



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

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
Mención en Negociación Internacional

**SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA  
PUBLICIDAD EN CANTABRIA**

**OUTSOURCING IN THE MARKETING SECTOR IN  
CANTABRIA**

AUTORA:  
AMAYA MARTÍNEZ PONGA

DIRECTORAS:  
BEATRIZ BLANCO ROJO  
LIDIA SÁNCHEZ RUIZ

JUNIO 2017

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
ABSTRACT .....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN .....	6
2.2. CLASIFICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN.....	7
2.3. ¿PORQUÉ DEBERÍAMOS O NO SUBCONTRATAR? .....	8
2.3.1. Ventajas de la subcontratación .....	9
2.3.2. Desventajas de la subcontratación.....	11
3. SECTOR DE LA PUBLICIDAD.....	14
3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR .....	14
3.2. DATOS ECONÓMICOS DE LA REGIÓN Y DEL PAÍS .....	14
3.3. DATOS ECONÓMICOS DEL SECTOR.....	18
4. METODOLOGÍA.....	21
4.1. FUENTES DE INFROMACIÓN SECUNDARIAS .....	21
4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS .....	21
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	23
5.1. VENTAJAS .....	23
5.1.1 Dimensionalidad. ....	23
5.1.2. Fiabilidad y validez globales .....	24
5.1.3. Fiabilidad y validez individuales de sujetos.....	25
5.1.4. Fiabilidad y validez individuales de los ítems .....	26
5.1.5. Análisis de categoría.....	27
5.1.6. Variable (Wright) Maps .....	27
5.2. DESVENTAJAS .....	29
5.2.1. Dimensionalidad .....	29
5.2.2. Fiabilidad y validez globales de las medidas. ....	30
5.2.3. Fiabilidad y validez individuales de sujetos.....	30
5.2.4. Fiabilidad y validez individuales de ítems.....	31
5.2.5. Análisis de categorías.....	32
5.2.6. Variable (Wright) Maps .....	32
5.3 ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS .....	34

## RESUMEN

La subcontratación es una práctica empresarial utilizada en todo el mundo que permite a las empresas delegar tareas que no forman parte de su actividad principal en otras entidades. De ésta forma la empresa que utiliza esta estrategia centra sus esfuerzos en su actividad principal y se aprovecha del talento y los medios de otras compañías más especializadas. Otro nombre con el que se conoce es Outsourcing.

El objetivo del presente trabajo es analizar las ventajas e inconvenientes que la subcontratación tiene para las empresas de publicidad situadas en el territorio cántabro, así como determinar qué actividades son objeto de subcontratación en dicho sector. Para ello, y tras el análisis del sector de la publicidad, se ha usado la metodología Rasch aplicada a la información obtenida de los cuestionarios realizados.

A partir de los datos analizados en las encuestas podemos concluir que la mayoría de las empresas encuestadas localizadas en Cantabria dedicadas a la publicidad le dan mucha importancia a ventajas como puede ser la reducción de costes o los conocimientos de las empresas y sin embargo no se la dan a las oportunidades en otras culturas lo que puede denotar una visión más local que global del sector en Cantabria. En lo que respecta a las desventajas las empresas encuestadas consideran que la desventaja más importante es la que hace referencia a los problemas de coordinación con la empresa subcontratada lo que evidencia una preocupación global por éste aspecto.

Otro dato sacado a partir del análisis realizado es que Cantabria sólo representa un 4,5% de la totalidad de empresas españolas de publicidad, lo que indica que Cantabria es sólo una pequeña parte de toda la actividad publicitaria en el panorama nacional. También se ha llegado a la conclusión de que las empresas de publicidad que más facturan en España se encuentran en Madrid y Barcelona las dos grandes ciudades del país.

**PALABRAS CLAVE:** subcontratación, Cantabria, publicidad.

## ABSTRACT

Outsourcing is a business that let companies to delegate the tasks that are not in their principal activity in others companies, allowing companies to focus in their principal activities, also they reduce the cost of their services.

The objective of the work is to analyze the advantages and disadvantages that subcontracting has for the advertising companies located in the Cantabrian territory. For this, and after the analysis of the advertising sector, the Rasch methodology has been applied to the information obtained from the questionnaires.

From the data analyzed in the surveys we can conclude that most companies surveyed located in Cantabria dedicated to advertising give more importance to advantages such as the reduction of costs or knowledge of the companies surveyed than some others like opportunities in other cultures. This fact can denote a more local than global vision of the sector in Cantabria. Regarding the disadvantages, the companies surveyed consider that the most important disadvantage is the one that refers to the problems of coordination with the subcontracted company which shows a global concern for this aspect.

Another fact taken from the analysis is that Cantabria represents only 4.5% of all Spanish advertising companies, which indicates that Cantabria is only a small part of all advertising activity in the national panorama. It has also been concluded that the advertising companies that bill the most in Spain are in Madrid and Barcelona the two large cities of the country.

**KEY WORDS:** outsourcing, advertising, Cantabria, publicity.

## 1. INTRODUCCIÓN

Según Vicente Pavón Alonso (2014) el outsourcing o subcontratación nació en la década de los cuarenta. Coincidiendo con la finalización de segunda guerra mundial. Momento en el cual, la mayoría de las empresas intentaron abrir su campo de actuación y especializarse en varias actividades.

Esta estrategia, que en su comienzo dio buen resultado, comenzó a ser ineficiente con la llegada de las nuevas tecnologías. Las empresas especializadas únicamente en un sector, lo que tenía muy buenos efectos debido a que conocían mucho mejor la materia, competían en precios y aseguraban un servicio mucho más específico.

Pero cuando comenzó a ser una herramienta útil para las empresas, fue en los años setenta, donde muchas de las compañías incorporaron un área de tecnología. Un intento de ahorrar tiempo y dedicarse exclusivamente a la labor principal de la empresa.

Desde los noventa, fue incrementando de forma exponencial esta práctica empresarial. En gran parte, debido a la aparición de las nuevas tecnologías de comunicación. Un cambio notable que apreció en esta época, fue la cercanía de las empresas que tenían este tipo de relaciones, ya que, hasta el momento, se hacía en empresas cercanas geográficamente. Fue en los noventa, cuando ésta práctica cambia totalmente y se empiezan a relacionar empresas de distintos puntos del mundo. La globalización hace meya en esta época y comienzan a notarse sus beneficios.

Hoy en día, el outsourcing, es una práctica muy común y la mayoría de las empresas lo practican. Uno de los servicios más externalizados es el marketing, que es el campo que más a fondo veremos en este trabajo.

Este proyecto tiene como objetivo conocer los pros y contras de la subcontratación para las empresas del sector de la publicidad en la comunidad cántabra además de establecer las actividades que éstas empresas subcontratan.

Para llegar a los objetivos propuestos comenzaremos con una explicación del marco teórico del tema para profundizar así en el significado de la subcontratación y los tipos que existen. También nombraremos y explicaremos los pros y contras de esta práctica empresarial. Continuaremos con datos económicos sacados del instituto nacional de estadística y un análisis del sector de la publicidad y sus distintas formas. Para conocer datos más concretos continuaremos con ilustraciones que resumirán las reseñas provinciales sacadas de la base de datos SABI. A continuación de éste apartado se describirá la metodología utilizada y análisis de los resultados mediante el Modelo Rasch de las ventajas por un lado y de las desventajas por otro. En un último apartado se definirán y comentarán las actividades subcontratadas sacadas de preguntas abiertas en los cuestionarios. Finalmente, el trabajo se acabará con unas conclusiones y la bibliografía.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN

Hoy en día las empresas se enfrentan más que nunca a retos. Como, por ejemplo, crecer invirtiendo el menor capital posible en la empresa o disminuir los costes de forma extrema para no producir pérdidas. A continuación, se nombrarán los distintos significados de subcontratación de las distintas fuentes consultadas:

- *“El encargo del contratista a otro para la ejecución de determinada obra o servicio que son parte del encargo general que se ha comprometido a realizar.”* (Estatuto de los trabajadores art.42)
- *“Contrata que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera.”* (RAE)
- *“Se trata de una variedad de la decisión de hacer o comprar (make or buy decision) para obtener los suministros de materiales y servicios necesarios para que la empresa produzca los bienes y servicios.”* (Harrigan, 1985)
- *“Relaciones de intercambio con compañías independientes con las que se pueden establecer acuerdos de cooperación estables.”* (Ventura, 1995)
- *“La acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía”* (Dorban Chacón 1999)
- *“Convenio de colaboración entre los diferentes tipos de empresas en las que una empresa es un especialista en tecnología y hace una contribución significativa a la otra, proporcionando los recursos físicos y/o humanos durante capacidad un período determinado con el fin de alcanzar un objetivo determinado”* (Sacristán 1999)
- *“Es la sustitución de actividades realizadas internamente por su adquisición externamente, aunque la firma tiene la gestión necesaria y la financiera para desarrollarlas internamente.”* (Gilley y Rasheed 2000)
- *“La operación de cambio de una transacción previamente regida internamente a un proveedor externo a través de un contrato a largo plazo, y que implica la transferencia al proveedor.”* (Quélin y Duhamel 2003)
- *“Vínculo a largo plazo, en relación con el desarrollo de determinadas actividades o tareas que no son esenciales para la empresa, por profesionales especializados, que, con el tiempo, se convierten en socios estratégicos”* (Casani et al. 1996)
- *“El outsourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato.”* (Pérez Porto y Gardey 2009)
- *“Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.”* (Romero 2015)

## 2.2. CLASIFICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN

Según la literatura revisada, las posibles clasificaciones de los distintos procesos de subcontratación son muy amplias. En este apartado se expondrá una clasificación posible (reflejada en la tabla 2.1.) fiel a los criterios de Power (2006), Páez (2012) y Castiblanco (2010).

**Tabla 2.1.: Tipos de subcontratación**

Localización	On-Site	
	Off-Site	On-Shore
		Near-Shore
		Off-shore
Actividad	Manufactura	
	Servicios	
Trabajo a subcontratar	Proceso	BPO
		KPO
		LPO
Proyecto		
Relación	Alineación	
	Soporte	
	Confiabilidad	
	Alianza	

Fuente: Elaboración propia a partir de Power (2006), Páez (2012) y Castiblanco (2010).

Según la localización. Este apartado se refiere al lugar donde se realiza la actividad. Se compone de dos variantes principales:

On-site. Si el lugar donde se realiza la actividad se encuentra dentro del recinto de la empresa. Algunos autores lo denominan In-house.

Off-site. Si el lugar donde se realiza la actividad se encuentra dentro del recinto del subcontratado. Según los distintos autores mencionados en ésta última variante aparece otra división:

On-Shore que se produce cuando el subcontratante y el subcontratado se encuentran en el mismo país.

Near-Shore se produce cuando el proveedor se encuentra en un país colindante con el del subcontratante.

Off-shore o deslocalización. El proveedor se encuentra ubicado en otro país por lo que la empresa contratante, se puede aprovechar de una legislación más flexible o de unos costes más bajos. Ésta práctica es propia de grandes multinacionales.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

La actividad a externalizar tiene también cierta importancia a la hora de clasificar el outsourcing. Ésta actividad podría ser de fabricación y de producción (Manufactura) o por el contrario una actividad de prestación de servicios (Páez y Castiblanco, 2012).

En cuanto al trabajo que se desea externalizar, lo podemos distinguir entre lo que se someterá a subcontratación, pudiendo ser una parte de un proyecto mayor o solamente la externalización de un proceso (Power 2006).

Al mismo tiempo si se trata de externalización de un proceso, se puede dividir en distintos tipos: Business Process Outsourcing (BPO) si se tratara de una actividad interna que se traspasa a un tercero; Knowledge Process Outsourcing (KPO) si la actividad tratada requiere un alto grado de especialización; y Legal Process Outsourcing (LPO) en el caso de que la actividad traspasada sea la de atención en temas jurídicos.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de clasificar, es la relación por la que se acuerda la relación laboral entre ambas empresas. La relación será de soporte cuando las actividades no sean clave en la estrategia de la empresa y se puedan subcontratar de forma sencilla. Si se diera la situación anterior, pero en el largo plazo, será de confiabilidad Castiblanco (2010).

La relación de alineación, es más propia de tareas con una gran importancia dentro de la compañía, pero en las que el proveedor no tiene una implicación muy alta. Y la alianza es propia de un alto compromiso por las dos partes y unas tareas de alto valor y compromisos para las dos empresas.

También es cierto que Winter y Braun (2005) en el estudio que realizaron sobre la clasificación de la subcontratación o externalización diferencian cuatro dimensiones de outsourcing:

- Nivel de independencia: Da pie a la distinción entre una subcontratación a un tercero o a la creación de una empresa conjunta (filial).
- Actividades externalizadas: Las actividades traspasadas al proveedor.
- Componentes objeto de la externalización: Tipo de componentes que se subcontratan a servicios externos.
- Individualización del servicio: El subcontratado puede mejorar sus servicios para intentar satisfacer las necesidades de cada cliente en particular o proporcionar un servicio estándar a cada uno de sus clientes por igual. Es lo llamado One to one (o servicio personalizado) y one to many (servicio estándar)

### 2.3. ¿PORQUE DEBERÍAMOS O NO SUBCONTRATAR?

En muchas ocasiones nos podemos encontrar en la situación de necesitar subcontratar cierto servicio, por no poder llevarlo a cabo; no por falta de medios sino por el desconocimiento de la realización del proceso o recelo a lo nuevo. En este apartado vamos a hablar sobre las desventajas y ventajas más importantes de la subcontratación según Martínez Gómez (2012), Belcourt (2006), Trujillo y Galvis (2012), Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui (2009) y Barthélémy (2003) Prahalad y Hamel (1990). Todas ellas recogidas en la Tabla 2.2. y a continuación se explicarán detalladamente cada una de ellas.

**Tabla 2.2.: Ventajas y desventajas de subcontratación**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación de la estructura de costes.</li> <li>• Reducción de costes.</li> <li>• Rapidez ante cambios</li> <li>• Especialización en los recursos</li> <li>• Aumento de las ventajas competitivas</li> <li>• Incremento de los rendimientos</li> <li>• Disminución del riesgo.</li> <li>• Servicio al cliente mejorado.</li> <li>• Administración de actividades que estaban fuera de control.</li> <li>• Ampliación de posibles contrataciones</li> <li>• Flexibilidad del personal.</li> <li>• El enfocarse en las prioridades de la empresa.</li> <li>• Formación de nuestro personal a través de medios ajenos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del know-how.</li> <li>• Posibles incrementos de costes y dependencia</li> <li>• Costes de contratación</li> <li>• Mala elección del proveedor.</li> <li>• Exposición.</li> <li>• Personal menos cualificado de lo acordado.</li> <li>• Pérdida de control y autonomía.</li> <li>• Desmotivación del personal y peor ambiente laboral.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos de los autores consultados.

### 2.3.1. Ventajas de la subcontratación

Transformación de la estructura de costes.

Si la tarea es realizada por una empresa independiente, la compañía que externaliza esa actividad pagará por lo especificado sin variaciones que aumenten el coste. La empresa tendrá un nivel de gastos más controlado si tuviera que pagar solamente por cada servicio, comparándolo siempre con el servicio interno “gratuito” Belcourt (2006).

Reducción de costes.

La empresa subcontratada o proveedor, se beneficiará de las economías de escala ya que el servicio que presta está dirigido a un amplio número de clientes. La repartición de los costes nombrados se hace notar sobretodo en proveedores muy especializados que reparten costes de I+D y de formación entre más clientes Belcourt, (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, (2009); Barthélémy, (2003); Trujillo y Galvis, (2012).

Otro dato a destacar es el desembolso que suponen ciertas actividades en recursos y infraestructuras (compra y mantenimiento). Si se externalizan estos recursos están a

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

disposición del cliente mediante el proveedor por lo que éste tendrá unos gastos menores.

### Rapidez ante cambios

Es muy común que la tecnología e instalaciones informáticas utilizadas sean propiedad de la entidad subcontratada, siendo así mucho más sencillo amoldarse a cambios repentinos de las necesidades. La subcontratación da libertad para cambiar de proveedor en un periodo corto de tiempo para aprovechar así los distintos sistemas e instalaciones de las que dispone cada uno de ellos.

### Especialización en los recursos

La subcontratación permite acceder a conocimientos muy específicos de los que no se tendría oportunidad de disponer de otra manera Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, (2009).

En ciertos momentos el tiempo que es necesario invertir en formación no es rentable comparándolo con la subcontratación. De esta forma los proveedores con un nivel de especialización más alto utilizarán las mejores prácticas y el cliente final tendrá acceso a nuevos conocimientos junto con una tecnología renovada Belcourt, (2006); Trujillo y Galvis, (2012).

### Aumento de las ventajas competitivas

Es cierto que la subcontratación en sí no crea ventajas competitivas, ya que nuestro proveedor puede estar ofreciéndole el mismo servicio a nuestros competidores directos. Pero sí permite a la compañía liberar tiempo y recursos para dedicarse a la actividad principal de la empresa. Esta mayor atención al llamado Core-business (competencia esencial, básica o clave) puede derivar en el aumento de ventajas competitivas para la empresa que externaliza Belcourt, (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, (2009); Trujillo y Galvis, (2012).

### Incremento de los rendimientos

Como los procesos y actividades las realizan los expertos, éstos se realizan con mayor efectividad aportando mejores resultados y rendimientos a la empresa que subcontrata Barthélemy (2003).

### Disminución del riesgo.

Algunas inversiones en campos cambiantes como puede ser, por ejemplo, el de la tecnología pueden contener un alto riesgo por lo que externalizar trabajos en esta materia puede resultar muy beneficioso. Añadimos a esta ventaja evitar material obsoleto o desactualizado para las prestaciones de los servicios (Trujillo y Galvis, 2012).

### Servicio al cliente mejorado.

La empresa que externaliza tiene la oportunidad de decidir al mejor proveedor, el que disponga de garantías de servicio y buenos antecedentes (Belcourt, 2006).

También es cierto que un control de calidad puede ser más veraz y estricto vía contractual que en el supuesto de que ese servicio le realicen empleados de la propia empresa. Ya que se puede acordar un seguimiento, unos objetivos, elementos de control Belcourt (2006).

Por otro lado, los servicios de atención directa a la cliente dirigida hacia empresas expertas mejora tanto la realización del servicio a causa del know-how y las infraestructura de la que dispone el proveedor como una prestación del servicio en una zona horaria más extensa. Estos elementos aumentan la fidelización y la satisfacción del cliente final.

Administración de actividades que estaban fuera de control.

Si un trabajo se está saliendo de nuestro control o no estamos alcanzando los objetivos esperados. Este puede ser subcontratado para que un especialista se haga cargo del mismo tome el control y la encauce.

Algunas compañías deciden externalizar como última medida para deshacerse de departamentos problemáticos, como aquellos en los que los empleados son de un bajo rendimiento Belcourt (2006).

Ampliación de posibles contrataciones

Las empresas no tienen por qué limitarse al número de empleados del que disponen para desempeñar su trabajo ya que la subcontratación permite optar a personal de mayor talento sin importar si forman parte del mismo país o región o si forma parte de la compañía. Esto reducirá tiempo en formación de personal y costes aumentando la calidad.

Flexibilidad del personal.

Uno de los motivos más importantes y por los cuales las empresas deciden subcontratar, es la flexibilidad que aporta a la plantilla. Muchas empresas en caso de encontrarse en una encrucijada económica pueden recurrir a suprimir la subcontratación de su empresa. En cambio, si todo su personal está incluido en nómina, se hace mucho más difícil reducir esos gastos de personal y el margen de maniobra de la empresa se reduce (2012) Martínez Gómez.

El enfocarse en las prioridades de la empresa.

La dirección y la gestión de una empresa conlleva tareas diversas mucho más allá de la principal. En muchas ocasiones no disponemos del tiempo suficiente para atender a todas las actividades a realizar y recurrimos a la subcontratación (2012) Martínez Gómez.

Formación de nuestro personal a través de medios ajenos.

Las subcontratas más comunes, son las empresas que disponen de herramientas de las que el subcontratante no. Y al trabajar en equipo con una empresa que dispone de más herramientas que la nuestra, forma a nuestro personal en elementos útiles en el futuro y que podremos aprovechar profesionalmente (2012) Martínez Gómez.

### *2.3.2. Desventajas de la subcontratación*

Pérdida del know-how.

Es cierto que una vez realizado el trabajo, la experiencia del mismo queda fuera de la empresa, haciendo así que se desconozca cómo realizarlo si lo necesitáramos en un futuro. Éste es un aspecto importante contemplarlo o no dependiendo de la frecuencia con la que se produzca la tarea subcontratada (2012) Martínez Gómez.

### Posibles incrementos de costes y dependencia

En el momento de la fijación de un contrato entre el proveedor y la empresa normalmente los gastos en los que se incurrirán se ven reflejados antes de la firma, pero esta cantidad puede variar con los previstos inicialmente.

Si la empresa, además, ha desarrollado una dependencia hacia su proveedor ya sea por las inversiones capitales realizadas, por la tecnología de la que dispone o por la situación competitiva de éste en el mercado, podría encontrarse con un aumento de precios aprovechada por el proveedor desde su posición fuerte en la relación laboral Belcourt (2006).

### Costes de contratación

El proceso de selección para encontrar un proveedor adecuado lleva unos costes adheridos y sobretodo tiempo para realizar una buena selección. Es necesario contemplar todos los costes que se podrán originar de controlar planificar y ajustar todas las actividades a subcontratar Barthélemy (2003).

### Mala elección del proveedor.

En ocasiones la selección del proveedor se realiza atendiendo a criterios poco certeros que dejan atrás los apartados importantes. Un error en el que es muy común incurrir es el de atender al criterio del precio sin darle importancia a la calidad.

La manera más acertada de seleccionar una empresa para subcontratarla puede ser la de buscar información de primera mano, contratando a variedad de proveedores y dándoles tareas básicas y posteriormente escoger al que se le adjudicarán las tareas más sensibles. Ésta táctica puede ser muy larga en el tiempo y resultar muy costosa. La alternativa es utilizar información de segunda mano preguntando a clientes de los posibles proveedores sobre las competencias técnicas y la fiabilidad de los mismos Reddi (2005).

### Exposición.

Un riesgo que corren las empresas al subcontratar y al que no se le da la importancia suficiente, es la exposición a la que se ve ostentada la empresa. La empresa subcontratada conocerá nuestra estrategia, nuestra organización, nuestra forma de actuar, etc.... y muchas veces esta misma compañía puede estar siendo subcontratada, por otros negocios pertenecientes a la competencia. Por este motivo es tan importante reconocer la empresa subcontratada y observar su historial, con quien trabaja, que reputación tiene, por qué zona geográfica actúa, en definitiva, averiguar si es sensato o no crear una relación laboral con esa firma.

Las herramientas más adecuadas para poder evitar futuros conflictos de intereses, son los acuerdos de confidencialidad. Ambas empresas se comprometen a no difundir cualquier información íntima obtenida durante la subcontratación.

### Personal menos cualificado de lo acordado.

Por último, el problema más frecuente y delicado con el que se encuentran las compañías, es la asignación de personal menos cualificado de lo contratado para la realización de la tarea, alargando en el tiempo la finalización de la misma. Esta situación es muy recurrente y provoca tiranteces en las relaciones empresariales.

### Pérdida de control y autonomía.

El contacto con el cliente directo en algunas ocasiones, lo tiene la empresa subcontratada, siendo la subcontratante la que responde por sus acciones públicamente. Por este motivo existe riesgo de pérdida de clientes. La empresa se aleja del día a día que tiene la empresa subcontratada.

Por otro lado, hay maneras de controlar las acciones que realiza nuestro subcontratado, pero éstos métodos conllevan coste tanto económico como temporal.

Desmotivación del personal y peor ambiente laboral.

Los empleados habituales pueden sentirse poco productivos y sustituidos por los subcontratados aumentando la tensión en el puesto de trabajo. El verdadero problema en estas situaciones es el posible reflejo en el trabajo que realizamos. Los empleados pueden tener temor de perder su puesto de trabajo e incertidumbre. Este problema puede ser fácilmente solucionable aumentando la comunicación entre empresario y la plantilla habitual.

### 3. SECTOR DE LA PUBLICIDAD.

#### 3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

Toda empresa dirigida al público tiene la necesidad de comunicarse con sus consumidores, ya sea para convencerlos y crear necesidad de su producto, o para darse a conocer como empresa y añadir valor a sus productos o servicios.

Casi todos los negocios delegan esta labor en las agencias de marketing. ¿A qué se debe este hecho? La mayoría de las empresas no disponen de un equipo de profesionales del marketing, la experiencia que puede tener una agencia mediante el tasting (experiencia en la prueba de nuevos productos o servicios) no podría tenerla una empresa individual con tanta certeza y con tanta inmediatez. Otro aspecto a tener en cuenta es la eficiencia del personal, muchas veces, el tiempo dedicado a labores de marketing en las que no estamos especializados nos apartan de asuntos quizás de mayor importancia para nuestra compañía.

Por otro lado, también debemos considerar la capacidad de reinversión de los negocios y la necesidad percibida del marketing. En alguno de los casos no se considera imprescindible emprender una campaña de publicidad porque quizás no es necesario llegar al consumidor. Es decir, casi el 80% de los negocios hacen un marketing dirigido al consumidor final, lo que es llamado el B2C (Business to consumer) que es la modalidad más tradicional del marketing, pero, ¿qué hay de aquellas empresas que no se dirigen al consumidor final como último engranaje de la cadena comunicativa? Para estas empresas nació lo que se llama B2B (Business to business) una modalidad que engloba a todas aquellas empresas que su último engranaje de la cadena comunicativa es otra empresa.

Estas dos modalidades se diferencian en varios puntos muy identificativos. En primer lugar, la cantidad de clientes está claro que negocios hay muchos menos que personas individuales por lo tanto la primera diferencia es la cantidad de clientes.

En segundo lugar, está la razón de la compra ya que la persona individual puede comprar de forma más irracional sin embargo el negocio razona mucho más el motivo de la compra.

Y, por último, una diferencia clara e importante es el alto coste a la hora de fidelizar un cliente, conseguir un cliente es mucho más costoso cuando tus clientes son negocios que cuando son personas individuales debido a su razonamiento continuo y a la ausencia de compra impulsiva.

En resumen, el B2C está dirigido a el producto mientras que el B2B está más dirigido a establecer relaciones.

#### 3.2. DATOS ECONÓMICOS DE LA REGIÓN Y DEL PAÍS

Para este estudio nos hemos guiado por lo que la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) ha clasificado en el código 7311(Agencias de publicidad) que se encuentra recogido dentro del código 731 (Publicidad) y ambos a su vez en el código 73 (Publicidad y estudios de mercado).

No sabemos a ciencia cierta la llegada de la publicidad a Cantabria, pero sí sabemos cuándo llegó a España que no fue hasta el siglo XVIII, cuando Pedro Ángel de Tarazona abrió a finales de siglo la primera agencia de publicidad (Oficina de anuncios en aquella época) en un café barcelonés usado como oficina. Antes, en 1758 en el Diario de Madrid, el primer periódico español, añadía anuncios de objetos perdidos y ofertas de trabajo, pero no es considerado publicidad en el sentido estricto de la palabra.

Hoy en día este sector está compuesto principalmente por pocas agencias grandes las cuales facturan y se localizan principalmente en Madrid y Barcelona, y una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que realizan su trabajo en el resto de CC. AA. de una forma más sencilla, con unas acciones más simples y no tan impactantes como las de las capitales (Ver Tabla 3.1.).

**Tabla 3.1.: Top10 Agencias que más facturan en España**

Nombre	Facturación	Localización
PUBLIESPAÑA SAU.	742394063	Madrid
MEDIA PLANNING GROUP S.A.	636401000	Barcelona
GROUPM PUBLICIDAD WORLDWIDE S.A.	520189000	Madrid
VIVAKI COMUNICATIONS SLU.	492668000	Madrid
OMNICOM MEDIA GROUP S.L.	323933000	Barcelona
OPTIMUN MEDIA DIRECTION S.L.	307749000	Madrid
ARENA MEDIA COMUNICATIONS ESPAÑA S.A.	270762000	Madrid
MEDIACOM IBERIA S.A.	263476000	Madrid
CARAT SPAÑA SAU.	257647951	Madrid
OPTIMEDIA SLU.	228873000	Madrid

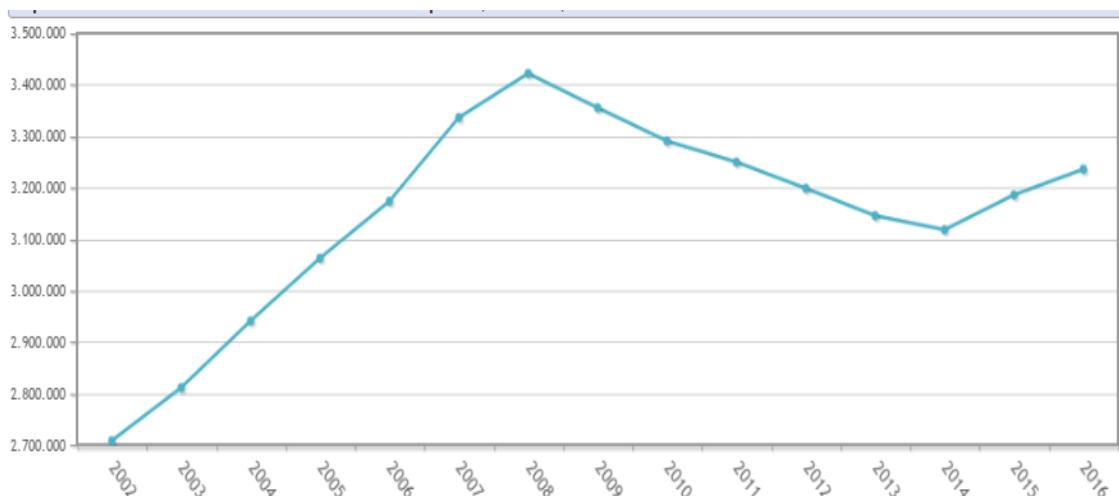
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de marketingdirecto.com

En la Tabla 3.1., que recoge las 10 agencias que más facturan situadas dentro de territorio español, se puede ver, como de las 10 nombradas, el 100% se encuentran en las dos ciudades más relevantes del país. Esto nos indica, el peso que tienen las grandes ciudades en este sector.

Es un sector no muy especializado, pero si encontramos ámbitos muy diferenciados y algunos más especializados que otros, como, por ejemplo, el marketing en internet es una variante mucho más especializada, debido a su rápida evolución, que el marketing clásico al que estamos acostumbrados (el cual se centra únicamente en publicidad escrita, vía televisiva o en la radio). Cada vez más agencias buscan expertos especializados en anuncios web o en redes sociales y vídeos virales.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

**Gráfico 3.1.:** Evolución del número de empresas en España.

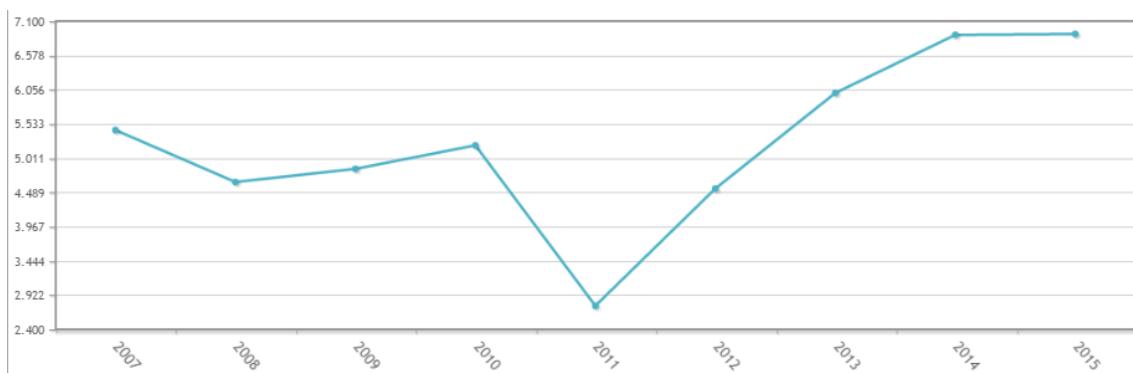


Fuente:INE

En el gráfico 3.1. donde se recogen el número de empresas de todos los sectores en España a lo largo de los años, se observan tres tramos muy claros:

- el de la bonanza económica (2002-2008)
- el de la crisis económica (2008-2014)
- el de la recuperación económica del país (2014 en adelante)

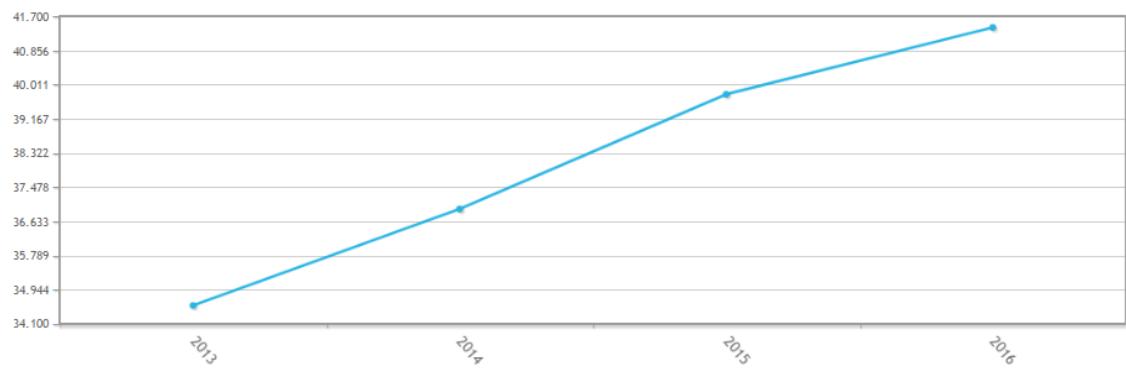
**Gráfico 3.2:** Altas de nuevas empresas en España en el sector de la publicidad.



Fuente:DIRCE

Como podemos ver en el gráfico 3.2. que representa las altas de nuevas empresas españolas pertenecientes al sector de la publicidad. Las altas de agencias de publicidad que se han reconocido en el grupo de empresas pertenecientes a el código 7311, han variado según la época en la que nos encontramos.

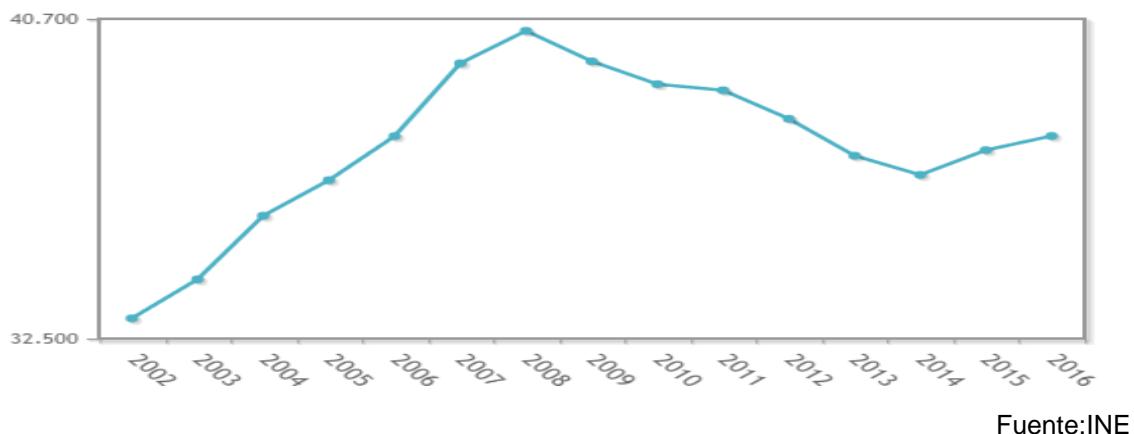
Lo primero que nos llama la atención, es la evidente caída del 2010 al 2011 y luego la paulatina subida que se ha realizado. Esto ha podido deberse a, como veremos en el resto de figuras, una encrucijada económica. Sí que es cierto que esta caída en el sector se reconoce mucho antes en las demás figuras, lo que puede haberse debido a un cierre de agencias en masa y a un posterior reflejo del mercado años siguientes. Reflejo observado en el descenso de la apertura de nuevos negocios cuya actividad principal sea la publicidad.

**Gráfico 3.3.: Evolución del número de empresas de publicidad en España.**

Fuente:INE

En el Gráfico 3.3 que representa la evolución del número de empresas de publicidad en España durante los últimos tres años, muestra la subida gradual que se está produciendo desde el 2013 hasta el 2016. Este hecho tiene sentido ya que como veíamos en el Gráfico 3.2. en el que aparecen el número de nuevas empresas de publicidad dadas de alta en España durante éstos mismos años ha ido paulatinamente aumentando.

Aunque también es cierto que si lo comparamos con el Gráfico 3.1. que recoge la evolución del número de empresas de todos los sectores en España sobre todo durante el año 2013-2014 se ve que en España ha disminuido el número de empresas de todos los sectores sin embargo el sector de la publicidad sube en esas mismas fechas como podemos ver en el Gráfico 3.3.

**Gráfico 3.4.: Evolución del número de empresas de todos los sectores en Cantabria.**

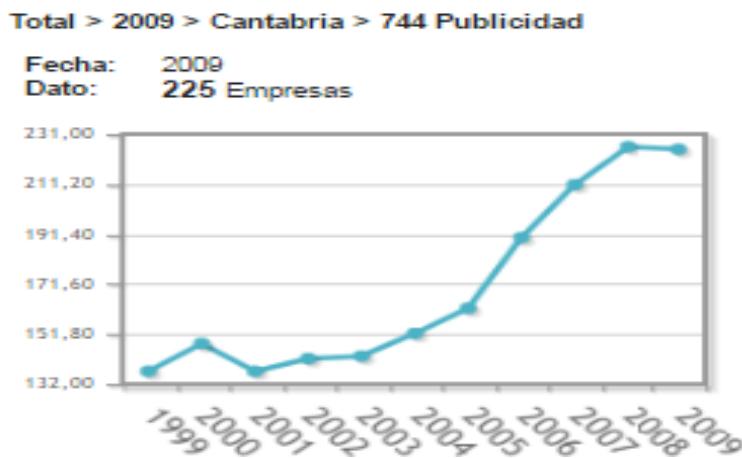
Fuente:INE

En lo que se refiere al gráfico 3.4. que recoge la evolución del número de empresas cántabras de todos los sectores. Si comparamos estos datos con los del nivel nacional, se nos presenta una situación muy similar, casi idéntica un panorama económico con tres fases y brutalmente afectado por una crisis económica.

Las empresas existentes en Cantabria, han variado a lo largo de los años. En principio con un aumento hasta el 2008 y luego una disminución gradual. En gran parte por la dificultad económica, lo que llevó al cierre de varias empresas. Hasta el 2014 que comienzan a aumentar paulatinamente.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

**Gráfico 3.5.:** Evolución del número de empresas publicitarias en Cantabria.



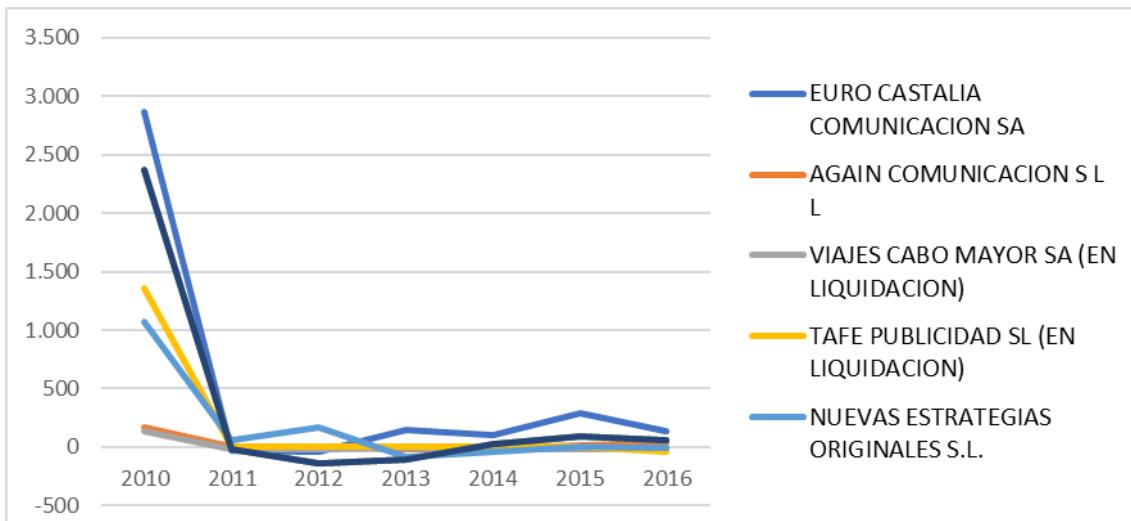
Fuente:DIRCE

Como podemos ver en el grafico 3.5., que recoge a todas las empresas pertenecientes al código 731(Publicidad) en la región cántabra, el número total de las mismas alcanza en 2009 la cifra de 225.Una cantidad ínfima si lo compráramos con las casi 5000 que había en España en ese año concreto. Por lo que concluimos que Cantabria representa sólo el 4.5% de las empresas de publicidad en España. Éste hecho apoya nuestra afirmación, Cantabria representa sólo una mínima parte del colectivo de empresas en el territorio nacional.

### 3.3. DATOS ECONÓMICOS DEL SECTOR

En los tiempos que corren es lógico preguntarse: ¿Está la publicidad en ese grupo de sectores afectado por la crisis económica que afecta al país? Para averiguarlo hemos recurrido a una base de datos económicos, SABI. Esta base de datos recoge información contable de empresas de España e incluso algunas de Portugal. Todas estas alusiones monetarias siempre se hacen en euros.

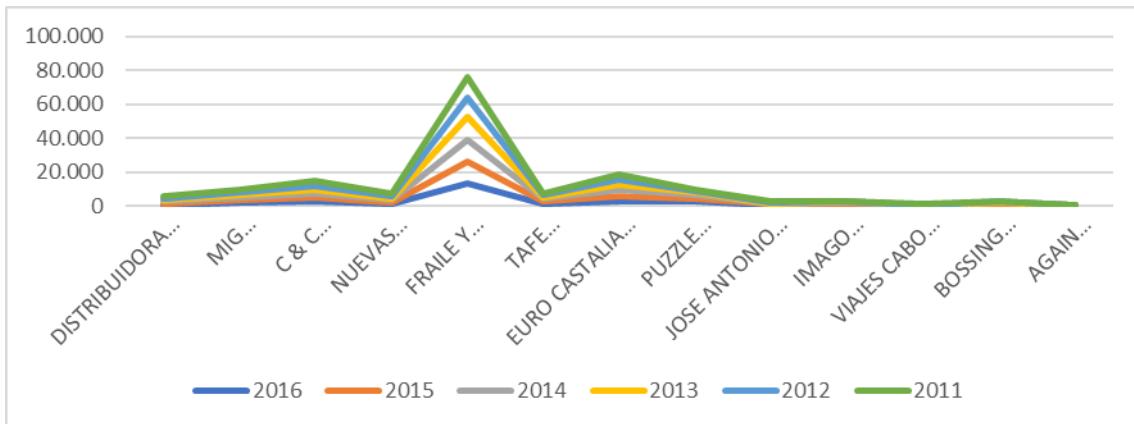
**GRÁFICO 3.6.:** Resultado de las agencias de publicidad cántabras 2010-2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Este gráfico 4.6. representa las principales agencias de marketing cántabras y las simboliza con las distintas líneas coloreadas. Indica su resultado del ejercicio en el periodo 2010-2016. Se puede ver claramente como los beneficios caen en picado en el 2011. Esto es debido a la gran cantidad de compañías que sufren las consecuencias de la crisis económica y han decidido recortar de los gastos que no son totalmente imprescindibles; entre ellos la publicidad. Por lo tanto, debido a la falta de clientes la cantidad de ingresos percibidos por las agencias disminuye, y con ellos el resultado del ejercicio.

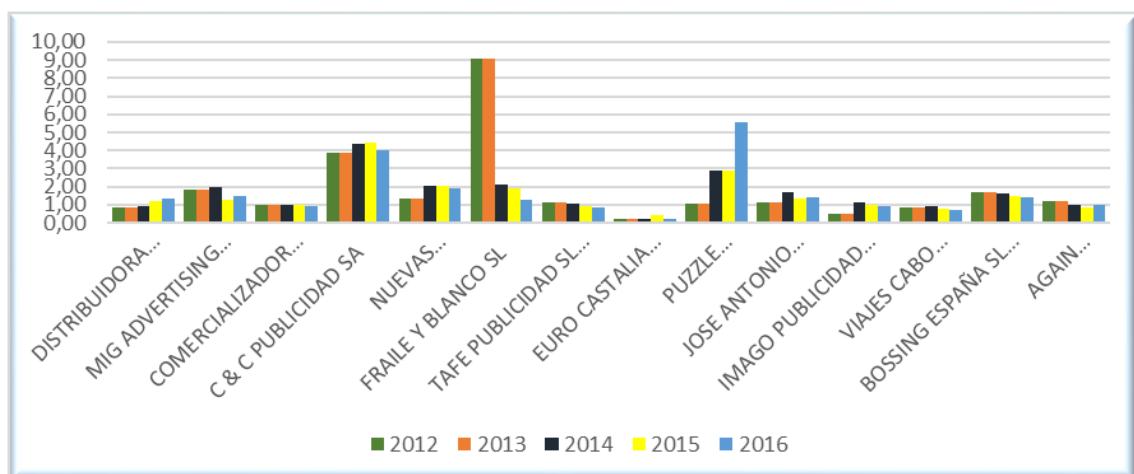
**GRÁFICO 3.7.:** Activo de las empresas de publicidad cántabras.2011-2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Este gráfico 3.7. muestra la evolución del activo de las empresas cántabras de publicidad. Cada línea representa un año, se puede ver de forma muy evidente un descenso paulatino del activo en cada una de las empresas. Esto podría ser debido a la reconversión de activo en dinero líquido para hacer frente a deudas. El activo va decayendo desde el 2011 hasta el 2016 casi en 20000 euros al año por ejemplo en el caso de Fraile y Blanco; el caso más evidente. Otro dato a destacar son los activos de las empresas. La mayoría no llega a los 20000 euros lo que nos denota una cantidad escasa de activos.

**GRÁFICO 3.8.:** Liquidez de las empresas de publicidad cántabra. 2012-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En este grafico 3.8. podemos ver la evolución del ratio de liquidez (activo circulante dividido por pasivo circulante) de las empresas de publicidad de Cantabria en el

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

periodo 2012-2016. Lo que este dato mide es la capacidad que tiene un determinado negocio de hacer frente a las deudas en el corto plazo. En este gráfico podemos ver una disparidad de resultados, la gran parte de las agencias sufren variaciones pequeñas entre unos años y otros, pero mayoría superan la unidad. Algunas, como, por ejemplo, Euro Castalia no llega en ninguno de los años a punto óptimo del ratio de liquidez, que es un indicador mayor que la unidad, para hacer frente a las deudas corto plazo. Lo que refleja una caída de la capacidad de respuesta de la agencia debido en parte a la inestabilidad económica.

En la primera parte de la encuesta un elemento que llama la atención la disparidad de empleados que tienen las empresas van desde 20 a 1. Lo que nos indica que en este sector la cantidad de empleados no es muy alta incluso hay empresas de un único miembro lo que llamábamos como freelance.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. FUENTES DE INFROMACIÓN SECUNDARIAS

La primera acción realizada, fue una búsqueda de información en el Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística (INE 2017). La primera búsqueda tenía el fin de obtener el número de empresas de todos los sectores tanto a nivel España como a nivel Cantabria. Se cumplimentó esta información con datos del Instituto Cántabro de estadística (ICANE, 2017). La información obtenida en esta página fue sacada con el fin de tener una visión global del sector tanto a nivel regional como nacional.

Seguidamente se necesitaban datos financieros y de contacto. Por dos motivos, la realización de gráficos explicativos del sector a lo largo de los años y datos de contacto para el envío de los cuestionarios. Para ello se hizo uso de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI 2017), accediendo a ella desde la página web de la biblioteca de la Universidad de Cantabria. Sabi es una base de datos sencilla que recoge datos de dos millones y medio de empresas españolas y portuguesas. Entre los datos que recoge, aparecen datos de contacto y cuentas anuales.

Los filtros utilizados para la selección estudiada fueron dos principalmente:

- La localización. Éste campo se refiere a el lugar donde la empresa tiene ubicada sus instalaciones y es una forma de separarlas por provincias.
- La actividad. Sabi utiliza una división de actividades según los códigos de actividad recogidos en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2017). El sector del estudio pertenece al número 731.

Después de aplicar estos filtros de búsqueda nos aparecen un total de 82 empresas las cuales están recogidas en el Anexo I. Una vez filtradas se escogen los datos a seleccionar para el estudio que, en este caso, han sido en su mayoría datos financieros y de contacto y se descargan en un Excel manipulable.

### 4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Para obtener información de primera mano se ha pedido vía mail a todas las empresas implicadas en el estudio (las 82 que aparecen en el Anexo I el cual recoge todas las empresas implicadas en éste trabajo) y algunas de ellas de las cuales no disponíamos de datos en SABI, que completaran una sencilla encuesta sobre lo que el conjunto de las empresas opinaba.

La encuesta (recogida en el Anexo III) consta de tres partes bien diferenciadas: Una primera parte en la cual las empresas dejan sus datos y un mail de contacto. Una segunda parte en la cual se dejan una serie de preguntas sobre la importancia de las ventajas de la subcontratación y finalmente una última parte donde se valora la importancia de los inconvenientes de la subcontratación.

Las empresas que contestaron la encuesta fueron un total de 17 empresas dedicadas al sector del Marketing y la Publicidad y algunos de ellos actuaban como freelance. Se

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

les adjuntó una carta en la cual se les explicaba por qué se necesitaba su colaboración (recogida en el Anexol).

Los resultados de la encuesta han sido analizados mediante el modelo Rach; el cual explicaremos a continuación.

Los resultados de las encuestas han sido analizados según el programa Winsteps. "Winsteps es un software que opera en la plataforma Windows y que implementa los principios de la Teoría de Respuesta al Ítem para construir mediciones objetivas a partir de una base de datos sencilla en la cual especifican personas (evaluados) y sus respuestas a un grupo de ítems." Sequeira (2010)

La encuesta se ha realizado a través de google drive. Por lo que resulta sencillo extraer el fichero Excel con los resultados y trabajar con ellos. El programa da la posibilidad de abrir documentos Excel por lo que no tenemos porqué convertirlo a cualquier otro formato.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para éste apartado de resultados se ha seguido el trabajo de Sánchez y Blanco (2016) en el cual se establecen las directrices para la interpretación de resultados expedidos por el método Rasch. Y a continuación, analizaremos tanto de las ventajas como de los inconvenientes mediante la aplicación de la Teoría de la Medición Rasch.

### 5.1. VENTAJAS

En este apartado analizaremos mediante la teoría de medición Rasch los resultados obtenidos en los cuestionarios referentes a las ventajas.

#### 5.1.1 Dimensionalidad.

**TABLA 5.1.** Tabla de los residuales estandarizados de la varianza (Autovalores). Ventajas.

	Empírico		Modelo
Varianza total en los valores observados	27.4680	100%	100%
Varianza explicada por las medidas	12.4680	45.4%	42.8%
Varianza explicada por los sujetos	4.5397	16.5%	15.6%
Varianza explicada por los ítems	7.9283	28.9%	27.2%
Varianza no explicada total	15.000	54.6%	100%
Varianza no explicada en el 1º factor	3.6812	13.4%	24.5%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5.1. recoge la descomposición de la varianza de las observaciones de los ítems (Linacre,2012), comprueba que, el constructo definido es unidimensional. Esta comparación es interesante cuando se definen nuevos constructos, porque permite verificar la definición de los mismos.

El significado de cada uno de los apartados es el siguiente:

- Varianza explicada por las medidas: varianza en las observaciones explicada por las medidas de Rasch.
- Varianza explicada por los sujetos: varianza explicada por la habilidad de los sujetos.
- Varianza explicada por los ítems: varianza explicada por la dificultad de los ítems.
- Varianza no explicada en el 1º factor: varianza no explicada por las medidas Rasch que sí explica el contraste.

Podemos ver que para cada apartado aparecen dos valores, uno empírico y otro modelizado. El primero de ellos se refiere a los componentes de la varianza pertenecientes a los datos observados. El segundo, por el contrario, es la composición de la varianza si los datos se ajustaran perfectamente al Modelo de Rasch.

Partiendo del hecho de que la unidimensionalidad no es perfecta, es necesario establecer unos valores objetivos que nos digan cuándo la segunda dimensión

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

detectada es lo suficientemente fuerte para distorsionar las mediciones. En el manual del programa informático se ofrecen unas guías para la interpretación de los resultados de carácter orientativo.

De acuerdo con Linacre (2012) los valores de referencia que han de cumplirse para garantizar la unidimensionalidad son:

- El auto valor del primer contraste debe ser menor o igual a 2. Un valor menor que dos no permite rechazar la hipótesis.
- El porcentaje de varianza explicada por el primer porcentaje debe ser menor que el porcentaje de varianza explicado.

La tabla 5.1. del estudio, no cumple el primero de los valores de referencia. Ya que, el auto valor del primer contraste es mayor que dos (3.6812) por lo que no se garantiza la unidimensionalidad y se debería realizar un estudio en profundidad para conocer por qué no se cumple este valor de referencia.

Aunque sí se cumple el segundo de los valores de referencia. Ya que el porcentaje de varianza explicada por el primer porcentaje (13.4%) es menor que el porcentaje de varianza explicado (28.9%). Pero éste hecho no garantiza la unidimensionalidad de un constructo.

### 5.1.2. *Fiabilidad y validez globales*

**TABLA 5.2.:** Fiabilidad y validez globales de las medidas. Ventajas.

	INFIT		OUTFIT		FIABILIDAD	CORRELACIÓN
	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD		
Sujetos	0,94	-0,1	0,96	0	0,81	0,99
Ítems	1,01	-0,1	0,97	-0,2	0,79	-0,99

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.2. la cual recoge la validez y fiabilidad de las medidas mediante el índice INFIT (estadístico de ajuste más sensible a los valores inesperados próximos al nivel del sujeto/ítem) y el índice OUTFIT (estadístico más sensible a los valores alejados del nivel del sujeto/ítem).

Cada uno de los estadísticos se expresa a través de dos datos:

- Media cuadrática no estandarizada (MNSQ): Es una transformación de los residuales generada por la diferencia entre la observación y la estimación del Modelo de Rasch. Se estiman mediante estadísticos Chi-cuadrados divididos por sus grados de libertad. El valor esperado óptimo es 1, pero se admiten como aceptables aquéllos situados en el rango entre 0.5 y 1.5 (Linacre, 2002; Linacre, 2012b; Oreja, 2005; Febles Acosta, 2008).

Como podemos comprobar en la tabla 5.2. todos los valores de la media cuadrática no estandarizada (0.94, 1.01, 0.96 y 0.97) son muy próximos a uno por lo que no indica desajuste alguno ni generan distorsiones.

- Varianza normalizada (ZSTD): Se presentan como valores normalizados z, con una distribución con media 0 y varianza 1. Usualmente se obtienen mediante la conversión del estadístico media cuadrática en una z-normalizada normalmente distribuida por

medio de la transformación de Wilson-Hiferty (Linacre, 2002). Su valor óptimo es cero (Linacre, 2012; Oreja, 2005; Febles Acosta, 2008).

Si nos fijamos en la tabla 5.2. vemos que la varianza normalizada se encuentra muy cercana al valor óptimo 0. Con valores como (0,0,2 y -0.1) lo que evidencia que los valores están ajustados e indican la variabilidad en los datos que predice el Modelo de Rasch.

A la hora de analizar la fiabilidad las medidas, el modelo de Rasch utiliza índices de separación de sujetos e ítems. El índice de separación de los sujetos estima la repetición de la ubicación de los sujetos a lo largo del continuo lineal si se utiliza otra muestra de ítems qué mida ese mismo constructo. Igualmente, el índice de separación de los ítems estima la repetición de la ubicación de los ítems a lo largo del continuo lineal si se utiliza otra muestra de sujetos (Oreja, 2005). Cuanto mayor sea el valor de índice, mejor es la separación, más precisa la medición, luego más alta la fiabilidad de separación de Rasch. Con todo, Cabe destacar que el valor óptimo para la fiabilidad de separación de Rasch es de 1 tanto para sujetos como para ítems (Linacre, 2012b).

Por lo que podemos ver fiabilidad de las medidas es buena ya que ambas son muy cercanas a la unidad (0.81 y 0.79)

En lo que se refiere a la correlación, ésta es la correlación de Pearson (incluye puntuaciones extremas) y se espera que sea 1 para sujetos y -1 para ítems cuando la información o los datos están completos (Linacre, 2012b).

Como podemos ver la tabla se ajusta perfectamente a los puntos óptimos ya que son, casi con exactitud los puntos óptimos (0.99,-0.99). Lo que indica que los datos están completos.

### 5.1.3. Fiabilidad y validez individuales de sujetos

**TABLA 5.3.:** Análisis de validez individual del sujeto. Ventajas.

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S. E.	INFIT MNSQ	INFIT ZSTD	OUTFIT MNSQ	OUTFIT ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXACT EXP.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	PERSON
3	64	15	1.31	.34	1.07	.3	.88	-.1	.54	.36	46.7	49.2	E3
2	61	15	1.01	.30	.51	-1.3	.57	-1.1	.42	.40	53.3	47.7	E2
4	61	15	1.01	.30	.72	-.6	.76	-.5	.38	.40	53.3	47.7	E4
15	53	14	.69	.28	.91	-.1	1.02	.2	-.16	.44	35.7	42.1	E15
5	57	15	.68	.27	.36	-2.2	.42	-1.8	.59	.44	60.0	40.4	E5
13	57	15	.68	.27	.97	0	.93	-.1	.33	.44	26.7	40.4	E13
1	55	15	.54	.26	1.10	.4	1.25	.7	.57	.46	40.0	36.2	E1
12	54	15	.47	.26	.87	-.3	1.23	.7	.01	.47	33.3	36.4	E12
6	52	15	.34	.25	1.81	2.1	1.76	1.9	.23	.48	20.0	34.1	E6
11	52	15	.34	.25	.77	-.6	.88	-.2	.23	.48	40.0	34.1	E11
14	51	15	.28	.25	1.08	.4	1.09	.4	.42	.49	33.3	34.3	E14
7	44	15	-.13	.24	.80	-.6	.80	-.6	.57	.54	40.0	31.0	E7
8	39	15	-.42	.24	.83	-.5	.83	-.5	.87	.57	40.0	30.9	E8
10	38	15	-.48	.24	1.30	1.0	1.23	.8	.86	.57	13.3	30.8	E10
9	29	15	-1.09	.28	1.01	.1	.82	-.3	.72	.56	40.0	41.1	E9
MEAN	51.1	14.9	.35	.27	.94	-.1	.96	.0			38.4	38.4	
P. SD	9.4	.2	.62	.03	.33	.9	.31	.8			12.0	6.0	

Fuente: Elaboración propia.

La metodología Rasch nos permite realizar un análisis de validez individual de las medidas de cada sujeto (ver tabla 5.3.). Funciona de la misma forma que la tabla 5.2. en lo que se refiere a valores óptimos y aceptables.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

Según la media cuadrática no estandarizada los valores más usuales son los que se encuentran entre 0.5 y 1.5 por lo que son valores aceptables. Existen excepciones como la Empresa 6 que supera el 1.5 por lo que indica un desajuste, pero aun así son datos utilizables.

Otro factor a estudiar es la varianza normalizada la cual se encuentra en valores entre -1.9 y 1.9 los cuales, son valores admisibles. La empresa 6, si presenta un valor mayor que 2 lo que indica un valor desajustado e indican mayor variabilidad en los datos predichos por el modelo Rasch.

### 5.1.4. *Fiabilidad y validez individuales de los ítems*

**TABLA 5.4.:** Análisis de validez individual del ítem. Ventajas

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	INFIT ZSTD	OUTFIT MNSQ	OUTFIT ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXACT EXP.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	ITEM
14	38	15	.88	.24	1.46	1.4	1.34	1.0	.43	.53	26.7	31.8	V14
9	43	15	.59	.24	.51	-1.8	.53	-1.6	.87	.55	46.7	34.3	V9
13	44	15	.53	.24	.80	-.5	.78	-.6	.67	.56	40.0	34.2	V13
1	46	15	.41	.25	.62	-1.2	.59	-1.3	.79	.56	40.0	34.6	V1
12	46	15	.41	.25	.41	-2.2	.41	-2.1	.76	.56	33.3	34.6	V12
7	47	15	.35	.25	.76	-.7	.77	-.6	.70	.57	33.3	33.9	V7
2	48	15	.29	.25	.54	-1.5	.56	-1.3	.61	.57	33.3	34.1	V2
8	48	15	.29	.25	.82	-.5	.78	-.5	.66	.57	60.0	34.1	V8
6	51	15	.09	.26	1.06	3	.95	0	.77	.57	40.0	36.1	V6
3	55	15	-.18	.27	.89	-.2	.78	-.5	.61	.56	40.0	39.8	V3
15	56	15	-.26	.28	2.11	2.4	1.92	2.0	-.19	.55	53.3	39.7	V15
5	52	14	-.27	.28	1.36	1.0	1.43	1.1	.60	.56	7.1	39.3	V5
11	63	15	-.88	.33	1.10	4	1.05	3	-.05	.49	40.0	45.4	V11
10	64	15	-.99	.34	1.26	7	1.20	6	.33	.47	26.7	49.8	V10
4	66	15	-1.25	.37	1.51	1.1	1.37	.9	-.05	.44	53.3	54.3	V4
MEAN	51.1	14.9	.00	.27	1.01	-.1	.97	-.2			38.3	38.4	
P. SD	7.9	.2	.61	.04	.45	1.2	.40	1.1			12.4	6.3	

TABLE 13.3 Archivo Rasch.xlsx ZOU366WS.TXT Jun 14 2017 18:52  
INPUT: 15 PERSON 15 ITEM REPORTED: 15 PERSON 15 ITEM 5 CATS MINISTEP 3.93.2

Fuente: Elaboración propia.

La metodología Rasch permite un análisis individual de cada uno de los ítems mediante los índices INFIT y OUTFIT (ver tabla 5.4.) Funciona de la misma forma que la tabla 5.2. en lo que se refiere a valores óptimos y aceptables.

Como podemos ver en la tabla 5.3. la mayoría son ítems válidos ya que su MNSQ se encuentra entre 0 y 1.5. Sin embargo, hay ítems como el V15 el cual supera el valor dos por lo que se genera una distorsión en la medición y habría que considerar eliminarlo del estudio. Muchos de los valores encontrados en el apartado MNSQ se encuentran entre 1.5 y 2 lo que nos indica desajuste y son improductivos pero utilizables.

En lo que se refiere a la varianza la mayoría de los datos se encuentran entre -1.9 y 1.9 excepto la V15 la cual supera el valor 2 positivo por lo que indicaría que los valores están desajustados e indica una mayor variabilidad en los datos que lo que predice el modelo de Rasch. Otra excepción encontrada es la V12 que supera el valor 2 en negativo por lo que los valores están sobreajustados y denotan dependencia entre los datos.

### 5.1.5. Análisis de categoría

**TABLA 5.5.:** Análisis de categorías. Ventajas.

Categoría		Observado de frecuencia %		Media observada	Media esperada	INFIT MNSQ	OUTFIT MNSQ	Umbral de ANDRICH	Medida de las categorías	
Nombre	Marca									
1	1	27	12	-0,83	-0,68	0,77	0,8	NONE	( -2.07)	1
2	2	27	12	-0,42	-0,26	0,68	0,6	-0,48	-0,9	2
3	3	45	20	0,41	0,15	1,17	1,32	-0,57	-0,13	3
4	4	74	33	0,65	0,57	0,81	0,83	-0,14	0,79	4
5	5	51	23	0,87	1,05	1,32	1,18	1,18	-2,45	5

Fuente: Elaboración propia.

El significado de las diferentes cabeceras de la tabla 5.5. la cual recoge el análisis de las categorías es el siguiente:

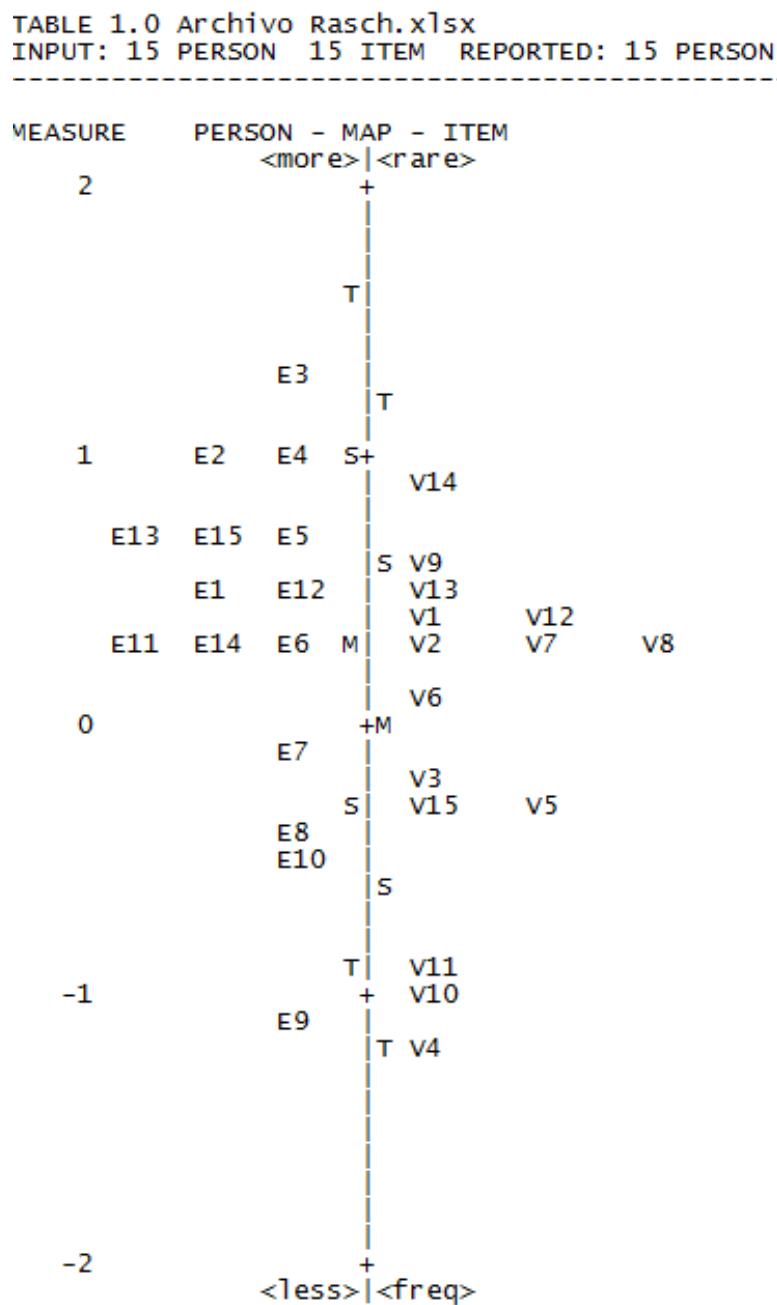
- Nombre de la categoría: número de la categoría tras la codificación.
- Puntuación de la categoría: Valor de la categoría
- Cómputo observado: Valor absoluto y porcentaje del número de casos en la categoría.
- Media observada: La medida media de una categoría es la habilidad media de la persona que responde a esa categoría. Es un valor real, no es un parámetro del Modelo de Rasch.

Lo que nos indica esta tabla es si la escala es adecuada; es decir si los sujetos comprenden la diferencia entre los distintos niveles de los cuestionarios. Como podemos ver la media es creciente por lo que se considera un sistema de medición adecuado para el estudio.

### 5.1.6. Variable (Wright) Maps

La ilustración 5.1. muestra la importancia de las ventajas para las empresas y también cuáles de las empresas valoran mejor a la externalización de actividades. Representa las ventajas más valoradas en la zona inferior y las menos valoradas en la zona superior. Las empresas que menos valoran la externalización son las situadas en la zona inferior la número 9 y las que más la valoran, en la zona superior la número 3. La ventaja más valorada es la numero cuatro que corresponde con la “Reducción de costes” y la menos valorada es la numero catorce que coincide con “Posibilita la expansión internacional, especialmente en países con barreras (políticas, legales, comerciales, culturales, etc.)”

## ILUSTRACIÓN 5.1.: Variable (Wright) Maps. Ventajas.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.6. la cual recoge los ítems ordenados de mayor importancia a menor podemos ver lo que comentábamos anteriormente, la ventaja más valorada es la número cuatro y la menos la número catorce éste ranking ha sido realizado mediante la tabla 5.4.

**TABLA 5.6.:** Ranking de importancia de los ítems. Ventajas.

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

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. DESVENTAJAS

En este apartado analizaremos mediante la teoría de medición Rasch los resultados obtenidos en los cuestionarios referentes a las desventajas.

### 5.2.1. Dimensionalidad

**TABLA 5.7.:** Tabla de los residuales estandarizados de la varianza (Autovalores). Desventajas.

	Empírico		Modelo
Varianza total en los valores observados	26,5197	100%	100%
Varianza explicada por las medidas	11,5197	43,4%	43,600%
Varianza explicada por los sujetos	4,8832	18,4%	18,050%
Varianza explicada por los ítems	6,6365	25,0%	25,100%
Varianza no explicada total	15,0000	54,6%	100%
Varianza no explicada en el 1º factor	5,5198	20,8%	36,8%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5.7. recoge la descomposición de la varianza de las observaciones de los ítems Linacre (2012), comprueba que, el constructo definido es unidimensional.

En esta tabla en particular se aprecia que no se cumple la primera de las condiciones ya que el auto valor del primer contraste es mayor que dos (5.5198) por lo que no se garantiza la unidimensionalidad y se debería realizar un estudio en profundidad para conocer por qué no se cumple este valor de referencia.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

Sí se cumple la segunda de los valores de referencia. Ya que el porcentaje de varianza explicada por el primer porcentaje (20.08%) es menor que el porcentaje de varianza explicado (25. 0%). Pero éste hecho no garantiza la unidimensionalidad de un constructo.

### 5.2.2. *Fiabilidad y validez globales de las medidas.*

**TABLA 5.8.:** Fiabilidad y validez globales de las medidas. Desventajas.

	INFIT		OUTFIT		FIABILIDAD	CORRELACIÓN
	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD		
Sujetos	1,05	0	1,04	0	0,87	1
Ítems	1	-0,1	1,04	0	0,51	-1

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5.8. la cual recoge la validez y fiabilidad de las medidas mediante el índice INFIT (estadístico de ajuste más sensible a los valores inesperados próximos al nivel del sujeto/ítem) y el índice OUTFIT (estadístico más sensible a los valores alejados del nivel del sujeto/ítem).

Como podemos ver la MNSQ se encuentra en el valor esperado óptimo con valores para los sujetos de 1.05 y 1.04 y valores para los ítems muy similares con 1 y 1.04. Ésto nos indica que no hay desajuste alguno ni se generan distorsiones.

La varianza normalizada se encuentra en el punto óptimo ya que todos los valores de éste apartado son iguales o muy cercanos a 0 (0,0,0, y -0,1).

La medición de los sujetos es más precisa que la de los ítems, ya que la de los ítems alcanza el 0,51 y la de los sujetos alcanza el 0,87. Ninguno de los dos tiene un índice de separación adecuado ya que no llegan al valor óptimo de fiabilidad (1).

El valor óptimo de la correlación de Pearson alcanza los valores óptimos que son -1 para los ítems y 1 para los sujetos lo que indica que la información está completa.

### 5.2.3. *Fiabilidad y validez individuales de sujetos.*

La tabla 5.9. recoge la fiabilidad y validez individuales de los sujetos como podemos ver en lo que se refiere a la media no cuadrática estandarizada casi todos los valores son aceptables ya que se encuentran entre 0,5 y 1,5 a excepción de la empresa número nueve que tiene una media no cuadrática en el apartado INFIT de 2,13 y la número seis cuyos dos valores superan el 1,5. En el caso de la empresa número 6 se indica un desajuste pero son utilizables, sin embargo la empresa número nueve genera distorsiones en la medición y habría que valorar sacarla del estudio.

En cuanto a la varianza normalizada cuyos valores aceptables se encuentran entre -1.9 y 1.9 podemos ver que las empresas 6 4 y 2 se exceden de estos valores tanto negativamente como positivamente. En el caso del exceso negativo (empresas 2 y 4) indica que los valores están sobre ajustados e indica dependencia entre datos. En el

caso del exceso positivo (empresa número 6) se indica una mayor variabilidad que la predicha por el modelo.

TABLA 5.9.: Fiabilidad y validez individuales de sujetos. Desventajas

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXACT EXP.	MATCH OBS%	PERSON EXP%
1	61	15	1.03	.30	1.47	1.2	1.43	1.1	.30	.30	40.0	41.0
15	60	15	.94	.30	.75	-.6	.75	-.6	-.22	.31	46.7	41.1
7	59	15	.86	.29	1.34	.9	1.26	.8	.56	.32	20.0	40.9
11	59	15	.86	.29	.62	-1.0	.68	-.8	.16	.32	66.7	40.9
3	57	15	.69	.28	.86	-.3	.87	-.3	.36	.33	26.7	38.5
13	56	15	.62	.27	.73	-.7	.86	-.3	.06	.34	40.0	38.1
12	55	15	.54	.27	1.04	.2	1.04	.2	.31	.34	40.0	37.9
6	54	15	.47	.27	1.92	2.2	1.83	2.0	.38	.35	20.0	37.8
4	52	15	.33	.26	.43	-2.0	.46	-1.8	.74	.36	33.3	37.8
14	52	15	.33	.26	1.52	1.4	1.48	1.3	.13	.36	20.0	37.8
2	51	15	.27	.26	.34	-2.5	.34	-2.5	.37	.36	60.0	37.2
5	44	15	-.16	.24	.53	-1.7	.55	-1.6	.54	.38	33.3	37.4
8	34	15	-.76	.25	.88	-.3	.84	-.5	.42	.38	60.0	30.6
10	34	15	-.76	.25	1.25	.9	1.22	.8	.55	.38	33.3	30.6
9	21	15	-1.86	.38	2.13	1.8	1.98	1.5	.23	.28	66.7	63.0
MEAN	49.9	15.0	.23	.28	1.05	.0	1.04	.0			40.4	39.4
P. SD	11.3	.0	.77	.03	.52	1.4	.47	1.3			15.9	7.0

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.4. Fiabilidad y validez individuales de ítems

TABLA 5.10.: Fiabilidad y validez individuales de ítems. Desventajas

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXACT EXP.	MATCH OBS%	ITEM EXP%
14	38	15	.83	.26	.94	-.1	.85	-.3	.62	.54	40.0	43.3
13	46	15	.30	.26	.61	-1.2	.61	-1.1	.84	.61	53.3	39.1
15	46	15	.30	.26	.28	-2.9	.27	-2.7	.83	.61	60.0	39.1
8	47	15	.23	.26	1.18	.6	1.14	.5	.73	.62	46.7	39.1
9	47	15	.23	.26	.61	-1.2	.58	-1.2	.78	.62	40.0	39.1
6	49	15	.09	.27	2.05	2.4	2.17	2.5	.14	.63	13.3	39.1
10	49	15	.09	.27	.78	-.5	.77	-.6	.76	.63	46.7	39.1
11	49	15	.09	.27	1.05	.3	1.03	.2	.68	.63	33.3	39.1
1	50	15	.01	.27	1.34	1.0	1.20	.6	.51	.63	53.3	39.0
5	50	15	.01	.27	1.17	.6	1.11	.4	.49	.63	40.0	39.0
12	52	15	-.14	.28	1.82	2.0	2.44	3.0	.21	.64	26.7	39.1
3	54	15	-.29	.28	.85	-.3	.88	-.2	.74	.64	33.3	37.8
4	55	15	-.37	.29	.68	-.9	.70	-.8	.68	.64	46.7	37.9
2	56	15	-.46	.29	1.05	.2	1.10	.4	.63	.64	20.0	37.7
7	61	15	-.92	.32	.64	-.9	.72	-.6	.72	.63	53.3	43.3
MEAN	49.9	15.0	.00	.27	1.00	-.1	1.04	.0			40.4	39.4
P. SD	5.2	.0	.39	.02	.45	1.3	.55	1.4			12.8	1.6

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5.10 la cuál recoge la validez y fiabilidad individual del ítem podemos ver como las medias cuadráticas no estandarizadas presentan valores en su mayoría entre 0.5 y 1.5 a excepción de los inconvenientes números 12 y 6 que muestran un exceso que denota distorsiones en la medición por lo que se debería valorar eliminarlas del estudio.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

En lo que tiene que ver con la varianza normalizada los valores más comunes son los cercanos a 0 que es el punto óptimo, pero aparecen también valores que sobrepasan los aceptables que son los que se encuentran entre -1.9 y 1.9.

Los inconvenientes que superan los valores aceptables positivamente son el número 12 y 6 lo que indica que están desajustados y tienen una mayor variabilidad que la predicha por el modelo sin embargo el inconveniente que excede los valores aceptables negativamente es el número 5 lo que indica un sobreajuste y una dependencia entre datos.

### 5.2.5. Análisis de categorías

**TABLA 5.11.:** Análisis de categorías. Desventajas.

Categoría		Observado de frecuencia %		Media observada	Media esperada	INFIT MNSQ	OUTFIT MNSQ	Umbral de ANDRICH	Medida de las categorías	
Nombre	Marca									
1	1	29	13	-1,12	-1,04	0,96	1,01	NONE	( -2.15)	1
2	2	23	10	-0,46	-0,31	0,63	0,55	-0,44	-0,97	2
3	3	62	28	0,41	0,23	0,96	0,94	-1,01	-0,12	3
4	4	27	30	0,52	0,57	1,16	1,08	0,33	0,9	4
5	5	44	20	0,77	0,83	1,19	1,35	1,12	-2,47	5

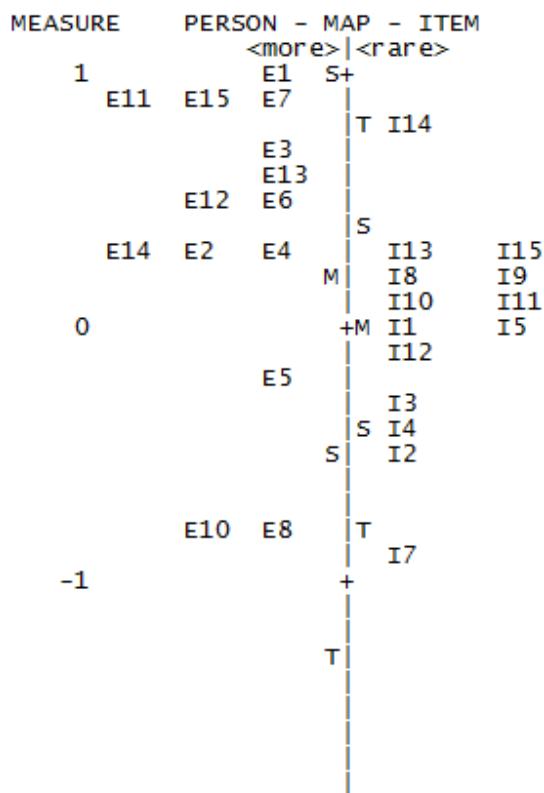
Fuente: Elaboración propia.

Lo que nos indica la tabla 5.11. la cual recoge el análisis de las categorías, es, si la escala es adecuada; es decir si los sujetos comprenden la diferencia entre los distintos niveles de los cuestionarios. Como podemos ver la media es creciente por lo que se considera un sistema de medición adecuado para el estudio.

### 5.2.6. Variable (Wright) Maps

En la Ilustración 5.12. la cual recoge la importancia de las desventajas para las empresas y que empresas dan más valor a las desventajas de la externalización vemos que la empresa que más importancia da es la número uno y las que menos las número 10 y 8. Respecto a las desventajas la más importante para las empresas ha sido la número 7 “Problemas de coordinación con la subcontrata” y la menos valorada la número 14 “Posible generación de dependencia con el proveedor”.

Ilustración 5.2.: Variable (Wright) Maps. Desventajas.



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 5.12.:** Ranking de importancia de los ítems. Desventajas.

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

Fuente: Elaboración propia.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

La tabla 5.12. la cual recoge el ranking de importancia de los ítems podemos ver lo que comentábamos anteriormente en el apartado de la ilustración 5.2. que el inconveniente menos valorado es el número 14 y el más valorado el número 7.

Esta tabla ha sido realizada a partir del orden de jerarquía recogida en la tabla 5.10.

### 5.3 ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS

En lo referido a las actividades que subcontratan cada una de ellas las más recurrentes han sido la limpieza, el mantenimiento y la contabilidad. Esto nos indica que la mayoría de las empresas del sector de la publicidad en Cantabria realizan las labores más trocales como son el diseño la organización de eventos...etc

Uno de los apartados del cuestionario como se puede ver en el Anexo III es una pregunta abierta sobre las actividades que cada empresa subcontrata. A continuación, las agruparemos por los distintos ámbitos nombrados y daremos una breve explicación de cada uno de ellos.

#### 1. Montaje.

Algunas de las repuestas a la pregunta ¿Qué actividades subcontrata su empresa? Fueron el montaje de las instalaciones. Debemos tener en cuenta que todas las empresas encuestadas se encuentran en el sector de la publicidad por lo que entraría dentro de su actividad la organización de eventos y por tanto el montaje de las infraestructuras necesarias. Es lógico pensar que los organizadores de los eventos desconozcan el montaje de infraestructuras y por ello toman la decisión de externalizar éstos servicios.

#### 2. Impresión.

Las empresas encuestadas, incluyeron la impresión de cartelería, octavillas y demás materiales publicitarios como parte de sus actividades externalizadas. La causa puede ser debida a la falta de maquinaria de impresión que facilite ésta labor.

#### 3. Limpieza.

Otra actividad externalizada por muchas de las empresas encuestadas es la limpieza y el mantenimiento. Ésta externalización no se considera de carácter estratégico, sino que podría ser impulsada por el interés en dedicarse a la actividad principal en la compañía.

#### 4. Actividades de gestión contable.

Ésta subcontratación de la labor contable y de gestión es muy común entre las empresas encuestadas. La causa, podría ser, al igual que en el caso del montaje de infraestructuras, el desconocimiento de la materia.

## 6. CONCLUSIONES

El objetivo de éste estudio sobre la subcontratación eran varios:

Otro objetivo del trabajo era averiguar cuáles son las ventajas y desventajas de la subcontratación para las empresas cántabras englobadas en el sector de la publicidad. Además de saber qué actividades son las subcontratadas por las empresas del sector publicitario.

A partir de los análisis realizados se concluye que este sector en la región Cántabra actúa de forma mucho más modesta que las grandes empresas de la publicidad que se concentran en las dos grandes ciudades del país Barcelona y Madrid.

También se ha logrado extraer el ranking de ventajas y desventajas colocándolas de más importante a menos para las empresas publicitarias cántabras encuestadas.

Tabla 6.1.: Jerarquía de importancia de los ítems.

Ranking	Desventajas	Ventajas
1	Problemas de coordinación con la subcontrata	Reducción de costes
2	Dificultad para encontrar proveedores adecuados	Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta
3	Necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada.	Mayor velocidad para la realización de tareas
4	Selección inadecuada de proveedores	Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes)
5	Incumplimientos de plazos de la subcontrata	Reducción procesos de selección de personal
6	Choque cultural entre ambas empresas	Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales
7	Mayor coste	Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización
8	Incumplimientos de calidad de la subcontrata (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes)	Aumento de la especialización de la empresa principal
9	Amenazas a la confidencialidad	Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata
10	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a pérdida del puesto de trabajo.	Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios
11	Problemas de control de la seguridad e higiene en el trabajo	Posibilidad de aprender de la subcontrata
12	Problemas de control de calidad de la subcontrata	Conversión de costes fijos en costes variables,

13	La empresa subcontratada puede convertirse en competidor	Aportación de nuevas ideas por parte de la subcontrata
14	Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precios.	Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización
15	Possible generación de dependencia con el proveedor	Posibilita la expansión internacional, especialmente en países con barreras (políticas, legales, comerciales, culturales, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla 6.1. la cual, recoge la jerarquía de importancia de los ítems la ventaja más valorada es la relacionada con la reducción de costes y la menos valorada por los encuestados es la que tiene que ver con la posible expansión internacional.

En lo que tiene que ver con las desventajas podemos ver que la que se considera más importante en el estudio es la relacionada con los problemas de coordinación y la considerada de menor importancia es la relacionada con la dependencia con el proveedor.

En éste estudio también se han nombrado las diferentes actividades subcontratadas por las empresas de publicidad en Cantabria mediante una pregunta abierta en el cuestionario. Entre las respuestas se han encontrado: actividades de montaje de estructuras, contables, de limpieza, de impresión.

En este estudio se ha podido observar que la externalización que practica el sector de la publicidad es una subcontratación puntual y por lo tanto no se contempla incluirlo en los costes fijos de la compañía porque se considera que de ésta manera se realiza una mejor labor.

En lo referido a la evolución del sector en la comunidad cántabra podemos decir que ha ido decayendo de forma paulatina desde el 2011 hasta hoy en día.

Después de haber estudiado todos los distintos puntos de éste trabajo concluyo que, en el sector de la publicidad, es ventajoso subcontratar otras actividades como el mantenimiento de equipos informáticos, la impresión de cartelería, mantenimiento y limpieza de instalaciones, la selección del personal, montaje de infraestructuras, o la formación de los empleados. Ya que le permite a la empresa dedicarse al diseño y/o la organización de eventos que es su actividad troncal.

Cabe destacar que éste es sólo uno de los trabajos enmarcados en el estudio de la subcontratación que han realizado compañeros míos durante los años en la Universidad de Cantabria.

El aprendizaje personal obtenido de éste estudio ha sido amplio ya que éste proyecto me ha obligado a familiarizarme con herramientas como SABI las cuales ya creía olvidadas. Y a conocer otras nuevas como el uso de la teoría de la Medición Rasch para conocer la fiabilidad de los cuestionarios realizados por las empresas cántabras del sector.

## 7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

- ALMANZA, M; ARCHUNDIA, E. 2014. El outsourcing y la planeación fiscal en México. México: Servicios Académicos Internacionales. ISBN 978-84-16399-06-2. [Consulta: mayo 2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/outsourcing.htm>
- ARON, R., CLEMONS, E. K., Y REDDI, S. (2005). Just right outsourcing: Understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 37-55
- BARTHELEMY, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- BBVA. [Blog]. 2013. España: ¿Estamos ante el principio del fin del outsourcing? [marzo2017]. Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/estamos-ante-el-principio-del-fin-del-outsourcing>
- BELCOURT, M. (2006). Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- BRAUN, C., & WINTER, R. (2005). Classification of outsourcing phenomena in financial services. ECIS 2005 Proceedings 2.
- BROWN SÁNCHEZ, DENISE ANDREA. 2016. Evolución del marketing de influencers en los últimos años: España. Universidad de Sevilla. [TFG]. España. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/52708>
- CASANI, F., LUQUE, M.A., LUQUE, J. Y SORIA, P. (1996). La problemática del outsourcing. *Economistas*, 72, 86–98.
- DAVID TRUJILLO, N. Y GALVIS MENESSES, D. (2012). *Análisis del estado actual del Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia* (Proyecto de Grado, Universidad ICESI, Colombia)
- DORBAN CHACÓN [Sitio web]. 1995. España. Definición outsourcing. [Consulta: Junio 2017]. Disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml>
- EL DIARIO.ES [Periódico web]. 2016. España: Contratados y subcontratados tendrán que tener los mismos derechos, pese a la oposición del PP [marzo 2017]. Disponible en: [http://www.eldiario.es/economia/subcontratas\\_0\\_592841593.html](http://www.eldiario.es/economia/subcontratas_0_592841593.html)
- EL ECONOMISTA [Blog]. 2015. España: Ranking de Empresas del sector Agencias de publicidad [marzo 2017]. Disponible en: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-7311.html>
- EL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES. [Sitio web]. 2011. España: Artículos 42,43 y 44 del Estatuto de los Trabajadores. Outsourcing. [Consulta: Febrero]. Disponible en: [http://www.franciscolasonoya.es/Informes/110811\\_externalizacion\\_2visiones.pdf](http://www.franciscolasonoya.es/Informes/110811_externalizacion_2visiones.pdf)
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE GUATEMALA. [Sitio web]. 2015. Guatemala. Organización de la Mercadotecnia [Consulta: marzo 2016]. Disponible en: <https://mercadotecnia2012.files.wordpress.com/2012/10/12-organizacion-de-la-mercadotecnia-26092012.pdf>
- FRANCESC DOMÍNGUEZ. 2017. La evolución del marketing jurídico en España. [Blog]. España. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en:

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

<http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/marketing/articulos/la-evolucion-del-marketing-juridico-en-espana>

GESTIÓN PYME. [Sitio Web]. 2017. España: Gestión PYME, Subcontratación y contratación. [Consulta: febrero 2017]. Disponible en: <http://gestionpyme.com/contratacion-y-subcontratacion/>

GESTIÓN.ORG. [Blog]. 2016. España: Evolución del marketing: desde su origen a nuestros días [Mayo2017]. Disponible en: <https://www.gestion.org/marketing/52766/evolucion-del-marketing/>

GILLEY, K.M. Y RASHEED, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26, 763–790.

HARRIGAN, K. (1985). Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of Management Journal*, 28, 914–925.

INBOUNDCYCLE,2014. ¿Cuál ha sido la evolución del marketing tradicional al Social Media Marketing? [Blog]. España. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/%C2%BFcu%C3%A1l-ha-sido-la-evoluci%C3%B3n-del-marketing-tradicional-al-social-media-marketing>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2016. Cantabria: ICANE. [Múltiples consultas desde enero 2017]. Disponible en: <https://www.icane.es>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2012. España: INE. [Múltiples consultas desde enero 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es/welcome.shtml>

JULIÁN PÉREZ PORTO Y ANA GARDEY [Sitio web]. 2009. Esaña.Ddefinición Outsourcing [Consulta: junio 2017]. Disponible en: <http://definicion.de/outsourcing/>

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), 845-864.

MARKETING ACTUAL. [Sitio web]. 2014. España.20 Frases célebres de maestros de la publicidad [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <http://marketingactual.es/publicidad/publicidad/20-frases-celebres-de-los-maestros-de-la-publicidad>

MARKETING DIGITAL. [Blog]. 2015. España: Las grandes predicciones y tendencias del Marketing Digital para 2017. [marzo 2017]. Disponible en: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/predicciones-tendencias-marketing-digital-2016/>

MARKETING DIGITAL. [Blog]. 2015. España: Marketing B2B: qué es y ejemplos de éxito. [febrero 2017]. Disponible en: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/marketing-b2b-2/>

MARKETING DIRECTO [Blog]. 2015. España: Estas son las 10 agencias de publicidad con mayor facturación en España [marzo 2017]. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/publiespana-lider-ranking-agencias-publicidad-mayor-facturacion-espana>

MERCADOS Y TENDENCIAS. [Revista virtual] 2015. España. ¿Subcontratación o Tercerización? [Consulta: mayo 2017] Disponible en: <https://revistamyt.com/voces/subcontratacion-o-tercerizacion/>

MIGUEL ANGEL PASCUAL ALMEIDA. 2012. Los secretos del outsourcing. Madrid: Starbook Editorial.

OSBALDO MARTÍNEZ GÓMEZ [Sitio web]. 2012. España. Ventajas e inconvenientes del outsourcing. [Consulta: junio 2017]. Disponible en: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/\[PD\]20Documentos%20-%20Outsourcing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/[PD]20Documentos%20-%20Outsourcing.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), 87-100.

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

PRAHALAD, C.K. AND HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-93.

QUÉLIN, B. Y DUHAMEL, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21, 647-661.

RAE. 2016. Diccionario Real Academia de la lengua española.

SACRISTÁN, N.M. (1999). Consideraciones teóricas del outsourcing. *Boletín económico del ICE*, 1, 27-41.

SANCHEZ, L. Y BLANCO, B. (2016). Validación de constructos en dirección de operaciones mediante la Teoría de la Medición de Rasch. El caso del constructo "motivación para implantar la mejora continua". *Working Papers on Operations Management*. Vol. 7, N°2 (97-118).

SANTIAGO SEQUEIRA. 2010. Compendio de los Manuales del serce, (236-237)

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online]. 2016. Madrid. [Múltiples consultas desde enero 2017]. Disponible en: <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisisbalancesibericos>

STUDIO.JON. [Sitio web]. 2015. España. 8 Razones para contratar a un Freelance en lugar de una agencia [Consulta: marzo 2016] Disponible en: <http://studio.jon-garza.com/7-razones-para-contratar-a-un-freelance-en-lugar-de-una-agencia/>

TANIA ROMERO. [Sitio Web]. 2015. Outsourcing. [Consulta junio 2017] Disponible en: <https://prezi.com/kqxqyfua2h7g/copy-of-outsourcing/>

TEMPOLAN. [Sitio web]. 2015. Bilbao. [Consulta: mayo 2017]. Disponible en: <http://tempolan.com/outsourcing/>

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

VICENTE PAVÓN ALONSO. [Sitio web]. 2014. España. ¿Cuándo y cómo nació el Outsourcing? Disponible en: <https://www.legorburoconsultores.es/cuando-como-outsourcing.html>

## ANEXOS

### ANEXO I: Listado de empresas analizadas

Nombre	Localidad	País
DISTRIBUIDORA PEÑA SAGRA SA (EN LIQUIDACION)	CAMARGO	España
MIG ADVERTISING ESPAÑA, SOCIEDAD ANONIMA.	SANTANDER	España
COMERCIALIZADORA MULTIMEDIA DE CANTABRIA SL	SANTANDER	España
C & C PUBLICIDAD SA	SANTANDER	España
NUEVAS ESTRATEGIAS ORIGINALES S.L.	SANTANDER	España
FRAILE Y BLANCO SL	ASTILLERO	España
TAFE PUBLICIDAD SL (EN LIQUIDACION)	SANTANDER	España
EURO CASTALIA COMUNICACION SA	SANTANDER	España
PUZZLE PRODUCCIONES DEL CANTABRICO S L	SANTANDER	España
JOSE ANTONIO SAÑUDO COMPAÑIA DE PUBLICIDAD SL	SANTANDER	España
IMAGO PUBLICIDAD & PRODUCCIONES S L	LAREDO	España
VIAJES CABO MAYOR SA (EN LIQUIDACION)	SANTANDER	España
BOSSING ESPAÑA SL (EXTINGUIDA)	SANTANDER	España
AGAIN COMUNICACION S L L	PIELAGOS	España
LUNA Y MARTINEZ SL (EXTINGUIDA)	SANTANDER	España
KLASSE AGENCIA CREATIVA, SOCIEDAD LIMITADA.	SANTANDER	España
GRUPO PUBLICITARIO CRUZIAL SL	PIELAGOS	España
PLANILANDIA S.L. (EXTINGUIDA)	SANTANDER	España
SORPUBLI SL	REOCIN	España
GRUPO INTERES GLOBAL SL	SANTANDER	España
MAGNAVISTA PUBLICIDAD S L	SANTANDER	España
EDIGRAFICA ARTE DISEÑO SL	SANTANDER	España

BOXER PUBLICIDAD SOCIEDAD LIMITADA	CAMARGO	España
<b>INVERSIONES CHIO S.L.</b>	SANTANDER	España
<b>I.C. CANTABRIA GABINETE DE COMUNICACION S.L.</b>	SANTANDER	España
<b>ACTIONS MARKETING LOYALTY SOCIEDAD LIMITADA.</b>	SANTANDER	España
<b>PUBLICIDAD FACIL S.L.</b>	SANTANDER	España
<b>VISUAL MEDIATIC SOCIEDAD LIMITADA. (EXTINGUIDA)</b>	ASTILLERO	España
<b>VALORE CONSULTORES DE MARKETING SL</b>	ENTRAMBASAGUAS	España
<b>INDOLE ESTUDIO SOCIEDAD LIMITADA.</b>	TORRELAVEGA	España
<b>FOMPEROSA SOLUCIONES SOCIEDAD LIMITADA</b>	RIBAMONTAN AL MONTE	España
<b>PUBLICACIONES DEL CANTABRICO S.L.</b>	SANTANDER	España
<b>CATALOGO PUBLICIDAD Y DISEÑO SL</b>	TORRELAVEGA	España
<b>PUBLICIDAD GARMAN SL</b>	REINOSA	España
<b>ZOMBA COMUNICACION Y PUBLICIDAD SL (EN LIQUIDACION)</b>	SANTANDER	España
<b>GUIA PRACTICA PROFESIONAL SOCIEDAD LIMITADA.</b>	LAREDO	España
<b>CANTABRA DE COMERCIO EXTERIOR S.L.(EXTINGUIDA)</b>	SANTANDER	España
<b>SPEED PUBLICIDAD Y SERVICIOS SOCIEDAD LIMITADA.</b>	SANTANDER	España
<b>TANA ALTA SL</b>	SANTANDER	España
<b>VICEVERSA PUBLICIDAD SL</b>	SANTANDER	España
<b>ILLARI CONSULTING SL.</b>	VOTO	España
<b>ABSTRACTA DISENO Y COMUNICACION GRAFICA MARSE SL.</b>	SANTANDER	España
<b>ADIA PUBLICIDAD SL (EXTINGUIDA)</b>	SANTANDER	España
<b>KENAL SYSTEMS S.L.</b>	SANTANDER	España
<b>PUBLIEMAIL SL</b>	SANTANDER	España
<b>BRAVE GROUP SAL DE COMUNICACIONES</b>	SANTANDER	España
<b>VIAJES TIERRAZUL S L</b>	SANTANDER	España

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

<b>MULTISERVICIOS INTEGRALES DE PUBLICIDAD SL</b>	TORRELAVEGA	España
<b>LUNATICA DISEÑO Y COMUNICACION SOCIEDAD LIMITADA</b>	SANTANDER	España
<b>KYNKSA COMUNICATION S.L.</b>	SANTANDER	España
<b>MULTIMEDIA EVENTO SPORT SL</b>	REINOSA	España
<b>SIAMO SOLI S.L.</b>	PIELAGOS	España
<b>DYSMARK PUBLICIDAD SL.</b>	ASTILLERO	España
<b>SISTEMAS TECNICOS DE DISEÑOS B-12 SL</b>	CAMARGO	España
<b>COMERCIAL VILLASOLA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.</b>	VAL DE SAN VICENTE	España
<b>C D PUBLI EXTERIOR S L</b>	SANTANDER	España
<b>SAO FACTORY SL</b>	ASTILLERO	España
<b>CANALES IMAGEN Y PUBLICIDAD SL</b>	SANTANDER	España
<b>MFMORA SL (EXTINGUIDA)</b>	SANTANDER	España
<b>GEOSOLUTIONS S L. (EXTINGUIDA)</b>	MARINA DE CUDEYO	España
<b>SITUACION GRAFICA SL</b>	SANTANDER	España
<b>STOCKABEL, SOCIEDAD LIMITADA. (EXTINGUIDA)</b>	PIELAGOS	España
<b>GLOBAL PROMEDIA REPORTS SL</b>	SANTANDER	España
<b>I-TECNHOLOGY ENTERPRISES, SOCIEDAD LIMITADA</b>	SANTANDER	España
<b>APLICACIONES JOTA JOTA S.L. (EXTINGUIDA)</b>	SANTANDER	España
<b>CUETORRE S.L.</b>	SAN VICENTE DE LA BARQUERA	España
<b>EMPRESA ESPAÑOLA LA UNIVERSAL SL</b>	SANTANDER	España
<b>PUBLICIDAD Y DISEÑO IMAGEN URBANA S.L.</b>	REOCIN	España
<b>COMPROVENTA AUTOMATICOS Y LOGISTICA SL (EN LIQUIDACION)</b>	CAMARGO	España
<b>RED FROG PRODUCTIONS SL</b>	SANTANDER	España
<b>F &amp; C PRODUCCIONES CREATIVAS PUBLICIDAD Y SERVICIOS PLENOS SL (EXTINGUIDA)</b>	LIERGANES	España
<b>SERVICIOS SANTANDER 2418 SL</b>	SANTANDER	España

<b>YIPI YIPI S.L. (EXTINGUIDA)</b>	ASTILLERO	España
<b>DRACO DISEÑO Y PUBLICIDAD SL</b>	SANTANDER	España
<b>ALTALIA SL</b>	SANTANDER	España
<b>EQUIPOS DE REGATA MUNDOVELA SL</b>	SANTANDER	España
<b>JURISCONSUL-SANTANDER 2003 SL.(EXTINGUIDA)</b>	SANTANDER	España
<b>PALACIO VERDE SL</b>	CAMARGO	España
<b>PEDIDO MINIMO SOCIEDAD LIMITADA. (EXTINGUIDA)</b>	CAMARGO	España
<b>QBOMEDIA EXPERIENCIA INTERACTIVA S L</b>	SANTANDER	España
<b>VIA FLAVIA COMUNICACION S L</b>	SANTANDER	España
<b>WMZ GESTION DE MARKETING Y COMUNICACION S L (EXTINGUIDA)</b>	CASTRO URDIALES	España
<b>ZEBRA GABINETE PUBLICITARIO SL</b>	SANTANDER	España

## ANEXO II: Carta enviada a las empresas encuestadas



Amaya Martínez Ponga  
72145577M  
Torrelavega  
[amaya.martinezp@alumnos.unican.es](mailto:amaya.martinezp@alumnos.unican.es)  
649783453

Santander, 6 de marzo de  
2017

Estimado/a Señor/a: Buenos días,

Mi nombre es Amaya Martínez Ponga. Soy 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, que se centra en analizar las ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector de la publicidad. El trabajo lo realizo bajo la supervisión de dos profesoras de la Universidad de Cantabria, Lidia Sánchez ([lidia.sanchez@unican.es](mailto:lidia.sanchez@unican.es)) y Beatriz Blanco ([beatriz.blanco@unican.es](mailto:beatriz.blanco@unican.es)), con las cuales puede contactar ante cualquier duda.

Me dirijo a usted para solicitar su colaboración en el citado estudio. Estaría muy agradecida si respondiera a un breve cuestionario que puede encontrar en el enlace indicado a continuación. 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.

<https://goo.gl/forms/AfGyujStV9Rhxl33>

Los datos que nos facilite serán confidenciales y se tratarán de forma conjunta (no se identifica a la empresa ni a la persona que responde) 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 tu autorización; les informaremos gustosamente.

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

Fdo.: Amaya Martínez Ponga

## ANEXO III: Cuestionario

### Subcontratación en el sector de la publicidad

El tema central de mi Trabajo Fin de Grado es el análisis de la subcontratación en el sector de la publicidad. En concreto a continuación se incluyen varias preguntas en relación a las principales ventajas e inconvenientes de la subcontratación. Estaría muy agradecida si pudiera responder a las preguntas y ofrecerme su visión.

Nombre de la empresa

Persona de contacto

Dirección de correo electrónico

Número de empleados

¿Qué actividades subcontrata la empresa?

Ventajas de 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.

- 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 (por ejemplo, protegidas con patentes)
- 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 (políticas, legales, comerciales, culturales, etc.)
- Reducción procesos de selección de personal

Inconvenientes de la subcontratación

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.

Mayor coste

Dificultad para encontrar proveedores adecuados

Selección inadecuada de proveedores

Necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada.

## SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN CANTABRIA

- 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 (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes)
- Incumplimientos de plazos de la subcontrata
- Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precios.
- Posible generación de dependencia con el proveedor
- La empresa subcontratada puede convertirse en competidor
- Pérdida del contacto directo con el cliente
- Pérdida del Know-How, es decir de la experiencia y conocimientos acumulados derivados de la actividad.