



**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**



**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**

**Doctoranda**

Laura Guitart Tarrés

**Director**

Dr. José M<sup>a</sup> Castán Farrero

**Departamento de Economía y Organización de Empresas**

**Universitat de Barcelona**

A Joan Carles, Alba i Mar

## **Agradecimientos**

A mi familia, en especial a mis padres.

A las personas que siempre han confiado en mí: Francesc Solé Parellada, Francisco Tarragó Sabaté y José M<sup>a</sup> Castán Farrero.

A mis compañeras/os y amigas/os del Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universitat de Barcelona.



ÍNDICE



<b>PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. Consideraciones previas</b> .....	3
1.1. Introducción .....	5
1.2. Objetivos de la investigación .....	7
1.3. Estructura del trabajo .....	9
1.4. Bibliografía .....	13
<b>SEGUNDA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 2. Fundamentos conceptuales</b> .....	17
2.1. Introducción .....	19
2.2. La cadena de valor empresarial .....	20
2.3. Competencias básicas o esenciales .....	24
2.4. Integración vertical versus desintegración .....	29
2.5. La ruptura de la cadena de valor. Condicionantes.....	31
2.6. Alianzas estratégicas como alternativa a la integración vertical .....	37
2.7. La organización virtual.....	42
2.8. Conclusiones.....	51
2.9. Bibliografía .....	51
<b>CAPÍTULO 3. Fundamentos teóricos</b> .....	63
3.1. Introducción .....	65
3.2. La subcontratación desde una óptica económica .....	68
3.2.1. La Teoría de los costes de transacción .....	68
3.2.1.1. Costes de transacción .....	68
3.2.1.1.1. Atributos de los agentes económicos .....	71
3.2.1.1.2. Atributos del mercado .....	72
3.2.1.1.3. Atributos de las transacciones .....	73
3.2.2. Costes de transacción e integración vertical .....	75
3.2.3. Costes de transacción y subcontratación .....	79
3.2.4. La teoría de la agencia.....	81
3.2.4.1. Contrato de agencia.....	81
3.2.4.2. Problemas en el contrato.....	83
3.2.4.3. Costes de agencia.....	83
3.2.4.4. Enfoques de la Teoría de la Agencia .....	84
3.2.4.5. Hipótesis principales de esta teoría.....	84
3.2.5. La teoría de la agencia y la subcontratación .....	85
3.3. La subcontratación desde la óptica del pensamiento estratégico .....	86

3.3.1. La Teoría de la dependencia de recursos .....	87
3.3.2. La teoría de dependencia de recursos y la subcontratación.....	89
3.3.3. El enfoque basado en los recursos .....	91
3.3.3.1. Recursos estratégicos .....	93
3.3.3.2. Capacidades organizativas.....	95
3.3.3.3. La ventaja competitiva y los recursos y capacidades de la organización.....	97
3.3.4. La teoría de recursos y la subcontratación.....	100
3.4. Conclusiones.....	103
3.5. Bibliografía .....	106

<b>CAPÍTULO 4. La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación .....</b>	<b>117</b>
4.1. Introducción .....	119
4.2. Subcontratación tradicional y subcontratación estratégica .....	121
4.2.1. Concepto de subcontratación .....	121
4.2.2. Evolución del concepto de subcontratación: de la subcontratación tradicional a la subcontratación estratégica .....	124
4.2.3. Subcontratación estratégica .....	126
4.3. La decisión táctica y estratégica de "hacer o comprar" .....	129
4.3.1. Desencadenantes de la decisión de subcontratar .....	139
4.3.2. El proceso de decisión. Etapas.....	154
4.4. La subcontratación de algunas funciones empresariales.....	160
4.4.1. Subcontratación de actividades productivas.....	162
4.4.2. Subcontratación de actividades logísticas.....	173
4.4.3. Subcontratación de funciones de marketing.....	177
4.4.4. Subcontratación de la distribución .....	182
4.4.5. Subcontratación de los servicios postventa y reparaciones.....	186
4.4.6. Subcontratación de actividades de apoyo.....	186
4.4.6.1. Subcontratación de actividades asociadas a las tecnologías de la información (TI) y de la comunicación (TC) ..	187
4.4.6.2. Subcontratación de funciones de Recursos Humanos ..	193
4.4.6.3. Subcontratación de funciones financieras y/o contables .....	196
4.4.6.4. Subcontratación de actividades de I+D .....	198
4.5. Conclusiones.....	200
4.6. Bibliografía .....	202

---

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>TERCERA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO</b> .....	223
<b>CAPÍTULO 5. Descripción de la metodología de la investigación</b> .....	225
5.1. Introducción .....	227
5.2. Metodologías cuantitativas y cualitativas .....	228
5.3. El proceso de la investigación cualitativa .....	230
5.4. El estudio de casos como metodología de investigación .....	236
5.4.1. Ventajas e inconvenientes del análisis de casos .....	241
5.4.2. Fiabilidad y validez del análisis de casos .....	242
5.5. Conclusiones .....	246
5.6. Bibliografía .....	247
<b>CAPÍTULO 6. Diseño de la investigación empírica y modelo analítico para la determinación del tipo de subcontratación empresarial</b> .....	253
6.1. Introducción .....	255
6.2. Objetivos de la fase empírica de esta investigación .....	256
6.3. Tipo de análisis utilizado y justificación .....	257
6.4. Propuesta de modelo analítico para el estudio del tipo de subcontratación táctica o estratégica en las organizaciones .....	259
6.4.1. Algunas consideraciones previas para determinar el nivel de subcontratación empresarial .....	259
6.4.2. Modelo de análisis del nivel de subcontratación empresarial .....	261
6.5. Diseño de la investigación empírica .....	263
6.5.1. Preguntas de investigación .....	265
6.5.2. Selección de los casos objeto de estudio .....	266
6.5.2.1. Criterios de selección de un nuevo caso .....	267
6.5.2.2. Muestra de casos de estudio .....	268
6.5.3. Trabajo de campo .....	270
6.5.3.1. Presentación de resultados (informes) .....	273
6.6. Herramientas para el tratamiento y análisis de datos cualitativos .....	274
6.6.1. El programa NUD*IST Vivo .....	276
6.7. Conclusiones .....	277
6.8. Bibliografía .....	279
<b>ANEXOS CAPÍTULO 6</b> .....	281
Anexo 6.1. Entrevistas realizadas .....	283
Anexo 6.2. Guión de la entrevista .....	285
Anexo A. Actividades de la cadena de valor de la empresa .....	288

Anexo B. Actividades que la empresa subcontrata.....	289
Anexo C. Desencadenantes de la subcontratación de actividades.....	290
<b>CUARTA PARTE: ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS</b> .....	291
<b>CAPÍTULO 7. Presentación de los casos de estudio</b> .....	293
7.1. Introducción .....	295
7.2. Casos de subcontratación estratégica .....	297
7.2.1. Hewlett Packard Española, S.L. ....	299
7.2.1.1. Introducción .....	299
7.2.1.2. Entorno y grado de innovación.....	300
7.2.1.3. Competencias distintivas .....	304
7.2.1.4. Actividades subcontratadas .....	305
7.2.1.5. Motivaciones para la subcontratación .....	307
7.2.1.6. Tipo de relación con los proveedores.....	309
7.2.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación... 311	
7.2.1.8. Conclusiones.....	313
7.2.2. Boehringer Ingelheim España, S.L. ....	315
7.2.2.1. Introducción .....	315
7.2.2.2. Entorno y grado de innovación.....	316
7.2.2.3. Competencias distintivas .....	317
7.2.2.4. Actividades subcontratadas .....	318
7.2.2.5. Motivaciones para la subcontratación .....	320
7.2.2.6. Relación con los proveedores .....	323
7.2.2.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación... 324	
7.2.2.8. Conclusiones.....	325
7.2.3. Nestlé España, S.A. ....	326
7.2.3.1. Introducción .....	326
7.2.3.2. Entorno y grado de innovación.....	327
7.2.3.3. Competencias distintivas .....	328
7.2.3.4. Actividades subcontratadas .....	329
7.2.3.5. Motivaciones para la subcontratación .....	331
7.2.3.6. Tipo de relación con los proveedores.....	333
7.2.3.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación... 335	
7.2.3.8. Conclusiones.....	338
7.2.4. Subcontratación estratégica inducida por el entorno .....	339
7.2.4.1. Editorial Bosch, S.A. ....	339
7.2.4.1.1. Introducción .....	339

---

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.

---

7.2.4.1.2. Entorno.....	340
7.2.4.1.3. Estrategia de negocio .....	341
7.2.4.1.4. Competencias distintivas .....	342
7.2.4.1.5. Grado de innovación.....	342
7.2.4.1.6. Actividades subcontratadas .....	342
7.2.4.1.7. Motivaciones para la subcontratación.....	343
7.2.4.1.8. Relación con los proveedores .....	348
7.2.4.1.9. Otros aspectos relacionados con la subcontratación.....	348
7.2.4.1.10. Conclusiones .....	349
7.2.5. Subcontratación estratégica incipiente .....	351
7.2.5.1. Oryzon Genomics, S.A. ....	352
7.2.5.1.1. Introducción .....	352
7.2.5.1.2. Entorno y grado de innovación.....	353
7.2.5.1.3. Modelo de negocio .....	354
7.2.5.1.4. Competencias distintivas .....	355
7.2.5.1.5. Actividades subcontratadas .....	356
7.2.5.1.6. Motivaciones para la subcontratación.....	357
7.2.5.1.7. Relación con los proveedores .....	361
7.2.5.1.8. Otros aspectos relacionados con la subcontratación.....	363
7.2.5.1.9. Conclusiones.....	364
7.2.5.2. Envases del Vallès, S.A. ....	366
7.2.5.2.1. Introducción .....	366
7.2.5.2.2. Entorno y grado de innovación.....	367
7.2.5.2.3. Competencias distintivas .....	368
7.2.5.2.4. Actividades subcontratadas .....	369
7.2.5.2.5. Motivaciones para la subcontratación.....	370
7.2.5.2.6. Relación con los proveedores .....	373
7.2.5.2.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación.....	374
7.2.5.2.8. Conclusiones.....	374
7.2.5.3. Catalana de Ascensores ZENER, S.A. ....	376
7.2.5.3.1. Introducción .....	376
7.2.5.3.2. Entorno y grado de innovación.....	377
7.2.5.3.3. Competencias distintivas .....	377
7.2.5.3.4. Actividades subcontratadas .....	378

---

7.2.5.3.5. Motivaciones para la subcontratación.....	380
7.2.5.3.6. Relación con los proveedores .....	382
7.2.5.3.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación .....	383
7.2.5.3.8. Conclusiones.....	385
7.2.5.4. Peguform Ibérica, S.L. ....	386
7.2.5.4.1. Introducción .....	386
7.2.5.4.2. Entorno y grado de innovación.....	387
7.2.5.4.3. Competencias distintivas .....	388
7.2.5.4.4. Actividades subcontratadas .....	388
7.2.5.4.5. Motivaciones para la subcontratación.....	390
7.2.5.4.6. Relación con los proveedores .....	392
7.2.5.4.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación.....	394
7.2.5.4.8. Conclusiones.....	397
7.3. Proveedores de servicios .....	399
7.3.1. Disalfarm, S.A. ....	400
7.3.1.1. Introducción .....	400
7.3.1.2. Entorno y grado de innovación.....	401
7.3.1.3. Competencias distintivas .....	403
7.3.1.4. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a su contratación.....	403
7.3.1.5. Relación con los clientes.....	404
7.3.1.6. Otros aspectos relacionados con la subcontratación... ..	406
7.3.1.7. Conclusiones.....	407
7.3.2. Exel Iberia Grupo, S.L. ....	409
7.3.2.1. Introducción .....	409
7.3.2.2. Entorno y grado de innovación.....	410
7.3.2.3. Competencias distintivas .....	410
7.3.2.4. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a su contratación.....	411
7.3.2.5. Relación con los proveedores .....	415
7.3.2.6. Otros aspectos relacionados con la subcontratación... ..	416
7.3.2.7. Conclusiones.....	417
7.3.3. Oryzon Genomics, S.A. como empresa proveedora de servicios tecnológicos .....	419
7.3.3.1. Introducción .....	419

---

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.

7.3.3.2. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a su contratación.....	419
7.3.3.3. Tipo de relación con los clientes .....	421
7.3.3.4. Otros aspectos relacionados con la subcontratación...	422
7.3.3.5. Conclusiones.....	422
7.4. Casos de subcontratación táctica .....	424
7.4.1. Panreac Química, S.A. ....	425
7.4.1.1. Introducción .....	425
7.4.1.2. Entorno y grado de innovación.....	426
7.4.1.3. Competencias distintivas .....	427
7.4.1.4. Actividades subcontratadas .....	428
7.4.1.5. Motivaciones para la subcontratación .....	431
7.4.1.6. Relación con los proveedores .....	433
7.4.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación...	435
7.4.1.8. Conclusiones.....	436
7.4.2. Velcro Europe, S.A.....	437
7.4.2.1. Introducción .....	437
7.4.2.2. Entorno y grado de innovación.....	438
7.4.2.3. Competencias distintivas .....	439
7.4.2.4. Actividades subcontratadas .....	440
7.4.2.5. Motivaciones para la subcontratación .....	442
7.4.2.6. Relación con los proveedores .....	444
7.4.2.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación...	444
7.4.2.8. Conclusiones.....	446
7.4.3. Port Aventura, S.A. ....	448
7.4.3.1. Introducción .....	448
7.4.3.2. Entorno y grado de innovación.....	449
7.4.3.3. Competencias distintivas .....	450
7.4.3.4. Actividades subcontratadas .....	450
7.4.3.5. Motivaciones para la subcontratación .....	453
7.4.3.6. Relación con los proveedores .....	456
7.4.3.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación...	457
7.4.3.8. Conclusiones.....	458
7.4.4. Subcontratación táctica inducida por el entorno .....	459
7.4.4.1. Star Textil, S.A. ....	459
7.4.4.1.1. Introducción .....	459
7.4.4.1.2. Entorno y grado de innovación.....	460

7.4.4.1.3. Competencias distintivas .....	461
7.4.4.1.4. Actividades subcontratadas .....	462
7.4.4.1.5. Motivaciones para la subcontratación.....	463
7.4.4.1.6. Relación con los proveedores .....	466
7.4.4.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación.....	467
7.4.4.1.8. Conclusiones.....	468
7.4.5. Subcontratación táctica por falta de estructura .....	469
7.4.5.1. SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, S.A.....	469
7.4.5.1.1. Introducción .....	469
7.4.5.1.2. Entorno y grado de innovación.....	470
7.4.5.1.3. Competencias distintivas .....	472
7.4.5.1.4. Actividades subcontratadas .....	472
7.4.5.1.5. Motivaciones para la subcontratación.....	473
7.4.5.1.6. Relación con los proveedores .....	475
7.4.5.1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación.....	476
7.4.5.1.8. Conclusiones.....	476
7.5. Casos de integración vertical .....	478
7.5.1. Sistema MAPFRE.....	478
7.5.1.1. Introducción .....	478
7.5.1.2. Entorno y grado de innovación.....	479
7.5.1.3. Competencias distintivas .....	480
7.5.1.4. Actividades subcontratadas .....	481
7.5.1.5. Motivaciones para la integración vertical .....	484
7.5.1.6. Conclusiones.....	485
7.6. Bibliografía .....	486

## **CAPÍTULO 8. Análisis comparativo de los casos analizados y validación del modelo**

teórico propuesto.....	489
8.1. Introducción .....	491
8.2. Análisis e interpretación de resultados.....	492
8.2.1. Validación de la propuesta de modelo.....	492
8.2.2. Actividades subcontratadas por las diferentes organizaciones analizadas .....	497
8.2.2.1. Subcontratación de competencias distintivas .....	497
8.2.2.2. Subcontratación de actividades .....	499

---

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.

8.2.2.2.1. Actividades de Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Marketing y Administración General.....	499
8.2.2.2.2. Actividades productivas .....	501
8.2.2.2.3. Actividades logísticas .....	502
8.2.2.2.4. Actividades de I+D.....	503
8.2.2.2.5. Otras actividades .....	505
8.2.3. Tipo de relación que mantienen las organizaciones estudiadas con sus proveedores .....	506
8.2.3.1. Tipo de relación con los proveedores .....	506
8.2.3.2. Duración de los contratos.....	509
8.2.3.3. Coordinación y control sobre la actividad subcontratada .....	510
8.2.4. Otros aspectos relacionados con la decisión de subcontratar .....	512
8.2.4.1. Toma de la decisión .....	512
8.2.4.2. Satisfacción con la decisión .....	514
8.2.4.3. Criterios de selección de los proveedores.....	514
8.2.4.4. Existencia de contratos de colaboración con los proveedores.....	517
8.2.4.5. Fracasos producidos en anteriores colaboraciones.....	519
8.2.4.6. Ventajas de la subcontratación.....	521
8.2.4.7. Inconvenientes de la subcontratación .....	522
8.2.4.8. Tendencias de futuro en cuanto a la subcontratación de nuevas actividades .....	524
8.3. Utilización de NUD*IST Vivo como herramienta de soporte para el análisis de datos cualitativos en esta investigación.....	526
8.4. Conclusiones.....	529
8.5. Bibliografía .....	529
<b>ANEXOS CAPÍTULO 8.....</b>	<b>533</b>
Anexo 8.1. Árbol de nodos (codificación).....	535
Anexo 8.2. Ejemplo de entrevista (fragmento) codificada .....	537
Anexo 8.3. Algunas de las búsquedas realizadas.....	544
<b>QUINTA PARTE: CONCLUSIONES .....</b>	<b>545</b>
<b>CAPÍTULO 9. Conclusiones y consideraciones finales .....</b>	<b>547</b>
9.1. Introducción .....	549
9.2. Conclusiones.....	550

---

9.2.1. Conclusiones del marco teórico y de fundamentos .....	550
9.2.2. Conclusiones del estudio empírico .....	551
9.3. Consideraciones finales .....	559
9.3.1. Principales aportaciones a la investigación: alcance de los objetivos .....	559
9.3.2. Implicaciones de la investigación.....	564
9.3.3. Limitaciones del estudio realizado .....	565
9.3.3. Futuras líneas de investigación .....	566
9.4. Bibliografía .....	567
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	569



---

**ÍNDICE DE FIGURAS**
**Capítulo 1**

<b>Figura 1.1.</b> Estructura del trabajo de investigación.....	11
---	----

**Capítulo 2**

<b>Figura 2.1.</b> La cadena de valor.....	21
--	----

<b>Figura 2.2.</b> Niveles de evaluación de las actividades relevantes de la cadena de valor empresarial.....	22
---	----

<b>Figura 2.3.</b> La cadena de valor de <i>McKinsey &amp; Company "Business System"</i> .....	23
--	----

<b>Figura 2.4.</b> Competencias: las raíces de la competitividad.....	25
---	----

<b>Figura 2.5.</b> Origen y composición de una competencia básica.....	27
--	----

<b>Figura 2.6.</b> Conversión de las competencias básicas en valor.....	28
---	----

<b>Figura 2.7.</b> Determinantes de la ruptura de la cadena de valor.....	33
---	----

<b>Figura 2.8.</b> La respuesta de la organización ante el cambio: nuevos enfoques.....	35
---	----

<b>Figura 2.9.</b> La ruptura de la cadena de valor.....	37
--	----

<b>Figura 2.10.</b> Estructura Cosmos.....	46
--	----

<b>Figura 2.11.</b> Red estable.....	48
--------------------------------------	----

<b>Figura 2.12.</b> Red dinámica.....	48
---------------------------------------	----

**Capítulo 3**

<b>Figura 3.1.</b> Marco conceptual para el estudio de la subcontratación a partir de la Teoría de los Costes de Transacción, Teoría de la Agencia, Teoría de la Dependencia de Recursos y Teoría basada en los Recursos y Capacidades.....	67
---	----

<b>Figura 3.2.</b> Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	96
--	----

<b>Figura 3.3.</b> Relaciones entre heterogeneidad e inmovilidad de recursos; valor, rareza, imitabilidad imperfecta, insubstituibilidad; y ventaja competitiva sostenible.....	98
---	----

<b>Figura 3.4.</b> Valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades.....	100
--	-----

---

---

<b>Figura 3.5.</b> Modelo de análisis estratégico basado en recursos y capacidades .....	101
<b>Figura 3.6.</b> La subcontratación desde la visión de la empresa basada en recursos y capacidades .....	102
<b>Figura 3.7.</b> Resumen de las aportaciones de las cuatro teorías .....	104
<b>Figura 3.8.</b> Evolución de la subcontratación tradicional (basada en consideraciones económicas) a la subcontratación estratégica (basada, además, en consideraciones estratégicas).....	106

#### Capítulo 4

<b>Figura 4.1.</b> La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.....	128
<b>Figura 4.2.</b> La decisión de subcontratar en base al valor generado para el cliente y la posición relativa frente a competidores y proveedores .....	142
<b>Figura 4.3.</b> Evolución del concepto de subcontratación: de la subcontratación táctica o tradicional a la subcontratación estratégica .....	143
<b>Figura 4.4.</b> Modelo para la decisión “hacer o comprar” .....	145
<b>Figura 4.5.</b> Proceso estratégico de la decisión “hacer o comprar” .....	155
<b>Figura 4.6.</b> Modelo de análisis de la decisión de subcontratar .....	158
<b>Figura 4.7.</b> Evolución de los procesos de subcontratación .....	160
<b>Figura 4.8.</b> Empresas que actualmente subcontratan una o más actividades de cada función .....	161

#### Capítulo 5

<b>Figura 5.1.</b> Fases y etapas de la investigación cualitativa .....	231
<b>Figura 5.2.</b> El estudio de casos como metodología de investigación cuantitativa, cualitativa o de ambas .....	237
<b>Figura 5.3.</b> Las cinco etapas del proceso de investigación del análisis de casos.....	238
<b>Figura 5.4.</b> La lógica de la replicación en un diseño de casos múltiples .....	240
<b>Figura 5.5.</b> El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa .....	247

**Capítulo 6****xiii**

<b>Figura 6.1.</b> Modelo analítico para evaluar la subcontratación táctica o estratégica .....	262
<b>Figura 6.2.</b> Fases y etapas de la investigación cualitativa adaptada a este estudio.....	264
<b>Figura 6.3.</b> Mismo patrón de análisis de datos para los diferentes casos .....	273
<b>Figura 6.4.</b> Análisis comparativo de casos.....	274
<b>Figura 6.5.</b> Búsqueda, recuperación y presentación de todos los segmentos codificados bajo un mismo código.....	275

**Capítulo 7**

<b>Figura 7.1.</b> Disalfarm, S.A., operador logístico del sector farmacéutico, creado por Bayer, Novartis y Boehringer Ingelheim .....	400
---	-----

**Capítulo 8**

<b>Figura 8.1.</b> Evolución del concepto de subcontratación: de la subcontratación táctica o tradicional a la subcontratación estratégica. Modelo modificado .....	496
---	-----

---

**ÍNDICE DE TABLAS**
**Capítulo 1**

<b>Tabla 1.1.</b> Objetivos generales del trabajo de investigación .....	9
--	---

**Capítulo 2**

<b>Tabla 2.1.</b> Tipología empresarial según las fuentes de creación de valor .....	49
--	----

<b>Tabla 2.2.:</b> Resumen comparativo entre algunos aspectos de las empresas tradicionales y virtuales .....	50
---	----

**Capítulo 3**

<b>Tabla 3.1.</b> Integración vertical en comparación con las transacciones de mercado: algunas consideraciones de interés .....	78
--	----

**Capítulo 4**

<b>Tabla 4.1.</b> Algunas definiciones genéricas del término subcontratación .....	123
--	-----

<b>Tabla 4.2.</b> Diferencias básicas entre subcontratación táctica y estratégica.....	125
--	-----

<b>Tabla 4.3.</b> Diferencias entre la subcontratación táctica y estratégica .....	126
--	-----

<b>Tabla 4.4.</b> Algunas definiciones más del término subcontratación.....	127
---	-----

<b>Tabla 4.5.</b> Modelos sobre la decisión "hacer o comprar" .....	130
---	-----

<b>Tabla 4.6.</b> Algunos estudios empíricos sobre subcontratación .....	134
--	-----

<b>Tabla 4.7.</b> Razones para la subcontratación.....	140
--	-----

<b>Tabla 4.8.</b> Dimensiones características del proceso de desintegración de actividades ....	141
---	-----

<b>Tabla 4.9.</b> Criterios a considerar en la decisión de subcontratar.....	147
--	-----

<b>Tabla 4.10.</b> Algunos estudios referidos a la subcontratación de la producción o subcontratación industrial.....	164
---	-----

<b>Tabla 4.11.</b> Consideraciones para la decisión de "fabricar o comprar" .....	167
---	-----

<b>Tabla 4.12.</b> Posibles combinaciones de subcontratación: tipología, modalidad, recursos .....	175
--	-----

---

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>Tabla 4.13.</b> Funciones relacionadas con las tecnologías de información habitualmente subcontratadas, según algunos estudios recientes.....	189	<b>XV</b>
<b>Tabla 4.14.</b> Beneficios actuales de la subcontratación de las tecnologías de la información.....	191	
 <b>Capítulo 5</b>		
<b>Tabla 5.1.</b> Puntos fuertes y debilidades de las tres tendencias metodológicas .....	229	
<b>Tabla 5.2.</b> Decisiones de muestreo en el proceso de investigación .....	232	
<b>Tabla 5.3.</b> Muestreo teórico frente a muestreo estadístico .....	233	
<b>Tabla 5.4.</b> Validez y fiabilidad en investigación con estudios de casos.....	245	
 <b>Capítulo 6</b>		
<b>Tabla 6.1.</b> Motivaciones para la subcontratación táctica y estratégica .....	260	
<b>Tabla 6.2.</b> Número de casos analizados por grupos .....	269	
<b>Tabla 6.3.</b> Ficha técnica de la investigación .....	278	
<b>Tabla 6.4.</b> Relación de entrevistas realizadas para el análisis de los casos considerados en esta investigación.....	283	
 <b>Capítulo 7</b>		
<b>Tabla 7.1.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Hewlett Packard Española, S.L.....	309	
<b>Tabla 7.2.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Boehringer Ingelheim España, S.A. ....	321	
<b>Tabla 7.3.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en la fábrica de Viladecans de Nestlé España, S.A.....	332	
<b>Tabla 7.4.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades de apoyo</i> en Editorial Bosch, S.A. ....	344	
<b>Tabla 7.5.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de algunas actividades primarias</i> en Editorial Bosch, S.A. ....	345	

---

<b>Tabla 7.6.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de algunas actividades primarias core business</i> en Editorial Bosch, S.A. ....	347
<b>Tabla 7.7.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Oryzon Genomics, S.A. ....	358
<b>Tabla 7.8.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Oryzon Genomics, S.A. ....	359
<b>Tabla 7.9.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Oryzon Genomics, S.A. ....	360
<b>Tabla 7.10.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Envases del Vallès, S.A. ....	371
<b>Tabla 7.11.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Envases del Vallès, S.A. ....	372
<b>Tabla 7.12.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Catalana de Ascensores ZENER, S.A. ....	381
<b>Tabla 7.13.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Peguform Ibérica, S.L. ....	391
<b>Tabla 7.14.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Panreac Química, S.A. ....	432
<b>Tabla 7.15.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Velcro Europe, S.A. ....	443
<b>Tabla 7.16.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades periféricas</i> en Port Aventura, S.A. ....	454
<b>Tabla 7.17.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades por falta de capacidad</i> en Port Aventura, S.A. ....	455
<b>Tabla 7.18.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades complementarias</i> en Port Aventura, S.A. ....	456
<b>Tabla 7.19.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Star Textil, S.A. ....	464
<b>Tabla 7.20.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en Star Textil, S.A. ....	465
<b>Tabla 7.21.</b> Motivaciones manifestadas en cuanto a la <i>subcontratación de actividades</i> en SYTEN Sustancias y Tecnologías Naturales, S.L. ....	474

---

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.

**Capítulo 8**

**Tabla 8.1.** Motivaciones para la subcontratación táctica y estratégica, ampliadas a partir de las entrevistas del trabajo de campo..... 493

**Tabla 8.2.** Documentos disponibles en NVivo para cada una de las compañías analizadas..... 527

**Capítulo 9**

**Tabla 9.1.** Desencadenantes de la subcontratación táctica y estratégica ..... 554

**Tabla 9.2.** Tipo y duración de la relación con el proveedor en la subcontratación táctica y estratégica ..... 555

**Tabla 9.3.** Coordinación y control de las actividades subcontratadas en la subcontratación táctica y estratégica ..... 556

**Tabla 9.4.** Toma de la decisión y criterios en la selección del proveedor ..... 557

**Tabla 9.5.** Cumplimiento de los objetivos generales inicialmente establecidos ..... 560

**Tabla 9.6.** Cumplimiento de los objetivos específicos de la fase empírica de la investigación ..... 561

**Tabla 9.7.** Preguntas y subpreguntas de investigación a las que se ha dado respuesta .... 562