la primera propuesta en este sentido, sería la de contrastar las aportaciones realizadas en este trabajo a través de un estudio con metodología cuantitativa, de manera que fuera posible la **generalización de los resultados obtenidos** a una población de empresas más amplia.

Una segunda línea de investigación supondría el **análisis en detalle de la subcontratación de algunas actividades de la cadena de valor empresarial en concreto**, quizá de aquellas en las que parece que existe una tendencia a su consolidación: **actividades logísticas, sistemas de información, de recursos humanos o de investigación y desarrollo**. En este sentido, se trataría de seguir iniciativas como la del estudio “La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos” elaborado por IESE-IRCO y ADP (2004). También en cuanto a la subcontratación de actividades logísticas, actualmente está finalizando un estudio elaborado en el propio departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona.

El estudio de la **externalización de actividades de I+D** se intuye como especialmente interesante por ser actividades de propiedad intelectual, por estar generalmente muy próximas al *core business* de la compañía y por incluir importantes aspectos de extrema confidencialidad.

En cuanto a la subcontratación por motivaciones tácticas, constituiría también un trabajo relevante el estudio de la **externalización de las actividades productivas en países de bajos costes salariales**.

Una última línea de investigación correspondería a la elaboración de **estudios sectoriales** sobre la subcontratación empresarial. A nivel español existen trabajos en este sentido, por ejemplo el estudio en el sector bancario de Sacristán Navarro (1997) o el del sector hotelero de Espino Rodríguez (2002). Así, sectores como el textil, el editorial o la construcción en los que la subcontratación viene inducida por ser una práctica habitual pueden resultar muy atractivos de estudiar en profundidad, sin desmerecer lógicamente otros estudios sectoriales.

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.

9.4. Bibliografía

Campos Nuño de la Rosa, B. (2001): "El *outsourcing* de los sistemas y tecnologías de la información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad gallega", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 2, páginas 43 a 56.

Casani, F.; Luque, M.A.; Luque, J. y Soria, P. (1996): "La problemática del *outsourcing*", *Economistas*, núm. 72, páginas 86 a 98.

Casani, F.; Luque, M.A.; Rodríguez, J. y Soria, P. (1998): "El *outsourcing* y sus consecuencias sobre los recursos humanos de la empresa", *Relaciones Laborales. Revista crítica de teoría y práctica*, núm. 14, páginas 1181 a 1204.

Casani, F.; Luque, M.A.; Rodríguez, J. y Soria, P. (1999): "La estrategia del *outsourcing* en el sector financiero español", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Enero-Mar, páginas 383 a 411.

Centre d'Estudis i Assessorament Metal·lúrgic (CEAM) (1999): *La subcontractació industrial a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Direcció General d'Indústria, Papers d'Economia Industrial, núm. 13, Diciembre.

Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (CEAM) (1985): *Estrategias, Instituciones y Acciones para la subcontratación en Europa*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), Ministerio de Industria y Energía.

Espino Rodríguez, T.F. (2002): "Un análisis de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero", *Tesis Doctoral*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

González, M.; Arruñada, B. y Fernández, A. (1997): "La decisión de subcontratar: el caso de las empresas constructoras", *Investigaciones Económicas*, vol. XXI, núm. 3, páginas 501 a 521.

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.

IESE-IRCO y ADP (2004): "La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos", Informe disponible en:

<http://www.iese.edu/es/RCC/IRCO/Investigacion/Docsy publ/Estudioseinformes/Estudioseinformes.asp>, accedido el 22 de noviembre de 2004.

Ikei, Salvador, L.; Garzo, M.C.; Irastorza, X.; Pagoaga, B. (2003): *Subcontratación Industrial. Informes Sectoriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria.

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

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

Sacristán Navarro, M. (1997): "La evaluación del *outsourcing* como opción estratégica en el proceso de transformación de las entidades financieras", *Tesis Doctoral*, Universidad Complutense de Madrid.

Solé Parellada, F.; Valls Pasola, J.; Condom Vilà, P.; Pérez Peral, A.; Amores Bravo, X.; Bikfalvi, A. (2003): *Èxit de mercat i innovació: anàlisi del comportament innovador de 60 pimes catalanes* (2ª edición), Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona.