



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS  
2016/2017**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Dirección General

**SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS**

**OUTSOURCING IN THE MANUFACTURE OF DAIRY  
PRODUCTS**

Autora: ANA RODRÍGUEZ QUINTANAL

Directoras: LIDIA SÁNCHEZ RUIZ  
BEATRIZ BLANCO ROJO

JUNIO 2017

## ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN	6
2.2. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN	7
2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN	9
2.3.1 Ventajas de la subcontratación	9
2.3.2 Inconvenientes de la subcontratación	10
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR	11
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN ESPAÑA	11
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CORNISA CANTÁBRICA	13
3.3. SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	14
3.3.1 Obligaciones de las subcontratas lácteas	15
4. METODOLOGÍA	17
4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	17
4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	18
5. ANÁLISIS EMPÍRICO	19
5.1. DATOS DE LA SUBCONTRATACIÓN	19
5.2. ENTREVISTAS	21
5.3. CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR	28
6. CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS	35

## RESUMEN

Durante los últimos años el entorno de las empresas ha sido escenario de grandes cambios: se han visto modificadas las necesidades de los consumidores, se ha producido un espectacular desarrollo tecnológico y ha aumentado de forma evidente la competencia entre compañías. La subcontratación constituye un modo de facilitar a las empresas el acceso a aquellos servicios especializados que sirven para abaratar costes, aumentar la calidad y adaptar las estructuras productivas a los nuevos retos de una economía globalizada y dominada por la presencia de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información.

Este trabajo trata de analizar la subcontratación en el sector de fabricación de productos lácteos en la Cornisa Cantábrica, analizando la importancia de la subcontratación en el sector de empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos. Para ello, se han analizado las cuentas anuales de las distintas empresas del sector mencionado anteriormente en Galicia, País Vasco, Cantabria y Asturias. A través del estudio se puede afirmar que predominan empresas familiares sin asalariados, aunque en las grandes empresas dedicadas a este sector se ha observado una tendencia creciente en la subcontratación.

Además, se han realizado varias entrevistas con profesionales del sector, lo cual ha permitido conocer el fenómeno de la subcontratación de forma más detallada desde su perspectiva. Se ha podido comprobar que la subcontratación de transporte es la que más predomina en las empresas entrevistadas. Por otro lado, cabe destacar que todos los entrevistados han coincidido en que existen muchos más beneficios que inconvenientes en cuanto a la subcontratación, por ello creen que esta nueva relación contractual, ha aumentado y va a ir aumentando a lo largo de los años. Adicionalmente, a partir de los resultados obtenidos con las entrevistas, se ha propuesto una aproximación de lo que podría ser la cadena de suministro del sector.

**PALABRAS CLAVE:** subcontratación, sector lácteo, empresa, entrevista, cadena de suministro

## ABSTRACT

In the last few years the environment of the companies has been going through some major changes: consumer needs have been modified, a spectacular development in technology has been produced and competition amongst companies has clearly increased. Outsourcing constitutes a way of helping companies to easily access those specialized services that are used for reducing costs, increasing quality and adapting the productive structures to the new challenges of a global economy, dominated by the presence of the new information and communication technologies.

This paper tries to analyse the outsourcing in the manufacturing sector of dairy products in the Cantabrian Coast, analysing the importance of outsourcing in the sector of companies dedicated to the manufacturing of dairy products. To do so, the annual accounts of the different aforementioned companies in Galicia, Basque Country, Cantabria and Asturias have been analysed. From the results of this study, it could be confirmed that family run companies without employees dominate the market, although in large companies dedicated to this sector a growing tendency in outsourcing has been observed.

Furthermore, various interviews have been done with professionals in the sector, which has allowed us to observe the outsourcing phenomenon in a more detailed perspective. We have been able to verify that transportation is the most often outsourced activity among the companies that were interviewed. On the other hand, it is important to note that all the people interviewed have come to the same conclusion that there are more advantages than disadvantages with respect to outsourcing, that is why it is believed that this new contractual relationship, has increased and it will continue to increase over the years. Additionally, from the results gathered in the interview, a proposal of the supply chain of this sector has been proposed.

**KEY WORDS:** Outsourcing, dairy sector, business, interview, supply chain

## 1. INTRODUCCIÓN

En el marco de la globalización y de la competencia en el que se desenvuelve hoy en día la actividad empresarial, el elevado nivel de complejidad, dinamismo e incertidumbre existente implica que, a las organizaciones actuales les resulte cada vez más difícil alcanzar el éxito competitivo e incluso garantizar su propia supervivencia.

La opción de subcontratar actividades frente a su realización interna por parte de la empresa está surgiendo como una buena respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada. Las organizaciones pueden potenciar sustancialmente sus recursos, desarrollando unas competencias distintivas bien seleccionadas, centrándose en ellas la inversión y la atención de la dirección, y subcontratando estratégicamente otras actividades en las que no siempre se necesita ser la mejor (Quinn y Hilmer, 1995, pág.54).

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar la importancia de la subcontratación en el subsector de empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos. En concreto, para conseguir este objetivo, los principales análisis a realizar en este trabajo son:

- Analizar la estructura y composición del sector de fabricación de productos lácteos a nivel nacional y de la Cornisa Cantábrica.
- Identificar las empresas que lo componen en la Cornisa Cantábrica
- Analizar la importancia de la subcontratación mediante el análisis de las cuentas anuales
- Entrevistar a profesionales del sector para profundizar en el fenómeno de la subcontratación de una forma más detallada asociada a empresas que se dediquen a la fabricación de productos lácteos: actividades subcontratadas, ventajas e inconvenientes, razones por las que subcontratan, selección de proveedores...

En concreto, el trabajo se divide en cuatro partes. La primera establece el marco teórico, en el que se dará una definición de subcontratación, se hablará de los tipos de subcontratación que existen y sus ventajas e inconvenientes. La segunda parte recoge la contextualización del sector, donde se habla del subsector de fabricación de productos lácteos tanto a nivel nacional como de la Cornisa Cantábrica. La tercera describe la metodología, en esta parte se explican las fuentes de información tanto primarias como secundarias utilizadas, detallando cómo y dónde se han obtenido los datos. La cuarta parte será el análisis empírico, donde se analiza la importancia de la subcontratación en el sector, el contenido de las entrevistas y la cadena de suministro del sector. Y, por último, se incluyen las conclusiones, las referencias y fuentes consultadas y los anexos.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se va a desarrollar la parte teórica del estudio en la que se incluirá la definición, los tipos y ventajas e inconvenientes de la subcontratación.

### 2.1. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN

Existen múltiples definiciones de subcontratación como se va a mostrar a continuación. Según la Real Academia Española (2017), la subcontratación es firmar un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original.

Por otro lado, de acuerdo con ABC (2017), la subcontratación es la contratación que una empresa hace de otra empresa, para que ésta última realice parte de los servicios por los que la primera ha sido contratada. Las empresas tienden a reducir sus costos fijos y por este motivo optan por la subcontratación.

Pero también se pueden dar varias definiciones genéricas de varios autores sobre este término, tal y como muestra la tabla 2.1.

**Tabla 2.1:** Definiciones del término subcontratación

AUTOR	DEFINICIÓN
Fernández Sánchez (1995, p.149)	La subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios.
Leí y Hitt (1995, p.836)	Acto de confiar la fabricación de componentes y otras actividades de valor añadido (con frecuencia intensivas en capital) a fuentes externas (capacidades y habilidades externas).
Ventura Victoria (1995, p.80)	Inicio de relaciones de intercambio con empresas independientes con las que se pueden crear acuerdos estables de cooperación.
Domberger (1998, p.12)	Proceso por el cual actividades que tradicionalmente habían sido desarrolladas internamente deciden contratarse a proveedores externos.
Greaver (1999, p.3)	Es el hecho de transferir, repetidamente, actividades internas de una organización y de toma de decisiones a proveedores externos, a través de un contrato.
White y James (2000, p.15)	Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.
Rothery y Robertson (2000, p.4)	Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.
Cuervo García (2001, p.148)	La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad preestablecida.
Heywood (2002, p.27)	Transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado.

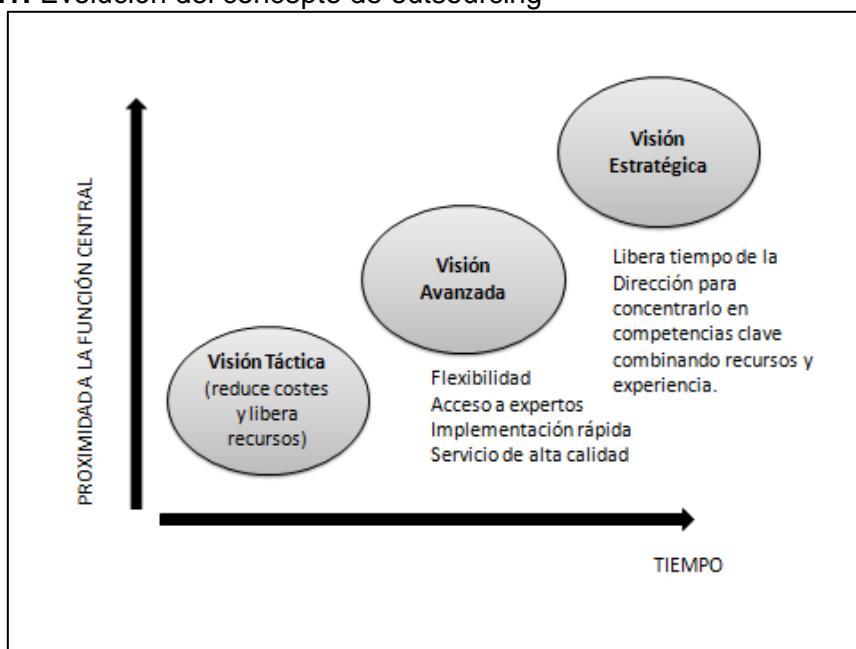
Fuente: elaboración propia a partir de Guitart Tarrés (2005)

Es importante destacar que, a lo largo de la literatura sobre el tema, el concepto de subcontratación ha sido mencionado con diferentes términos (outsourcing, externalización...). En este trabajo, siguiendo la opinión del estudio de Guitart Tarrés (2005, p.21) todos ellos van a tratarse como sinónimos:

*“Outsourcing, subcontratación, desintegración o externalización de actividades, son términos que tradicionalmente se utilizan para hacer referencia al mismo concepto: cesión de ciertas actividades o funciones empresariales a terceros, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización.”*

Se podría decir que sin duda el Outsourcing permite reforzar la ventaja competitiva de las empresas que lo llevan a cabo (Belcourt, 2006). No obstante, como podemos observar en el gráfico 2.1, esta concepción se ha transformado paulatinamente con los años, pasando de una visión táctica a una más estratégica (Castro Cortés, 2010; Muñoz, 2010).

**Gráfico 2.1:** Evolución del concepto de outsourcing



Fuente: Castro Cortés (2010)

## 2.2. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

Son muchas las posibilidades de división de los procesos de outsourcing o subcontratación, y la variedad de criterios utilizados para clasificarlos es inmensa. Tras haber explicado la definición de subcontratación con detalle, a continuación, se indican las diferentes tipologías encontradas atendiendo a los criterios de Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012) y de Power (2006).

**Tabla 2.2:** Tipos de outsourcing

LOCALIZACIÓN	On- Site
	Off- Site (On-Shore, Near-Shore, Off-Shore)
TRABAJO A EXTERNALIZAR	Proceso (BPO, KPO, LPO)
	Proyecto
ACTIVIDAD	Manufactura
	Servicios
RELACIÓN	Soporte
	Confiabilidad
	Alineación
	Alianza

Fuente: Elaboración propia a través de Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012)

La característica de localización se refiere al lugar físico donde se lleva a cabo la actividad. En esta agrupación se puede diferenciar entre: On-site, si la actividad se realiza dentro de la empresa que contrata el servicio (también se conoce como Inhouse); y Off-site, si por el contrario se realiza en las instalaciones del proveedor (Power, 2006).

Además según los distintos autores (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012; Power, 2006), en este último grupo también existen diferenciaciones según la proximidad del lugar de realización de la actividad: On-shore, si la empresa solicitante y la proveedora de servicios se encuentran dentro de las fronteras del mismo país; Near-shore, en el caso de que se el suministrador del servicio se encuentre en un país vecino; y Off-shore, también conocido como deslocalización, si está ubicado en otro país donde la legislación laboral sea más flexible y permita reducir costes.

En el caso del trabajo a externalizar, debe distinguirse entre qué se somete a outsourcing, pudiendo ser simplemente la externalización de un proceso o de un proyecto completo (Power, 2006). A su vez, en el mundo de los negocios, si se trata de la externalización de un proceso, éste se puede dividir entre diferentes tipos: Business Process Outsourcing (BPO) si se trata del traspaso a terceros de una actividad que se realizaba internamente; Knowledge Process Outsourcing (KPO) si dicha actividad es de alto nivel y requiere un alto grado de capacitación para su realización; y Legal Process Outsourcing (LPO) cuando la actividad externalizada es la de servicios jurídicos.

La actividad que se externaliza también juega un papel importante en la clasificación, pudiendo ser ésta una actividad de prestación de servicios o de producción y fabricación (manufactura) (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012). La relación entre ambas partes según la tarea externalizada es otro punto a tener en cuenta en la clasificación, tal y como afirma Power (2006). Ésta será de soporte cuando dichas actividades no sean estratégicas y puedan ser fácilmente externalizables; si se da el caso anterior, pero con un plazo más duradero será de confiabilidad; la relación de alineación se da en actividades de alto impacto para la empresa, pero en las que la implicación del proveedor es limitada; y alianza en aquellas actividades de alto impacto y un elevado compromiso de ambas partes. Por otro lado, Braun y Winter (2005) en su estudio sobre la clasificación del outsourcing y después de hacer una revisión exhaustiva de la literatura relativa al tema, diferencian cuatro dimensiones fundamentales de externalización según:

- **Componentes externalizados:** qué tipos de componentes del negocio se subcontratan a proveedores de servicios externos.
- **Actividades externalizadas:** qué actividades se transfieren al proveedor.
- **Individualización del servicio:** el proveedor de servicios puede personalizar sus servicios para satisfacer las necesidades de un cliente específico o proporcionar servicios estandarizados para diversos clientes. Existe una distinción entre una solución personalizada (enfoque one-to-one) y una solución estándar (enfoque one-to-many).
- **Grado de independencia:** lo cual permite una diferenciación entre la creación de una filial o empresa conjunta y la subcontratación a un proveedor externo.

## 2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

Para terminar con la revisión teórica, parece interesante mencionar las ventajas y los inconvenientes que tiene la subcontratación.

### 2.3.1 Ventajas de la subcontratación

#### *Transformación de la estructura de costes*

Si el trabajo lo realiza una empresa independiente, la compañía que externaliza dicha actividad simplemente pagará por lo especificado en el contrato evitando así grandes variaciones. Además, la compañía tendrá un gasto más controlado si tiene que pagar por cada servicio, en contraposición al servicio interno “gratuito” (Belcourt, 2006).

#### *Reducción de costes*

El proveedor, al ser una empresa especializada, contará con economías de escala dado que presta servicio a un amplio número de clientes (Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Barthélémy, 2003; Trujillo y Galvis, 2012). Este reparto de costes se aprecia en proveedores especializados que reparten los costes de formación de personal y de I+D entre más clientes (Belcourt, 2006).

#### *Aumento de la flexibilidad organizativa*

El mercado laboral se encuentra actualmente bastante regulado. Externalizando algunos servicios especializados, el contrato durará únicamente el tiempo necesario y podrá ser tanto por un periodo determinado (desde el inicio hasta la finalización del proyecto) como a demanda (según se necesite). Esta estructura resulta más ágil y permite reaccionar de una manera más eficiente y rápida ante cambios del entorno (Trujillo y Galvis, 2012).

#### *Especialización de los recursos*

La externalización permite el acceso a conocimientos especializados de los que no se dispondría de otra manera: empleados cualificados, expertise, know-how (Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009).

#### *Incremento de rendimientos*

Ya que las actividades y procesos son realizados por especialistas en la materia, éstos se ejecutan con un mayor nivel de eficiencia aportando unos rendimientos mayores a la empresa externalizadora (Barthélémy, 2003).

#### *Reducción de riesgos*

Los especialistas conocen la legislación aplicable a sus prácticas mejor que nadie por lo que es otro punto favorable para evitar riesgos (Belcourt, 2006).

*Servicio al cliente mejorado*

La compañía externalizadora puede elegir al que considere el mejor proveedor, aquel que tenga antecedentes sobresalientes y ofrezca unas garantías de servicio (Belcourt, 2006). Además, el control de calidad del desempeño puede ser más estricto por contrato que en el caso de que el mismo servicio sea desarrollado por empleados internos de larga duración, pactando un seguimiento del servicio con el proveedor y aplicando elementos de control (Belcourt, 2006).

*Encauzamiento de actividades que estaban fuera de control*

Algunas organizaciones toman la decisión de externalizar para deshacerse de un departamento problemático, como uno donde los empleados son de bajo rendimiento (Belcourt, 2006).

### **2.3.2 Inconvenientes de la subcontratación**

En segundo lugar, se han analizado las posibles desventajas de la subcontratación:

*Pérdida de control*

Los conocimientos y la información interna de la compañía son traspasados al proveedor, siendo éste el encargado de llevar a cabo el proceso. Esto puede conllevar a una gran dependencia del proveedor y, lo que es peor, que éste se convierta en competidor por ser conocedor del proceso. (Kumar, Aquino, Anderson, 2007; Aron, Clemons y Reddi, 2005; Barthélémy, 2003; Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Saiz Álvarez, 2004).

*Posibles incrementos de costes*

A la hora de fijar un contrato con un proveedor de servicios usualmente los gastos incurridos serán conocidos y prefijados antes de la firma del mismo, pero esta cantidad puede variar con respecto a los inicialmente previstos (Belcourt, 2006).

*Variación de calidad percibida por el cliente final*

Tras externalizar un servicio la compañía no tiene un control directo sobre los empleados del proveedor, por lo que la calidad de dicha prestación podrá variar y afectar al cliente, pudiendo impactar en los beneficios de la empresa considerablemente (Belcourt, 2006; Aron, Clemons y Reddi, 2005).

*Reducción de plantilla*

Consecuencia negativa de la externalización podría ser el abandono de empleados que han sido formados dentro de la empresa (Saiz Álvarez, 2004). Además, el compromiso de la plantilla con la empresa puede verse afectado si la política de externalización no se define, se comunica y se coordina de forma clara y efectiva (Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009).

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

El sector a analizar en este trabajo es el de fabricación de productos lácteos. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009), se encuentra en el grupo C (Industria Manufacturera), subgrupo 10 (Industria de la alimentación) y grupo secundario 105 (Fabricación de productos lácteos). Este último subgrupo está formado por:

- CATEGORIA-CNAE C1052: Elaboración de helados
- CATEGORIA-CNAE C1053: Fabricación de quesos
- CATEGORIA-CNAE C1054: Preparación de leche y otros productos lácteos

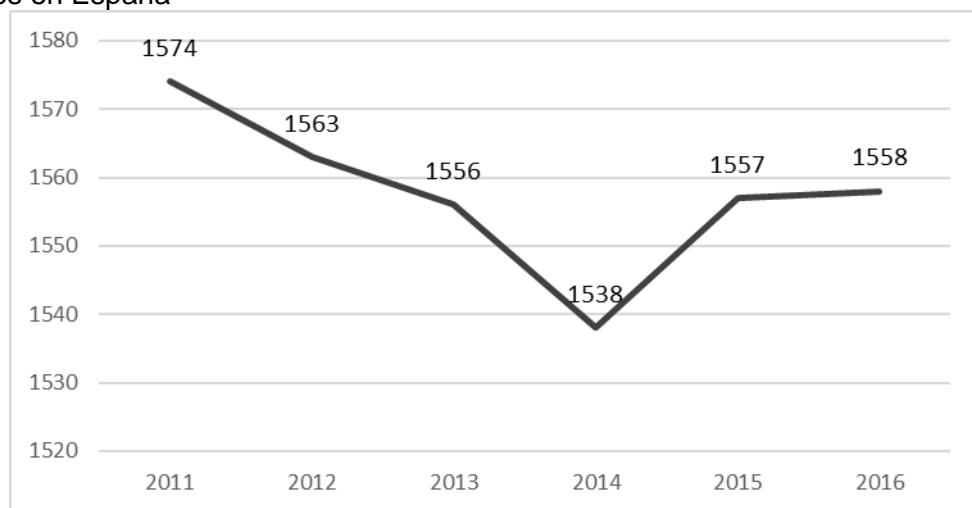
Cabe destacar la importancia de este sector en determinadas regiones de España, ya que la mayoría de empresas dedicadas a dicho sector son empresas familiares y son una oportunidad de negocio para aquellas personas que tienen materia prima, en este caso ganado, y quieren sacarle partido.

En los siguientes apartados se ha realizado una contextualización del sector, objeto de estudio, en primer lugar, a nivel nacional y posteriormente a nivel de la Cornisa Cantábrica.

#### 3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN ESPAÑA

Para el análisis del sector a nivel nacional, se han utilizado datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). En primer lugar, en el gráfico 3.1 se analiza la evolución del número de empresas a nivel nacional en el sector de fabricación de productos lácteos. Se observa que el total de empresas ha descendido a lo largo de los años.

**Gráfico 3.1:** Evolución del número de empresas del sector fabricación de productos lácteos en España



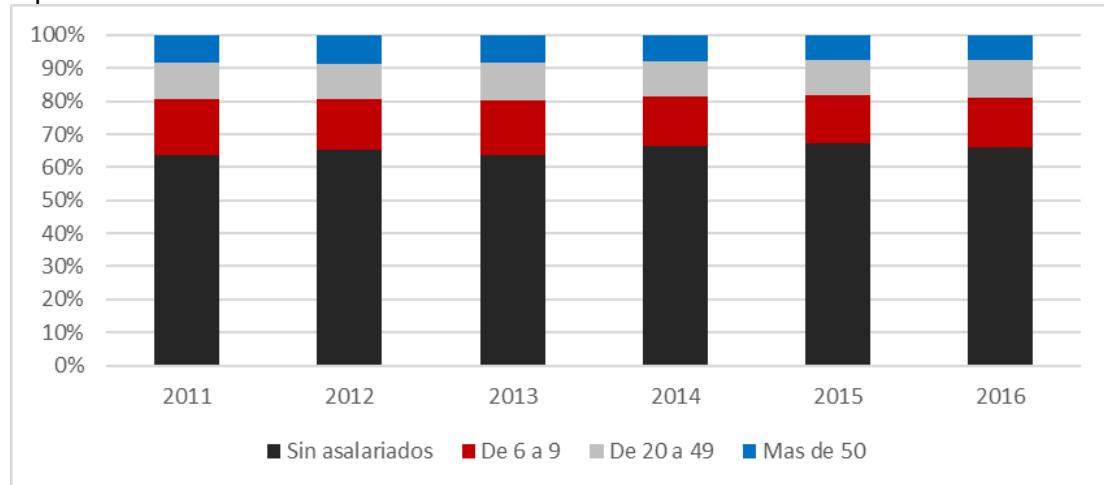
Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

Según los datos del INE (2016), de 2011 a 2014 hubo una disminución muy pronunciada del número de empresas que se dedican a la fabricación de productos lácteos. En 2014 es el año en que menos empresas se dedicaron a este sector. A partir de 2014 hubo un pequeño aumento hasta que en 2015 y 2016 permaneció constante.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

A continuación, en el gráfico 3.2 se muestra cómo ha evolucionado la plantilla de empresas españolas en el sector estudiado. Cabe destacar que a nivel nacional y en los cinco años analizados, no existen variaciones pronunciadas en cuanto al número de asalariados. Únicamente mencionar que el 2015 fue el año que más porcentaje de empresas sin asalariados ha habido en España, mientras que el año 2012 fue el que más grandes empresas hubo con un 8,72%. El número de empresas sin asalariados sigue siendo el que predomina, lo que podría indicar la gran atomización del sector.

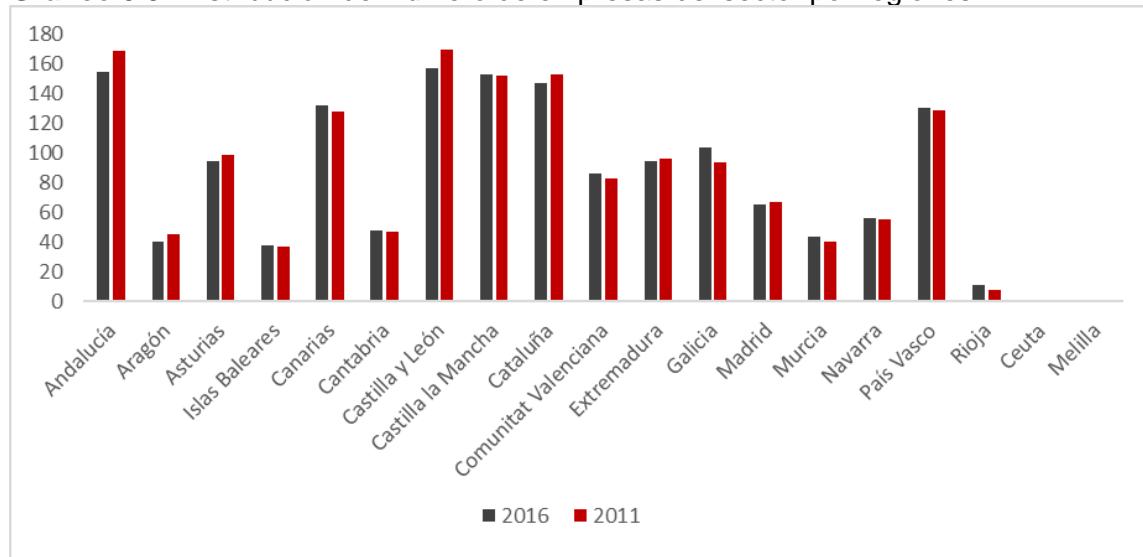
**Gráfico 3.2:** Evolución de la plantilla de empresas españolas dedicadas a la fabricación de productos lácteos



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

Por otro lado, en el gráfico 3.3., se muestra el número de empresas en el sector distribuido por regiones. En este caso se han comparado los años 2011 y 2016, y se ha podido observar que la variación entre los años es mínima. En lo que respecta a la distribución por regiones, cabe señalar que las regiones con más empresas dedicadas al sector lácteo son Andalucía (con 169 empresas en 2011 y 155 en 2016) y Castilla y León (con 170 empresas con 2011 y 157 con 2016). Al contrario, la comunidad con menos empresas es La Rioja.

**Gráfico 3.3:** Distribución del número de empresas del sector por regiones



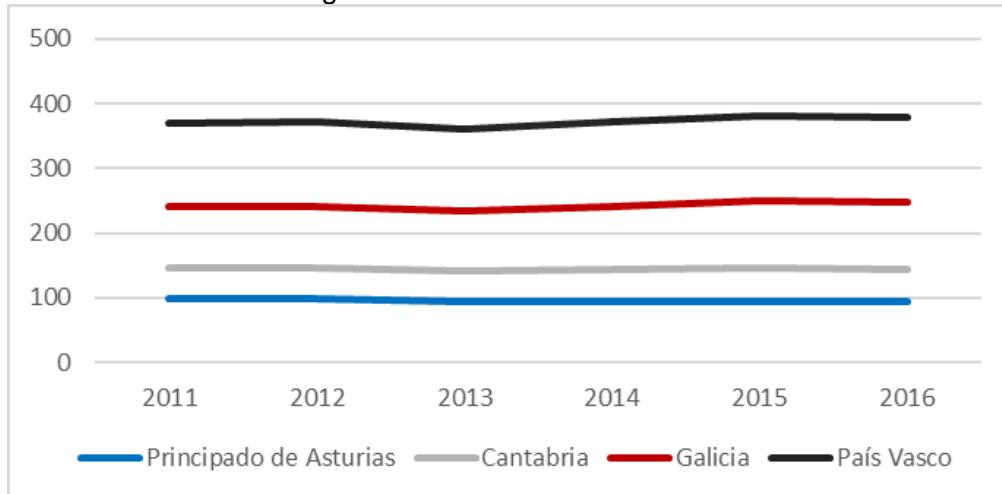
Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

### 3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CORNISA CANTÁBRICA

Una vez que se tiene una visión general del sector a nivel nacional, el estudio se ha centrado en la Cornisa Cantábrica (Galicia, Asturias, Cantabria y el País Vasco). A continuación, siguiendo la estructura del análisis nacional, se va a realizar un análisis de las principales magnitudes del sector en la Cornisa Cantábrica.

La evolución de empresas dedicadas al sector de productos lácteos en cada región, como muestra el gráfico 3.4, no ha variado mucho a lo largo de los años. En primer lugar, se observa que, desde el punto de vista de las regiones, Cantabria es la que menos empresas dedicadas al sector tiene, mientras que País Vasco es la región que más. Por otro lado, se observa con mayor claridad la poca variación en cuanto al número de empresas tanto a nivel nacional como a nivel de la Cornisa Cantábrica a lo largo de los años comentada anteriormente. Por último, cabe destacar que el sesgo también puede deberse a que tanto Asturias como Cantabria son regiones uniprovinciales, mientras que Galicia y País Vasco está compuesto por varias provincias.

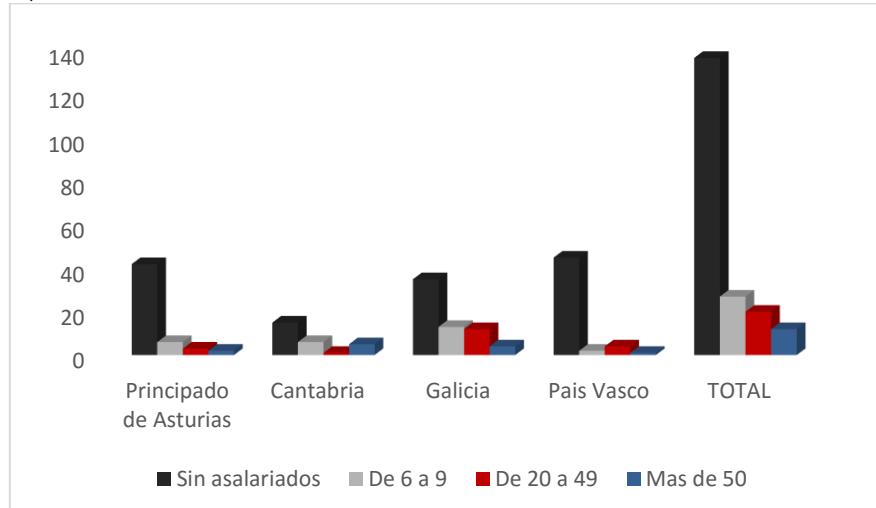
**Gráfico 3.4:** Evolución del número total de empresas del sector de fabricación de productos lácteos en cada región de la Cornisa Cantábrica



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

En cuanto a la distribución de empresas por empleo de las cuatro regiones objeto de estudio, en el gráfico 3.5, diremos que el 2016 es el año más reciente para realizar el estudio y al igual que a nivel nacional predominan las empresas sin asalariados.

**Gráfico 3.5:** Distribución de empresas del sector de fabricación de productos lácteos, por empleo, en la Cornisa Cantábrica en el año 2016



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

Como se puede observar el gráfico 3.5, el País Vasco es la región donde más empresas sin asalariados hay, Galicia la región donde más empresas entre 6 y 50 asalariados hay y por último Cantabria es la región donde más empresas existe con más de 50 asalariados.

### 3.3. SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

A continuación, se va a explicar más profundamente como es la subcontratación en el sector de fabricación de productos lácteos, sus leyes, y alguno de los problemas que existen en la actualidad. La información que aparece a continuación, se basa en el Blog Dividendos y Acciones (2017) que ha sido la principal fuente consultada para su elaboración.

La subcontratación es un modelo de negocio muy demandado por parte de las grandes empresas, por ello muchos empresarios que se dedican a la fabricación de productos lácteos usan este tipo de negocio, con el fin de aumentar su margen de beneficios y su producción. Lo que quiere decir, que las grandes empresas cada vez apuestan más por la contratación externa, ya que de esta manera la producción se desempeña de una manera más rápida y profesional. También favorece a centrar la producción en las partes que mejor se saben hacer, garantizando la calidad del producto.

Algunas de las subcontrataciones de empresas dedicadas al sector lácteos son:

#### *Subcontratación de ganaderos*

La subcontratación a ganaderos es la principal forma de subcontratar que tiene este sector. En medianas y grandes empresas, las principales empresas dedicadas al sector de fabricación de productos lácteos, compran la leche directamente a los ganaderos a cambio de un precio por litro, que en ocasiones no es negociable. Para que a las empresas les salga más rentable, suelen subcontratar a ganaderos con la finalidad de producir una determinada cantidad de leche para su producción. Lo que se busca son precios más económicos y de calidad para la elaboración del producto y sobre todo para el cliente final.

De acuerdo con el Real Decreto 319/2015, de 24 de abril, que regula declaraciones obligatorias a efectuar por primeros compradores y productores de leche y productos lácteos de vaca, oveja y cabra, los agentes que participan en el proceso de subcontratación del sector estudiado son:

*“b) **Productor:** Toda persona física o jurídica o todo grupo de éstas que produzca y comercialice leche cruda de vaca, oveja o cabra directamente al primer comprador o realice ventas directas desde su explotación a los consumidores de leche o productos lácteos de vaca, oveja o cabra.*

*d) **Primer comprador:** Toda persona física o jurídica o grupo de éstas que compra leche cruda a productores de vaca, oveja y cabra para:*

*1.º Someterla a recogida, envasado, almacenamiento, refrigeración o transformación, aunque lo haga por cuenta de un tercero.*

*2.º Venderla a una o varias empresas que traten o transformen leche u otros productos lácteos”.*

#### *Subcontratación de actividades de fabricación y gestión*

Cada vez es más frecuente la subcontratación en empresas dedicadas al sector lácteo. La subcontratación está presente tanto en tareas para la elaboración del producto, como en la dirección de dicha empresa. Todo ello favorece a la reducción de gastos y mejor gestión de las empresas. Un análisis más detallado de las actividades subcontratadas se incluye en el apartado de resultados (capítulo 5). Por otro lado, es importante destacar, aunque no ha sido el caso de las empresas entrevistadas, la subcontratación de creación de envases o embotellados para conseguir un precio más económico.

#### **3.3.1 Obligaciones de las subcontratas lácteas**

Tanto las empresas contratantes como las empresas contratadas tienen una serie de obligaciones, las cuales han sido reguladas por la ley de contratación, con el fin de garantizar todos los derechos. A continuación, en base a lo establecido por el Boletín Oficial del Estado (BOE) publicado el 25 de abril del 2015 y del Real Decreto 1363/2012, de 28 de septiembre, se explica en los siguientes fragmentos pautas para la correcta subcontratación.

*“El sistema de declaraciones mensuales, ligado a la obligatoriedad de los contratos entre los primeros compradores y los productores en el sector lácteo de conformidad con el Real Decreto 1363/2012, de 28 de septiembre, por el que se regula el reconocimiento de las organizaciones de productores de leche y de las organizaciones interprofesionales en el sector lácteo y se establecen sus condiciones de contratación, permite dotar de una mayor transparencia al sector, disponer de información acerca de la evolución del mercado, realizar análisis del sector en corto espacio de tiempo así como servir de apoyo para la gestión y control de las ayudas directas a los agricultores en el marco de la política agrícola común; para garantizar que toda la leche producida por los ganaderos es declarada, se establecen las declaraciones anuales para los ganaderos que comercializan leche o productos lácteos directamente al consumidor (venta directa)”.*

*“Con objeto de disponer de información de la totalidad de la leche cruda comercializada en España, se obliga también a los productores en régimen de venta directa, por destinar directamente al consumidor toda o parte de su producción o por elaborar y vender los productos lácteos en la propia explotación, a suministrar la información anual referente a las cantidades producidas en su explotación”.*

Por otro lado, también el BOE y según el mismo decreto que lo anterior mencionado, recoge la declaración de contratos en el artículo 5, el cual manifiesta lo siguiente.

- “1. Todos los contratos formalizados entre primeros compradores y productores deberán ser registrados en el sistema informático previsto en el artículo 3, en las condiciones previstas y respetando el plazo establecido en el artículo 16 del Real Decreto 1363/2012, de 28 de septiembre, y siempre antes de comenzar la entrega de la leche objeto del contrato.*
- 2. El sistema informático asignará automáticamente, una vez grabado el contrato o el acuerdo cooperativo o asociativo, un código identificativo de los mismos”.*

Por otra parte, hay que añadir que las empresas subcontratadas deberán garantizar los requisitos sanitarios exigidos por la ley sanitaria láctea, debido a que, si la misma no los cumple, la empresa contratante deberá cerrar el compromiso de negocio por incumplir una regla fundamental a la hora de producir productos lácteos.

Por todo ello, se ha podido observar que, muchas de las empresas estudiadas a continuación, las cuales pertenecen a este sector en la Cornisa Cantábrica pertenecen a la Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL). Esta Federación trabaja por el sector industrial lácteo español con el fin de garantizar su evolución, optimización y continuidad, contribuyendo a la sostenibilidad de toda la cadena. FENIL representa los intereses de las empresas del sector que engloban más del 95% de la leche transformada. En ella se trabaja para:

- Integrar a todas las personas y agentes implicados
- Entender el mercado y sus intereses
- Lograr solidez e independencia de la industria

## 4. METODOLOGÍA

Tal y como se dijo en el apartado de introducción, el objetivo de este trabajo es analizar la importancia de la subcontratación en el sector de fabricación de productos lácteos de la Cornisa Cantábrica, así como su evolución en los últimos años.

Para poder cumplir el objetivo de este trabajo se va a recurrir tanto a fuentes de información primarias como a secundarias. A continuación, se explicará el proceso de búsqueda con mayor detalle.

### 4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

El primer paso realizado fue realizar una búsqueda en el Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística (INE 2017). Esta primera búsqueda permitió realizar un estudio sobre la estructura del sector tanto a nivel nacional, como en la Cornisa Cantábrica entre los años 2011-2015 (ambos incluidos).

El siguiente paso consistía en identificar a las empresas del sector lácteo en la Cordillera Cantábrica para poder identificarlas y contactar con ellas para realizar las entrevistas. Además, también era necesario identificarlas para obtener sus datos financieros y analizar los ratios que permitirán analizar la importancia de la subcontratación en el sector.

La identificación de empresas se realizó a través de la base datos del Sistema SABI (Sistema de Análisis y Balances Ibéricos). En primer lugar, se ha filtrado por el sector de actividad, definido como número de CNAE 105 (Fabricación de productos lácteos) y por el estado de dichas empresas, ya que solo son de interés las activas. En total se obtuvieron 797.084 empresas. Por último, como se puede observar en el gráfico 4.1 se añadieron los filtros 3 y 4, con el fin de obtener empresas que estuviesen en Asturias, Cantabria, Galicia y País Vasco, o bien tuviesen una delegación en cualquiera de estas cuatro regiones mencionadas.

El resultado total fueron 149 empresas, tal y como se puede observar en el Anexo I.

**Gráfico 4.1:** Criterios de búsqueda aplicados

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA		Guardar	Imprimir	Borrar todas las etapas
<input checked="" type="checkbox"/>	1. CNAE 2009 (todos códigos): 105 - Fabricación de productos lácteos	1.509		
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Estados España: Activa	797.084		
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Región/País: Asturias, Cantabria, Galicia, País Vasco	196.855		
<input checked="" type="checkbox"/>	4. Localización delegaciones: Asturias, Cantabria, Galicia, País Vasco	25.637		
<input type="checkbox"/>	Búsqueda booleana 1 Y 2 Y (3 O 4)		Actualizar	TOTAL : 149

Una vez seleccionadas las empresas, se procedió a descargar las cuentas anuales para poder analizar los datos de subcontratación.

A través de las cuentas anuales se calculan ciertas ratios para saber la importancia de la subcontratación dentro de estas empresas, dichos ratio se verán con más detalle en el capítulo 5. Solamente se han utilizado los datos de las empresas que tenían información financiera disponible, ya que en muchas de ellas estaban incompletas.

## 4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Además del análisis mediante fuentes de información secundarias, se acudió a fuentes de información primarias, en concreto la realización de entrevistas en profundidad cuyo propósito será conocer más de cerca la opinión y motivación que tienen las empresas, así como las ventajas y los inconvenientes de la subcontratación.

La entrevista (Anexo III) consta de 20 preguntas con el tema principal del estudio (actividades subcontratadas, importancia de la subcontratación, duración y control...)

El primer paso fue realizar una búsqueda en el Directorio de empresas del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) para obtener información sobre las empresas cántabras y así ponerse más fácilmente en contacto con ellas. En el caso de las empresas del resto de las regiones, la búsqueda se realizó consultando sus páginas web.

El segundo paso, fue mandarles por correo electrónico una carta de presentación (Anexo II) a todas aquellas empresas que obtuvimos su email, solicitando su colaboración y explicando brevemente en qué consistía este estudio y las preguntas que se les iba a realizar. Se enviaron 64 emails de las 149 empresas que existían en la muestra. La mayoría de las empresas que nos contestaron eran pequeñas empresas familiares con uno, dos o ningún asalariado y no tenían subcontratación.

Gracias a la rápida respuesta por email durante los meses de abril y mayo se pudo realizar una entrevista presencial a una empresa situada en Cantabria y debido a la lejanía se realizaron 3 entrevistas a empresas de otras regiones a través de email. En la tabla 4.1 que se incluye continuación, resume la información sobre la realización de las entrevistas.

**Tabla 4.1:** Listado de empresas entrevistadas

EMPRESA	RESPONSABLE	REGIÓN	FECHA
Regma	Dirección financiera	Cantabria	29/12/2016
Agrupación de Coop. Lácteas	Responsable de logística	Galicia	05/05/2017
Lácteos Feinar	Dirección administrativa y financiera	Galicia	10/05/2017
Quería Artesana de Vidiago	Dirección financiera y administrativa	Asturias	11/05/2017

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar y agradecer la contestación de todas aquellas empresas familiares que explicaron su situación y aun así estuvieron dispuestas a ayudar a realizar este estudio.

## 5. ANÁLISIS EMPÍRICO

### 5.1. DATOS DE LA SUBCONTRATACIÓN

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior de Metodología (capítulo 4), se va a realizar un análisis de la importancia de la subcontratación en las empresas del sector de fabricación de productos lácteos con la información obtenida en las cuentas anuales que encontramos en el Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI). A través del análisis de las cuentas anuales mencionadas, se va a analizar la importancia de la subcontratación en las empresas dedicadas al sector de fabricación de productos lácteos.

En primer lugar, se descargaron del apartado datos financieros del SABI las cuentas anuales de las 149 empresas que queremos analizar. Este análisis se va a centrar en los 5 últimos años (2011-2015), ya que el año 2016 es muy reciente y aún no se dispone de los datos.

A continuación, en la tabla 5.1 se muestran los ratios que se han calculado.

**Tabla 5.1:** Ratios calculados

RATIO 1	RATIO 2
$\frac{\text{Aprovisionamientos}}{\text{Ingresos de explotación}}$	$\frac{\text{Aprovisionamientos}}{\text{Gastos de explotación}}$

Fuente: Elaboración propia

A la hora de calcular las ratios he extraído los datos siguientes de la cuenta de pérdidas y ganancias:

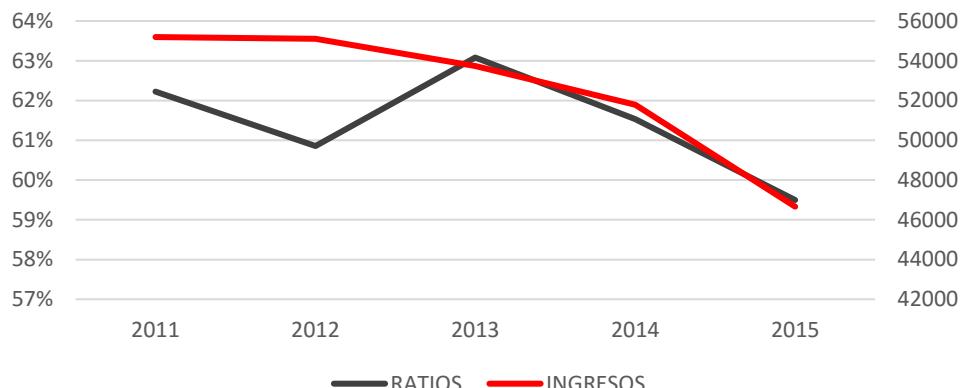
- Aprovisionamientos
- Importe neto de la cifra de negocios: donde he incluido ventas, prestación de servicios e ingresos de carácter financiero.
- Otros ingresos de explotación: como son los ingresos accesorios y otros de gestión corriente, además de las subvenciones.
- Gastos de personal: sueldos y salarios, cargas sociales y provisiones.
- Otros gastos de explotación

A partir de los datos anteriores, se procedió con el cálculo tanto de los ingresos de explotación como de los gastos de explotación:

- Los ingresos de explotación se han obtenido sumando el importe neto de la cifra de negocios y otros ingresos de explotación
- Los gastos de explotación se han obtenido sumando aprovisionamientos, gastos de personal y otros gastos de explotación.

Una vez calculados los ratios para cada empresa y para cada año, se ha calculado la media de los ratios para cada año, así como la media de ingresos y gastos de explotación. Con los datos obtenidos se ha realizado un gráfico de líneas para analizar cuál ha sido la evolución de los últimos años, comparándolo con la media de los gastos y los ingresos obtenida. En los gráficos siguientes se puede observar dicha evolución.

**Gráfico 5.1:** Comparación de la evolución del Ratio 1 y la media de Ingresos de explotación

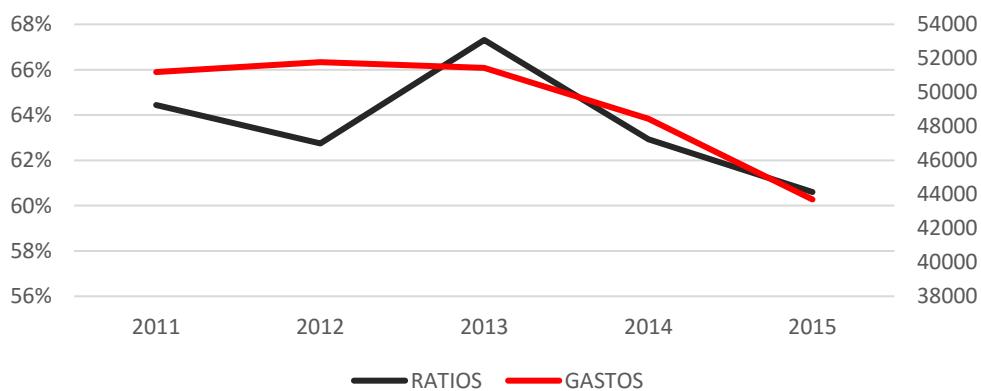


Fuente: Elaboración propia

El primer hecho a destacar en el gráfico 5.1 es que el ratio siempre se encuentra por encima del 59%. Tal y como podemos observar, en el año 2012 se produjo una caída de 2 puntos porcentuales, situándose el ratio en torno al 61%. A partir de este momento se produjo un ascenso hasta el año 2013 donde alcanzó su valor máximo de un 63%. A partir de este momento volvió a descender 4 puntos porcentuales hasta situarse en un 59% en el año 2015.

En lo que respecta a los ingresos, han sufrido un descenso continuo a lo largo de los años, llegando a tener una caída de 8.530 puntos. Dichos ingresos han seguido la tendencia descendente del ratio sobre todo durante los años 2014 y 2015.

**Gráfico 5.2:** Comparación de la evolución del Ratio 2 y la media de Gastos de explotación



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 5.2, se ha analizado el ratio 2 que relaciona los aprovisionamientos con los gastos de explotación. En este caso, se vuelve a destacar que el ratio siempre se sitúa por encima del 60%, por lo tanto, los aprovisionamientos, hasta en el peor de los casos, tienen un peso muy importante para el sector. Por otro lado, es llamativo que el ratio sigue la misma forma que el ratio anterior (gráfico 5.1). Cabe destacar un aumento de 4 puntos porcentuales del año 2012 al 2013 y a partir de ese año ha disminuido constantemente hasta llegar a un 61%.

En lo que respecta a los gastos tal y como se puede observar en el gráfico se han mantenido en valores constantes hasta el año 2013, cuando comienzan a descender siguiendo la misma tendencia que el ratio.

La tendencia general en ambos gráficos (5.1 y 5.2) es que tanto el denominador (ingresos o gastos, dependiendo del caso) como el ratio bajan, por lo tanto el numerador también está bajando. Esto quiere decir que los aprovisionamientos bajan, evolucionando en el mismo sentido que la evolución de la actividad principal del sector. No obstante, como ya se ha mencionado anteriormente el porcentaje se mantiene muy alto.

## 5.2. ENTREVISTAS

En el capítulo 4 ya se ha mencionado que, para tener un conocimiento más profundo del fenómeno de la subcontratación, se realizaron entrevistas a empresarios del sector como fuente de información primaria. A continuación, aparecen los resultados de las entrevistas (Anexo III) realizadas a las distintas empresas mencionadas en la tabla 4.1. Cabe destacar que, dada la longitud de dichas entrevistas, no se incluyen las transcripciones completas sino las principales conclusiones extraídas de las mismas.

### 1- *¿Cómo define la subcontratación?*

Cada empresa da su punto de vista en cuanto a la subcontratación. A continuación, recogemos las definiciones literales de los entrevistados, “*Gestión de una o parte de tus operaciones por un proveedor externo de servicio*”, “*La contratación de determinados servicios y/o actividades a empresas externas, especialistas en el desarrollo de esas actividades*”, “*Contratación con otras empresas de alguno de los procesos (fabricación, transporte, control de calidad...) para el funcionamiento de esta*”, “*Externalizar determinadas labores que realiza una empresa*”. Como se puede observar, a pesar de utilizar diferentes términos o conceptos, la idea que subyace es la misma.

### 2- *¿Considera que es una relación meramente contractual o considera que es una decisión de tipo estratégico que puede dar lugar a relaciones más elaboradas con los proveedores/ suministradores (socios estratégicos)?*

Esta pregunta ha tenido múltiples respuestas, tres de las empresas contestaron que era una decisión de tipo estratégico, ya que daban lugar a relaciones más elaboradas, esto se debe a que la mayoría de los servicios que subcontratan dan lugar a relaciones de muchos años con el mismo proveedor. Uno de los entrevistado contestó “*En algunas cuestiones conlleva el establecimiento de relaciones basadas en el compromiso e identificación con los objetivos de la empresa contratante*”. Como se ha podido comprobar la subcontratación de tipo estratégico es la que más predomina en este sector frente a la táctica.

### 3- *¿Considera que el porcentaje de subcontratación de su empresa ha aumentado en los últimos 10 años? ¿Qué cree que pasará en los próximos 10 años? ¿Por qué?*

Todas las empresas entrevistadas han coincidido en la misma respuesta, consideran que su empresa ha aumentado el porcentaje de subcontratación en los últimos 10 años y creen que en los próximos seguirá aumentando. La razón es que a lo largo de los años

se van necesitando cada vez más actividades para progresar con el negocio que quizás determinadas empresas no tengan el suficiente conocimiento como para llevarlas a cabo, por eso las subcontratan. Una de las empresas entrevistadas comentó que *"Han aumentado y considero que seguirá aumentando pues existen operaciones que no forman parte de nuestro negocio, pero son necesarias y consideramos que deben ser gestionadas por personas/ empresas especializadas"*; mientras que otra empresa explicó que *"las tareas subcontratadas han ido aumentando como consecuencia de la aparición de actividades más especializadas y profesionalizadas a raíz del crecimiento de la empresa"*. Por ello, el objetivo de las empresas será el acceso a tecnologías y conocimiento especializado, lo que conlleva al ahorro de tiempo y la mejora de la calidad del producto.

#### 4- ¿Qué beneficios se derivan de la subcontratación?

Debido a que una de las entrevistas se realizó de manera presencial, dio su punto de vista respecto a los beneficios de una manera más libre, en su respuesta insistió en *"adaptar los costes a las necesidades"*. Para las otras tres entrevistas, se estableció un cuestionario dando a las empresas varias opciones que debían valorar del 1 al 5 según la importancia que para ellas tenían.

A continuación, en la tabla 5.2 se incluye el listado de beneficios derivados de la subcontratación ordenados de mayor a menor importancia según la opinión de los entrevistados. Para ello, se realizó un recuento con la información proporcionada por las empresas, sumando dichas puntuaciones.

**Tabla 5.2:** Beneficios de mayor a menor importancia valorados por los entrevistados

1	Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas
2	Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización
3	Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta
4	Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales
5	Aumento de la especialización
6	Conversión de costes fijos en costes variables
7	Reducción de costes
8	Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad de los productos
9	Mayor velocidad para la realización de tareas
10	Posibilidad de aprender de la subcontrata
11	Aumento de la productividad derivada de una mayor especialización
12	Aportación de nuevas ideas
13	Posibilita la expansión internacional, especialmente países con barreras
14	Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata
15	Reducción de procesos de selección personal

Fuente: Elaboración propia

#### 5- ¿Qué inconvenientes/ problemas encontró antes de subcontratación/durante la subcontratación?

Al igual que en la pregunta anterior, la respuesta que dio el responsable durante la entrevista presencial respecto a los inconvenientes fue que quizás con el personal propio de la empresa se establece un trato más estrecho que con el personal

subcontratado, comentó que “el personal subcontratado un día puede venir uno y otro día puede venir otro y puede afectar a la calidad del servicio, aunque no sería nuestro caso, ya que tenemos la misma gente desde hace muchos años”.

Para las otras entrevistas, nuevamente se realizó un cuestionario. La tabla 5.3 muestra los inconvenientes de la subcontratación ordenados de mayor a menor importancia según la opinión de los responsables entrevistados. Como ya se ha mencionado en la pregunta anterior, el procedimiento que se ha seguido ha sido un recuento, sumando las valoraciones ofrecidas por dichos responsables.

**Tabla 5.3:** Problemas de mayor a menor importancia valorados por los entrevistados

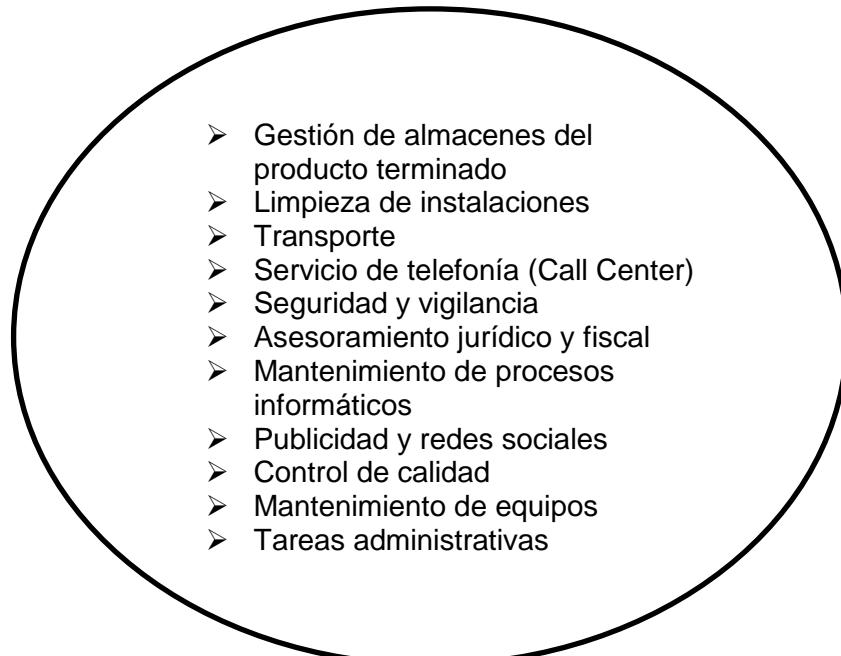
1	Problemas de coordinación con la subcontrata
2	Problemas de control de calidad de la subcontrata
3	Incumplimientos de calidad de la subcontrata (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes)
4	Incumplimientos de plazos de la subcontrata
5	Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precios
6	Pérdida del contacto directo con el cliente
7	Selección inadecuada de proveedores
8	Mayor coste
9	Possible generación de dependencia con el proveedor
10	Necesidad de un periodo de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada
11	Problemas de control de la seguridad e higiene en el trabajo
12	Amenazas a la confidencialidad
13	Dificultad para encontrar proveedores adecuados
14	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a la pérdida del puesto de trabajo
15	Pérdida del Know-How, es decir de la experiencia y conocimientos acumulados derivados de la actividad
16	La empresa subcontratada puede convertirse en competidor
17	Choque cultural entre ambas empresas

Fuente: Elaboración propia

Entre los inconvenientes, llama la atención que son menos valorados que los beneficios. Esto quiere decir que la subcontratación para estas empresas aporta muchos más beneficios que inconvenientes.

**6- ¿Qué actividades ha subcontratado? ¿Por qué? (Reducción de costes, transformar costes fijos en costes variables, capacidad productiva limitada, acceso a maquinaria/ conocimientos especializados, desarrollo de nuevos productos, existencia de una oferta eficiente, etc...)**

Aunque las empresas entrevistadas son todas del sector fabricación de productos lácteos, cada una se dedica a la fabricación de productos distintos, por lo que sus necesidades de subcontratación son diferentes como muestra la tabla 5.4, en la que se detalla una lista con las actividades subcontratadas de las diferentes empresas entrevistadas.

**Tabla 5.4:** Actividades subcontratadas por las empresas de la muestra

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que en la mayoría de las empresas se subcontrata el transporte. Para una de las empresas entrevistadas esto es un aspecto muy importante, tal y como refleja el siguiente comentario de uno de los entrevistados *“Fundamentalmente en cuanto a mayor volumen de actividad, la externalización del transporte es la más importante en nuestro grupo de empresas, tanto la recogida de la leche como en el transporte de producto terminado y de reparto a clientes”*.

**7- ¿Qué actividades no ha subcontratado? ¿Por qué? (Información sensible, actividad clave en la que son muy eficientes, pérdida de control, dependencia de proveedores, etc...)**

Las actividades que no han subcontratado las empresas de la muestra han sido las relativas a la fabricación, recursos humanos y venta al público. Una explicación para esto último, puede ser que el personal propio de la empresa se forma en ella y ya están impregnados con la filosofía de dicha empresa, por ello no se subcontrata.

**8- Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas.**

Todas las empresas entrevistadas contestaron que la procedencia era regional, por cercanía y comodidad. Por ejemplo, en el caso de uno de los responsables de las empresas, la contratación de empresas de fuera de la región es algo puntual como demuestra el siguiente comentario: *“Por ejemplo para la construcción de los establecimientos en Asturias, subcontratamos empresas asturianas. O para la subcontratación del transporte utilizamos en su día empresas nacionales, aunque esto se da en casos específicos únicamente para surtir al Grupo Rodilla”*.

**9- ¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación?**

La mayoría de los entrevistados contestaron que no disponen de ningún proceso específico para la subcontratación, únicamente uno de los entrevistados contestó “*Procedimiento estandarizado para la subcontratación*”, pero no facilitó más detalle sobre el mismo. Por otro lado, otro responsable respondió que “*la dirección de compras se fundamenta en informes aportados por la Dirección, responsables sobre la actividad a subcontratar*”.

**10- ¿Quién o quiénes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?**

Dos de las empresas contestaron que las decisiones las toman la dirección general, aunque es interesante transcribir la respuesta que nos dio una de las empresas, la cual describe a detalle el procedimiento que sigue “*El responsable del área a subcontratar presenta la necesidad y esta necesidad es consensuada y validada por la Dirección. Una vez se valida, se procede a buscar proveedores y se activa el procedimiento. La decisión final de a quién se subcontratará será un consenso entre dirección y responsable del área*”. Para el resto de empresas entrevistadas, los que toman las decisiones son la Dirección o Gerencia de la empresa junto con los responsables de cada área.

**11- ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores? ¿Cuáles son?**

Cada empresa, como ya hemos mencionado anteriormente, se dedica a la fabricación de diferentes productos, por lo que cada una tiene requisitos diferentes. La mayoría de los entrevistados contestó que dependía del área que se subcontrata. Para una de ellas los requisitos eran “*la eficacia y que su trabajo se ajuste a las normativas vigentes*”, mientras que otra empresa especificó que “*en el Análisis de Puntos Críticos (APPC) la persona que lleva la logística de la empresa evalúa a los proveedores, tanto al que le hace el transporte como de los proveedores de los productos que se utilizan en la fabricación, hacen una anotación de incidencias, para evaluarlos y para darles el visto bueno*”.

**12- ¿Qué variables/factores considera importantes a la hora de subcontratar? (Calidad, capacidad de producción, precio, plazos de suministro, proximidad geográfica, fiabilidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, reputación, conocimiento previo de la empresa, posesión de certificados de calidad...)**

Las variables/factores que en los que los entrevistados han coincidido son calidad del servicio, flexibilidad, precio y el cumplimiento de lo acordado.

**13- ¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (Negociación anual, contrato marco general, específicos para cada operación, etc...) ¿Hay diferencia de uno a otros? ¿Por qué?, por tipo de mercancía o servicio, por tiempo de relación con el proveedor, etc.**

Normalmente las empresas están de acuerdo en que, dependiendo de sus necesidades, se establecería un tipo de negociación u otra. Una empresa mencionó que “*Específicos para cada operación. No es lo mismo un estudio de subcontratación de transporte que*

*de una depuradora, los requisitos, certificados, fiabilidad, los mínimos exigidos son diferentes".* Mientras que otra comentó "Contratos revisables, por cuantía y volumen de actividad el transporte es la más importante, contamos con contratos generales para ello. Para otros servicios tenemos contratos específicos y concretos-igualas-prorrogados tácitamente en el tiempo si no hay denuncia de las partes".

**14-De media, ¿qué duración tienen sus contratos? ¿cada cuánto se renuevan? ¿alguna excepción destacable?**

En esta pregunta las respuestas son muy concisas, dos de ellas respondieron que los contratos suelen ser anuales. Mientras que las otras dos dijeron que los contratos suelen ser indefinidos.

**15-¿Cómo se lleva a cabo el control de las actividades subcontratadas? ¿Es el control igual para todos los proveedores? ¿Qué papel juega la confianza en el adelgazamiento de los procesos de control?**

La mayor parte de los entrevistados contestaron que el control de las actividades es continuo y es realizado por el responsable del servicio o el área en el que trabaje la persona subcontratada. Normalmente existe un control más exhaustivo bien semanal o bien mensual. Por otro lado, afirman que el control no es el mismo para todos los proveedores, esto puede ser debido a la variedad de puestos o servicios que se subcontraten, ya que cada uno tendrá responsabilidades diferentes. Finalmente, todas las empresas entrevistadas afirman que la confianza es muy importante.

**16-En las actividades que tiene subcontratadas ¿Quién es responsable de llevar a cabo las mejoras e inversiones? (Ejemplo: quién lleva a cabo las innovaciones y mejoras en determinado material que se compra para utilizarlo como materia prima).**

Dependiendo del tamaño de cada empresa, la responsabilidad de las mejoras en actividades subcontratadas será controlada por una persona o varias. También dependerá de cada área. Uno de los entrevistados comentó que "En el almacén de producto terminado está activo un sistema de mejora continua, la formación depende de la empresa subcontratada, los cambios o mejoras de almacén son presentadas tanto por la empresa subcontratada como por la propia empresa". Mientras que otro contestó que "Existe un departamento de compras-dirección para el grupo y a su cargo está su director contando con personal asignado a dicha dirección. También contamos con la existencia de un responsable de inversiones que analiza las mismas para su aprobación y realiza su seguimiento y desarrollo de las mismas".

**17-¿Es importante establecer relaciones a largo plazo y especialmente desarrollar un comportamiento colaborativo? ¿Cómo se ha potenciado, mediante qué mecanismos? ¿Alguno de sus suministradores se ha convertido en un socio clave? ¿Por qué?**

Todos los entrevistados coinciden en la misma respuesta y es que sí es muy importante establecer relaciones a largo plazo. La manera en que se ha potenciado varía dependiendo la empresa, por un lado "Tenemos reuniones quincenales, tenemos a un jefe de servicio trabajando en nuestra fábrica en aquellas subcontrataciones más importantes y la comunicación es diaria" y, por otro lado, una respuesta diferente que dice que "Se ha potenciado trabajando casi siempre con los mismos proveedores, mismo equipamiento tanto para las tiendas como para fábrica, en cuanto proveedores de compra de maquinaria... etc. Las relaciones a largo plazo se dan a través del éxito".

**18- ¿Considera que pertenece a alguna red de la cadena de suministro? ¿Se desarrollan estrategias conjuntas de red o de cadena de suministro?**

Tres de las empresas entrevistadas no consideran pertenecer a ninguna red de suministro. La otra empresa, sin embargo, afirmó lo siguiente “*Establecemos estrategias conjuntas entre varias plantas con el fin de optimizar costes en determinadas operaciones*”.

**19- ¿Qué efectos puede tener la subcontratación sobre sus empleados? (Recolocación en la empresa, reducción de plantilla, incompatibilidad de culturas con la empresa subcontratada, cambios en las condiciones laborales, etc.) En el caso de su empresa ¿cuál ha sido la reacción de sus empleados? ¿Qué medidas se han llevado a cabo para paliar los efectos de la subcontratación?**

Todos los entrevistados coinciden en que la subcontratación no tiene malos efectos sobre su plantilla ya que es una actividad habitual en la empresa y no les afecta. Como mencionó uno de los entrevistados “*Los servicios subcontratados, principalmente los destacados más importantes gozan de una existencia en el tiempo muy superior a la antigüedad con la que cuentan la mayoría de los trabajadores. Las subcontrataciones surgidas recientemente se han practicado poniendo en marcha procesos de prejubilaciones y/o reubicaciones de personal*”. Dos de las empresas entrevistadas aseguran que la subcontratación en su caso ha favorecido a empleados y ha evitado despidos, tal y como explicó otro de los entrevistados “*No ha generado malestar en general, pues veníamos de una situación de administración concursal y se le ofreció siempre opciones laborales en lugar de despidos*”.

**20- Por último, ¿Qué competencias/conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿Algún consejo?**

Como ya se ha mencionado en respuestas anteriores, es importante ser “*especialista en su puesto de trabajo*” y tener referencias de un buen profesional como respondieron dos de los entrevistados. Pero llama la atención la respuesta de la responsable de una de las empresas entrevistadas ya que nos proporciona una serie de debilidades que se deberían tener en cuenta y, si se puede, evitar:

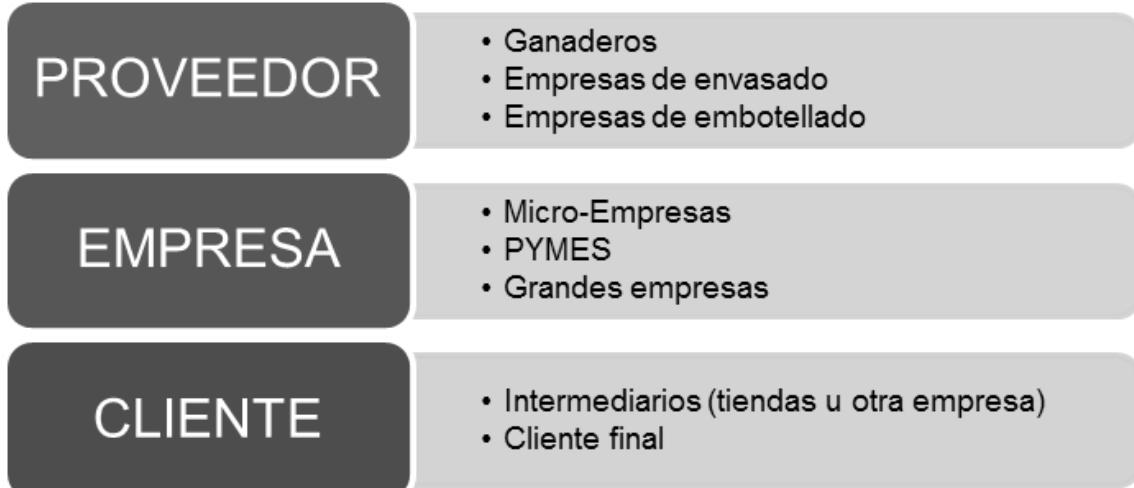
- “Permanecer estáticos”
- “Falta de comunicación entre los operarios de la empresa que trabajan aquí con la central”
- “Falta de formación de sus trabajadores en materias de mejora continua, renovación de conocimientos... plan de formación de los trabajadores”.
- “Una vez tienen el contrato, se estancan y no buscan maneras de seguir mejorando y optimizar costes para la empresa que los subcontrata. Eso implica que, en el mercado actual, en dos años ya queden muy por encima de tarifas de la competencia”.

### 5.3. CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR

Uno de los resultados obtenidos con las entrevistas del apartado anterior, fue poder definir de forma aproximada la cadena de suministro.

Para ello, nos hemos basado en el gráfico 5.3 que aparece a continuación.

**Gráfico 5.3: Cadena de suministro**



Fuente: elaboración propia

La cadena de suministro para el sector de fabricación de productos lácteos puede ser de dos formas, dependiendo del tamaño que tenga la empresa.

La primera tipología la componen las empresas familiares, sin asalariados. En estas empresas lo más común es que el proveedor sea la propia empresa, es decir, ellos mismos son los que tienen ganado para obtener leche y también son ellos mismos los que elaboran todo el proceso para la fabricación del producto. También se podría dar el caso, en el que una empresa familiar compre la leche a un proveedor y únicamente se dedique a la elaboración y venta de dicho producto. En este caso el proveedor podría ser un ganadero de confianza o cercano en cuanto a su localización que suministre la leche necesaria, es decir, ganaderos individuales que tengan su propio negocio de venta de leche. Por otro lado, también es posible que dichas empresas tengan como proveedor a alguna empresa de envasado o embotellado, dependiendo del producto que elaboren.

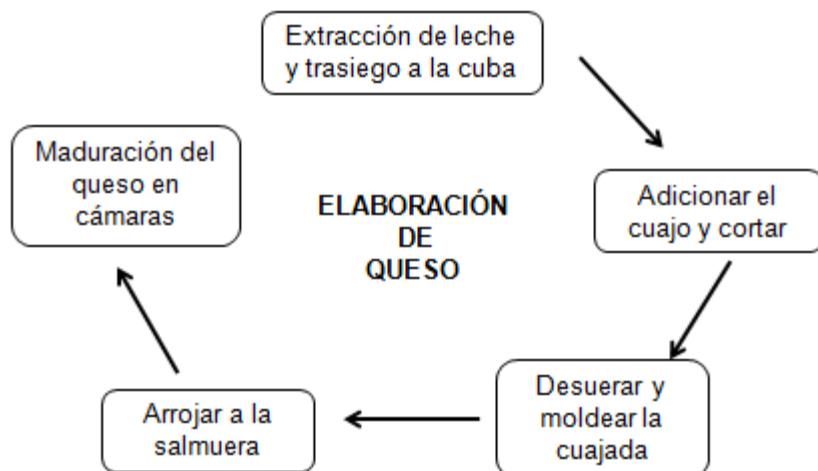
En las empresas familiares, destaca el producto de calidad, suele tener cuidados más específicos que en las grandes empresas, ya que se elabora en pequeñas cantidades y cada paso en el proceso de elaboración está revisado y elaborado por miembros de la familia o personal de confianza. El objetivo de estas empresas además de la calidad del producto es continuar con la tradición familiar. Después de la elaboración del producto, el último paso sería su venta al cliente final. El cliente final, en los casos de empresas pequeñas suelen ser particulares para su propio consumo o por el contrario pequeñas tiendas o tiendas delicatessen que compran en pequeñas cantidades.

Por otro lado, el segundo grupo de empresas estaría integrado por PYMES y grandes empresas que se dedican a la fabricación de productos lácteos. Estas empresas normalmente solo se dedican a la elaboración del producto. Los proveedores de dichas empresas, podrían ser pequeños ganaderos para el suministro de leche o como es más común, grandes ganaderías dedicadas a la venta masiva de leche. En estas empresas la localización de dichas ganaderías no tiene tanta importancia como en las pequeñas empresas, ya que muchas de ellas subcontratan compañías de transporte

especializadas. También en este tipo de empresas es más común que se contrate a proveedores para el envasado o el embotellamiento de los productos que se elaboran.

Los procesos de elaboración de productos son diversos, dependiendo del tipo de producto que se quiera obtener. El objetivo de las grandes empresas, al contrario de las pequeñas, es la producción masiva del producto y sobre todo menos coste y en el menor tiempo. Los precios suelen ser más baratos que en los productos realizados en empresas familiares ya que su proceso de elaboración está más mecanizado. A modo de ejemplo, en el gráfico 5.4 se describe el proceso de elaboración de queso en una determinada empresa.

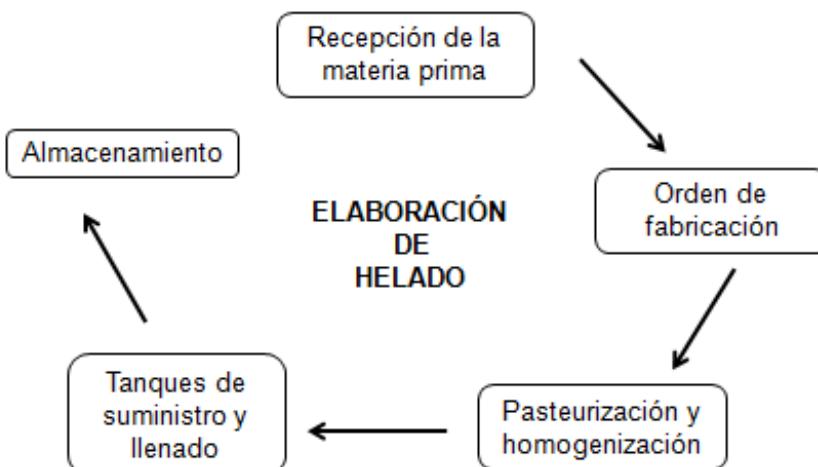
**Gráfico 5.4:** Proceso de elaboración del queso



Fuente: elaboración propia

Para mostrar otro ejemplo y poder observar los diferentes procesos de elaboración dependiendo el producto que sea, en el gráfico 5.5 se explica el proceso de elaboración de los helados.

**Gráfico 5.5:** Proceso de elaboración del helado



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la venta del producto final al cliente, hablaremos de venta a otras empresas, grandes superficies o pequeñas tiendas para su venta al cliente final.

## 6. CONCLUSIONES

El objetivo principal del estudio es analizar la importancia de la subcontratación en el subsector de empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos. Para ello se han utilizado tanto fuentes secundarias (análisis de cuentas anuales de las empresas del sector) como fuentes primarias (realización de entrevistas). A continuación, se destacan las principales conclusiones del trabajo.

La primera conclusión destacable es la importancia de la subcontratación en el sector. A partir de los datos analizados, se ha podido comprobar, que su importancia variaba con la evolución del sector, pero siempre se situaba por encima del 59%. Esta relevancia también fue destacable en las entrevistas realizadas, ya que los entrevistados consideran que dicha subcontratación seguirá aumentando en los próximos años.

Aunque las actividades subcontratadas pueden variar en función del producto lácteo fabricado, a continuación, se indican las actividades más externalizadas de acuerdo con las empresas entrevistadas. Así, uno de los servicios más subcontratados fue el transporte, primordial para empresas dedicadas a este sector. Por otro lado, otro de los servicios comunes que se están subcontratando a día de hoy en dichas empresas son limpieza, seguridad y vigilancia, servicio de telefonía, publicidad y redes sociales, control de calidad, mantenimiento de equipos o tareas administrativas. Gracias a la subcontratación, las empresas se dedican a lo que mejor saben hacer y se desocupan de determinadas actividades para que las realicen personas más cualificadas.

En cuanto a la tipología de subcontratación, a partir de los análisis realizados, se puede concluir que, en el sector estudiado, dedicado a la fabricación de productos lácteos, predomina la subcontratación estratégica frente a la táctica. En dicha subcontratación, se libera tiempo de la dirección para concentrarlo en competencias clave combinando recursos y experiencia, según la tipología de Castro Cortés (2010).

Por otro lado, los entrevistados consideraron que existen más ventajas que inconvenientes a la hora de subcontratar. Entre dichas ventajas se podría destacar la reducción de costes y el acceso tanto a tecnologías innovadoras y/o especializadas, como al personal con alto grado de cualificación y especialización. Por otro lado, las desventajas más destacadas son la preocupación de que la empresa subcontratada pueda convertirse en competidor o el choque cultural entre ambas empresas.

Después de haber cumplido y analizado los objetivos planteados para este estudio, y habiendo visto las ventajas e inconvenientes que conlleva la externalización de actividades en empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos, concluyó este trabajo fin de grado afirmando que, para PYMES y grandes empresas la subcontratación es muy necesaria para permitir centrar sus esfuerzos en la actividad en la que ellos aportan valor, delegando el resto a aquellas empresas especializadas. Por lo tanto, el principal objetivo de la subcontratación en el sector de fabricación de productos lácteos es tener acceso a tecnologías y conocimiento especializado para el ahorro de tiempo y la mejora de la calidad del producto.

En cuanto a las limitaciones del estudio, cabría señalar el número de entrevistas realizadas. En este sentido, a la autora le gustaría señalar que el predominio de empresas familiares en el sector ha dificultado la realización de entrevistas, ya que se mandaron 64 correos electrónicos y la mayoría de las empresas que contestaron que no subcontrataban y que, por lo tanto, no iban a participar en el estudio eran empresas de este tipo. Dicho esto, la autora es consciente de que, dado el alcance del estudio,

este tiene carácter exploratorio y de cara a mejorarlo, habría que ampliar la muestra consiguiendo un mayor número de respuestas por parte de las empresas.

Una vez mencionadas las conclusiones asociadas al trabajo, me gustaría comentar las conclusiones asociadas a mi aprendizaje a lo largo del mismo. En primer lugar, debo reconocer el miedo de realizar un trabajo de estas dimensiones, ya que al principio no sabía muy bien por dónde empezar. Gracias a la ayuda mis tutoras, a medida que iba avanzando en el estudio lo veía todo más claro y me gustaba más el tema. He tenido dificultad a la hora de contactar con las empresas para realizar las entrevistas, es frustrante enviar 64 emails y que te respondan 10, de las cuales muchas de ellas no subcontrataban. Todo ello me ha servido para darme cuenta del esfuerzo y el tiempo que conlleva un trabajo de estas dimensiones y por ello, superar las dificultades.

Este trabajo me ha servido para poner en práctica conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y quitar la vergüenza en algunos aspectos que seguro me sirven en un futuro, como realizar una entrevista presencial. Ha sido importante a nivel personal ponerme en contacto con profesionales de empresas en pleno crecimiento ya que me han dado pautas y quizás en un futuro tener ventajas para introducirme en el mercado laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

ABC. [Sitio web]. 2017. España: ABC. Diccionario ABC, Definición de Subcontratación. [Consulta: 17 de mayo 2017]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/subcontratacion.php>.

ANGUES RODRÍGUEZ, P. 2015. *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial*. Lagoa Varela, M. Trabajo fin de grado, Universidad de A Coruña. [Consulta: 17 de mayo]. Disponible en: [http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/ArguesRodriguez\\_Paula\\_TFG\\_2015.pdf?sequence=2](http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/ArguesRodriguez_Paula_TFG_2015.pdf?sequence=2).

ARON, R., CLEMONS, E. K., Y REDDI, S. 2005. Just right outsourcing: Understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), pp. 37-55.

BARTHELEMY, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), pp. 87-98.

BELCOURT, M. (2006). Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 269-279.

CASTRO CORTÉS, A.V. 2010. *Business Process Outsourcing (BPO)*. Gómez Gómez C.H. Trabajo fin de grado, Universidad de Caldas, Colombia.

CUERVO GARCÍA, A. et al. 2001. *Introducción a la administración de empresas*. 4<sup>a</sup>ed. Madrid: Civitas.

DAVID TRUJILLO, N. Y GALVIS MENESSES, D. 2012. *Análisis del estado actual del Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia*. Trabajo Fin de Grado, Universidad ICESI, Colombia.

DIVIDENDOS Y ACCIONES 2017. 2012. [Consulta: 5 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://dividendosyacciones.es/2012/07/subcontratacion-lactea.html>.

DOMBERGER, S. 1998. *The contracting organization. A strategic guide to outsourcing*. Oxford: University Press.

EL MUNDO. [Sitio web]. 2017. España: EL MUNDO. Economía. [Consulta: 28 Mayo 2017]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/grafico/economia/2017/01/11/5864fa9422601d9a638b45c7.html>.

ESPAÑA. 2015. Real Decreto 319/2015, de 24 de abril, sobre declaraciones obligatorias a efectuar por primera compradores y productores de leche y productos lácteos de vaca, oveja y cabra. *Boletín Oficial Del Estado (BOE)*, 25 de abril de 2015, 99, pp. 36129-36133. [Consulta: Abril 2017]. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TFG%202/MARCO%20TEORICO/boe%20subcontratacion.pdf>.

FEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS LÁCTEAS (FENIL). 2017. [Consulta: 17 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://fenil.org/empresas-sector-lacteo/>.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. 1995. La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación. *Revista Asturiana de Economía*, 2, pp. 149-164.

GREAVER, M.F. 1999. Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives. USA: American Management Association.

GUITART TARRÉS, L. 2015. La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. *De la subcontratación táctica a la estratégica*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

HEYWOOD, J.B. 2002. El dilema de outsourcing. *La búsqueda de la competitividad*. Madrid: Prentice Hall.

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2017. Cantabria: ICANE. [Consulta 28 abril 2017]. Disponible en: <https://www.icane.es/companies-directory>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2017. Madrid: INE. [Consulta: 15 abril 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es>.

KUMAR, S., AQUINO, E. C., & ANDERSON, E. 2007. Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing. *Information Knowledge Systems Management*, 6(4), pp. 323-342.

LEI, D. Y HITT, M.A. 1995. Strategic Restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5), pp. 835 -859.

MAHMOODZADEH, E., JALALINIA, S., & YAZDI, F. N. 2009. A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), pp. 845-864.

MUÑOZ, V. (2010). Festival emprendedor: Tendencias de BPO. Recuperado de: [http://www.bogotaemprende.com/documentos/3874\\_tendencias\\_bpo.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/3874_tendencias_bpo.pdf).

OVALLE CASTIBLANCO, A.M. Y FORERO PÁEZ, Y. 2012. *Caracterización del outsourcing en las empresas de Manizales y municipios aledaños*. Ingeniería industrial, 11(2), pp. 87-100.

POWER, M. (2006). *The outsourcing handbook: How to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page Publishers.

QUINN, J.B. Y HILMER, F.G. 1995. El outsourcing estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 67, pp. 54.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [sitio web]. 2016. Madrid: RAE. [Consulta: Mayo 2017] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=YVoizMy>.

ROTHERY, B. Y ROBERTSON, I. 2000. Outsourcing. México D.F: Limusa.

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online]. 2017. Madrid. [Consulta: 15 Mayo 2017] Disponible en: <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisisbalancesibericos>.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

VENTURA VICTORIA, J. 1995. Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(1), pp. 79-87.

WHITE, R. y JAMES, B. 2000. Manual del outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad. Barcelona: Gestión 2000.

## ANEXOS

### ANEXO I: Listado de empresas analizadas

	Nombre	Localidad
1	AGRO DESPENSA SL	TOURO
2	AGRUPACION DE COOPERATIVAS LACTEAS SL.	CALDAS DE REIS
3	AIAZ SL.	O SAVIÑAO
4	ALASKA IZOZKIDENDA SDAD COOP	BILBAO
5	ALDANONDO CORPORACION ALIMENTARIA SL	AGURAIN
6	ALIMENTOS OLE S.L.	MERUELO
7	ANDIA LACTEOS DE CANTABRIA SL	PIELAGOS
8	ANDROS LA SERNA SL	ARENAS DE IGUÑA
9	ARDI GAZTA SDAD COOPERAT CAMPO RESP LTDA	AZPEITIA
10	ASTURIANA DE CONTROL LECHERO SCL	GIJON
11	BURUAGA ARDITEGIA SL	ZIGOITIA
12	CALIDAD PASCUAL SAU	ARANDA DE DUERO
13	CAXIGO SOCIEDAD COOPERATIVA LIMITADA	PORTOMARIN
14	CELEGA SL	O SAVIÑAO
15	CENTRAL LECHERA ASTURIANA SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACION NUM 471 LIMITADA	SIERO
16	CENTRAL LECHERA DE CUNTIS SL	CUNTIS
17	CENTRAL LECHERA DE LUGO SL.	RABADE
18	CENTRAL LECHERA GALLEGA SA	CUNTIS
19	CLEA INDUSTRIAS LACTEAS SL.	RABADE
20	COOP DEL CAMPO DE SANTA MARINA DE LOUREIRO DE IRIJO	O IRIXO
21	CORPORACION ALIMENTARIA PEÑASANTA, SA	SIERO
22	CRISANTO SAT N 1306 XUGA	VILALBA
23	CUEVA DEL MOLIN SL	SIERO
24	DAIRYLAC SL.	MELIDE
25	DANIBERTO SAT XUGA 1221	VILALBA
26	DANONE, SA	BARCELONA
27	DERIVADOS LACTEOS DE VILLAVICIOSA SL.	VILLAVICIOSA
28	DISFRIOGA SL	CAMBRE
29	DISTRIBUCION DE PRODUCTOS REFRIGERADOS SL	VIGO
30	EL BUEN PASTOR SL	CORVERA DE TORANZO
31	EO LECHE TARAMUNDI SOCIEDAD LIMITADA	A VEIGA/VEGADEO
32	EPELURA SL	ZARAUTZ
33	ESNELAT SL	URNIETA
34	EUROSERUM IBERICA SL	MONFORTE DE LEMOS
35	EXTERNATUR SL	NAVIA
36	FEIRACO LACTEOS SL	AMES
37	FEIRACO PIENSOS SL	AMES
38	FEIRACO SCG	NEGREIRA
39	FERCAR LACTEA S L	SUANCES
40	FLORDELEITE SL	LUGO
41	FRIOS DI SAN SL	VIGO
42	GANADERIA A PORTELA SL.	RIBEIRA

**SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

43	GANADERIA EL MONTE SAT C C	NAVIA
44	GASCON VERMUYTEN SL	VITORIA-GASTEIZ
45	GELATO CORNER SOCIEDAD LIMITADA.	VITORIA-GASTEIZ
46	GOENAGA ESNEKIAK SL	DONOSTIA-SAN SEBASTIAN
47	GRANJA LA POLESA SA	SIERO
48	GRUPO DIEGUEZ RUESGA S.L.	SANTANDER
49	GRUPO LECHE RIO SA.	LUGO
50	HELADERIAS LA POLAR SALAS SL	CAMARGO
51	HELADOS HELIO HERMANOS SL	CARREÑO
52	HELADOS ITALIANOS GELATI GELATI SOCIEDAD LIMITADA.	MARURI-JATABE
53	HELADOS LA IBENSE ASTUR SL	GIJON
54	HELADOS LOS VALENCIANOS SL	AVILES
55	HELADOS REVUELTA SL.	LLANES
56	HELADOS Y POSTRES SA	VITORIA-GASTEIZ
57	HEREDEROS DE TOMAS RUIZ S L	RIOTUERTO
58	HERMANOS MIRA IBORRA SL	SANTANDER
59	HERMANOS ORTIZ SETIEN SL	COMILLAS
60	HIELOS TINEO SOCIEDAD LIMITADA.	TINEO
61	INDUSTRIAS LACTEAS ASTURIANAS SA	NAVIA
62	INDUSTRIAS LACTEAS DEL PRINCIPADO SL	TINEO
63	INDUSTRIAS LACTEAS MONTEVERDE SA	GRANDAS DE SALIME
64	INES GRANDA SA	LLANES
65	INNOLACT SL	CASTRO DE REI
66	IPARLAT SA	URNIETA
67	JAIO GAZTA SOCIEDAD LIMITADA.	IURRETA
68	JUAN MARTINEZ SL	SIERO
69	KAIKU CORPORACION ALIMENTARIA SL	DONOSTIA-SAN SEBASTIAN
70	KALEKOI SL.	LALIN
71	KERIXARA SL L	ARAMAIO
72	LA CUMBRE SALCEDA SL.	SALCEDA DE CASELAS
73	LABORATORIO INTERPROFESIONAL LECHERO DE CANTABRIA	EL ASTILLERO
74	LABORATORIO LACTEO GALLEGO SL	SANTIAGO DE COMPOSTELA
75	LABORATORIOS ARROYO S A	SANTANDER
76	LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS SL	VILALBA
77	LACTALIS FORLASA SOCIEDAD LIMITADA	VILLARROBLEDO
78	LACTEOS ALDACA SL	SOBRADO
79	LACTEOS AVILES, SA	AVILES
80	LACTEOS BORDATXO SL	USURBIL
81	LACTEOS CASA MACAN S.L.	TABOADA
82	LACTEOS COLINDRES SL	COLINDRES
83	LACTEOS DA LIMIA SL	XINZO DE LIMIA
84	LACTEOS DE MOECHE SL	LUGO
85	LACTEOS DE ORENSE SL	CELANOVA

86	LACTEOS DE SANTANDER SOCIEDAD ANONIMA.	MERUELO
87	LACTEOS DONCEL SL	IRUN
88	LACTEOS ERGOIEN SL	MARURI-JATABE
89	LACTEOS FARELO SL	AGOLADA
90	LACTEOS FEINAR SL.	AMES
91	LACTEOS HERMANOS LOPEZ SL	CHANTADA
92	LACTEOS LORAN SL	ABADIN
93	LACTEOS TERRA DE MELIDE SL	MELIDE
94	LACTEOS XABELO SL	BOVEDA
95	LAS BOBIAS SA T	ONIS
96	LECHE CELTA SL	PONTEDEUME
97	LECHE DE GALICIA SLU	VILALBA
98	LECHE FRIXIA SA	OUTEIRO DE REI
99	LEITEIRA PICO SACRO SCDAD COOP LTDA	A CORUÑA
100	LOS SEBARGUINOS SL	AMIEVA
101	M ALVAREZ E HIJOS SL	BERGONDO
102	MADERA LOPEZ ERNESTO 000673138S SL	PRAVIA
103	MANTEQUERA DE TINEO, SA	TINEO
104	MANTEQUERIAS ARIAS SA	MADRID
105	MONTEBERICO SA	DONOSTIA-SAN SEBASTIAN
106	POSTRES YOTUR SOCIEDAD LIMITADA	VALDES
107	PRODUCTOS COVADONGA SA	CANGUES D'ONIS/CANGAS DE ONIS
108	PRODUCTOS LACTEOS JOAQUIN PEÑA SL	SIERO
109	PULEVA FOOD SL	GRANADA
110	PULL & MILK SL	AVILES
111	QUEIXERIA BARRAL SL	ARZUA
112	QUEIXERIA CAS LEIRAS SL	VILALBA
113	QUEIXERIA PRESTES SL	VILALBA
114	QUEIXERIAS BAMA SL	TOURO
115	QUEIXOS CASTELO DE BRAÑAS SL	PEDRAFITA DO CEBREIRO
116	QUEIZUAR SL	TOURO
117	QUESERA DEL CARES SL	CABRALES
118	QUESERIA ARTESANA DE VIDIAGO SL	SIERO
119	QUESERIA ARTESANA LA FIGAR SL	MORCIN
120	QUESERIA IBERICA AT SL.	HERRERA DE PISUERGA
121	QUESERIA IZORIA SL	AYALA/AIARA
122	QUESERIA LAFUENTE SA	MEDIO CUDEYO
123	QUESERIAS DANIEL TORRES SL	A ESTRADA
124	QUESERIAS DEL EUME SL	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ
125	QUESERIAS ENTREPINARES SA	VALLADOLID
126	QUESERIAS PRADO SL	MONFORTE DE LEMOS
127	QUESERIAS SARRIANAS SL	SARRIA

**SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

128	QUESO DE LA MONTANA DE ENTRIMO S.L.	ENTRIMO
129	QUESOS CAMPILLO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	NAVA
130	QUESOS FEIJOO S. L.	CELANOVA
131	QUESOS GORFOLI SL	ILLAS
132	QUESOS LA PERAL SL	ILLAS
133	QUESOS PRAMA SL	RAMALES DE LA VICTORIA
134	REGMA SA	CAMARGO
135	RONCALACT SA	OLABERRIA
136	S.A.T. PRIAL	CABRALES
137	SANTAMAÑE ELKARTEA SOCIEDAD LIMITADA.	MARKINA-XEMEIN
138	SAT LOS CASERINOS	VILLAVICIOSA
139	SAT QUESO DE VARE	SIERO
140	SAT VEGA DE ARIÓ	ONIS
141	SCL QUESOS PENAMELLERA	PEÑAMELLERA ALTA
142	SERKOLAT BIDE SL	DONOSTIA-SAN SEBASTIAN
143	SERVICIOS DE FRÍO DE RIVEIRA, SA	RIBEIRA
144	VALLE MIJARES SL	LLANES
145	VALLEJO HERNANDEZ SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	CAMARGO
146	VASCOLAC SL	ZAMUDIO
147	VIDRERES LLET SL	VIDRERES
148	XELADOS BAIONA SL	BAIONA
149	YOGOOD SL.	A CORUÑA

**ANEXO II: Carta de presentación**



Nombre: Ana Rodríguez Quintanal  
DNI: 72180791Y  
Dirección: Santander  
Email: arq30@alumnos.unican.es  
Telf: 616819817

Santander, 19 de abril de 2017

Estimado Señor/a:

Buenos días,

Mi nombre es Ana Rodríguez Quintanal, alumna de 4º curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Cantabria.

Actualmente estoy haciendo mi trabajo fin de carrera bajo la supervisión de dos profesoras de la Universidad de Cantabria, Lidia Sánchez Ruiz (lidia.sanchez@unican.es) y Beatriz Blanco (beatriz.blanco@unican.es). El trabajo tiene como objetivo principal conocer la importancia que tiene la subcontratación en el sector de la fabricación de productos lácteos.

Me dirijo a ustedes con el fin de solicitar su colaboración en el citado estudio. Estaría muy agradecida si me concedieran una entrevista vía email. Lo ideal sería que respondiera la persona encargada de compras y subcontratación, no obstante, dejo esta decisión a su elección ya que ustedes son los que conocen verdaderamente el funcionamiento de su empresa.

El contenido de la entrevista consta de una serie de preguntas breves relacionadas con el tema principal del estudio (actividades subcontratadas, no subcontratadas, importancia de la subcontratación para su empresa...). Los datos que nos facilite serán confidenciales y se tratarán de forma conjunta con fines académicos y de investigación, nunca comerciales. Por supuesto, si desea más información sobre el estudio no dude en contactar conmigo o las profesoras responsables de mi tutorización; les informaremos gustosamente.

Agradeciendo de antemano su tiempo y atención, quedo a la espera de su respuesta.

Sin otro particular, me despido atentamente,

Fdo: Ana Rodríguez Quintanal

**ANEXO III:** Preguntas entrevista

1- ¿Cómo define la subcontratación?

2- ¿Considera que es una relación meramente contractual o considera que es una decisión de tipo estratégico que puede dar lugar a relaciones más elaboradas con los proveedores/ suministradores (socios estratégicos)?

3- ¿Considera que el porcentaje de subcontratación de su empresa ha aumentado en los últimos 10 años? ¿Qué cree que pasará en los próximos 10 años? ¿Por qué?

4- En relación con la subcontratación, valore la importancia de las siguientes ventajas. Puntúe cada una entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.

	NADA	POCO	ALGO	BASTANTE	MUY IMPORTANTE
Conversión de costes fijos en costes variables					
Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata					
Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales					
Reducción de costes					
Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas					
Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización					
Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios					
Aumento de la especialización de la empresa principal					
Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización					
Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta					
Mayor velocidad para la realización de tareas					
Posibilidad de aprender de la subcontrata					
Aportación de nuevas ideas por parte de la subcontrata					
Posibilita la expansión internacional, especialmente en países con barreras					
Reducción procesos de selección de personal					

5- En relación con la subcontratación, valore la importancia de los siguientes inconvenientes. Puntúe cada uno entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.

	NADA	POCO	ALGO	BASTANTE	MUY IMPORTANTE
Mayor coste					
Dificultad para encontrar proveedores adecuados					
Selección inadecuada de proveedores					
Necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada.					
Choque cultural entre ambas empresas					
Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a pérdida del puesto de trabajo.					
Problemas de coordinación con la subcontrata					
Problemas de control de calidad de la subcontrata					
Problemas de control de la seguridad e higiene en el trabajo					
Amenazas a la confidencialidad					
Incumplimientos de calidad de la subcontrata					
Incumplimientos de plazos de la subcontrata					
Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos					
Possible generación de dependencia con el proveedor					
La empresa subcontratada puede convertirse en competidor					
Pérdida del contacto directo con el cliente					
Pérdida del Know-How					

6- ¿Qué actividades ha subcontratado? ¿Por qué? (reducción de costes, transformar costes fijos en variables, capacidad productiva limitada, acceso a maquinaria/ conocimientos especializados, desarrollo de nuevos productos, existencia de una oferta eficiente, etc....)

7- ¿Qué actividades no ha subcontratado? ¿Por qué? (información sensible, actividad clave en la que son muy eficientes, pérdida de control, dependencia de proveedores, etc)

8- Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas.

9- ¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación?

10- ¿Quién o quienes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?

11- ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores? ¿Cuáles son?

12- ¿Qué variables/ factores considera importantes a la hora de subcontratar? (Calidad, capacidad de producción, precio, plazos de suministro, proximidad geográfica, fiabilidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, reputación, conocimiento previo de la empresa, posesión de certificados de calidad...)

13- ¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (negociación anual, contrato marco general o específicos para cada operación, etc...) ¿Hay diferencia de unos a otros? ¿Por qué?, por tipo de mercancía o servicio, por tiempo de relación con el proveedor, etc.

14- De media ¿qué duración tienen sus contratos? ¿cada cuánto se renuevan? ¿alguna excepción destacable?

15- ¿Cómo se lleva a cabo el control de las actividades subcontratadas? ¿Es el control igual para todos los proveedores? ¿Qué papel juega la confianza en el adelgazamiento de los procesos de control?

16- En las actividades que tiene subcontratadas ¿Quién es responsable de llevar a cabo las mejoras e inversiones? (Ejemplo: quién lleva a cabo las innovaciones y mejoras en determinado material que se compra para utilizarlo como materia prima).

17- ¿Es importante establecer relaciones a largo plazo y especialmente desarrollar un comportamiento colaborativo? ¿Cómo se ha potenciado, mediante qué mecanismos? ¿alguno de sus suministradores se ha convertido en un socio clave? ¿Por qué?

18- ¿Considera que pertenece a alguna red de la cadena de suministro? ¿Se desarrollan estrategias conjuntas de red o de cadena de suministro?

19- ¿Qué efectos puede tener la subcontratación sobre sus empleados? (recolocación en la empresa, reducción de plantilla, incompatibilidad de culturas con la empresa subcontratada, cambios en las condiciones laborales, etc). En el caso de su empresa ¿cuál ha sido la reacción de sus empleados? ¿Qué medidas se han llevado a cabo para paliar los efectos de la subcontratación?

20- Por último, ¿qué competencias/conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿algún consejo?