



**CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2016 – 2017**

TRABAJO FIN DE GRADO

**Análisis de la subcontratación en el subsector de la construcción
especializada. El caso de Cantabria**
**Analysis of outsourcing in the specialized construction subsector.
The case of Cantabria**

AUTORA

Beatriz Oria Vélez

DIRECTORA

Lidia Sánchez Ruiz

Septiembre 2017

INDICE

RESUMEN	3
1 INTRODUCCIÓN	5
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN.....	6
2.2 TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN: TÁCTICA O ESTRATÉGICA	6
2.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES.....	8
2.4 SUBCONTRATACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN	9
2.5 NIVELES DE SUBCONTRATACIÓN	10
3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR.....	12
3.1 EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA.....	13
3.2 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN CANTABRIA.....	17
3.3 ACTUALIDAD DEL SECTOR. RETOS Y OPORTUNIDADES.	19
3.4 CADENA DE SUMINISTRO	21
4 METODOLOGÍA.....	23
4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	23
4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	24
4.2.1 Encuestas.....	24
4.2.2 Entrevistas	25
5 ANÁLISIS EMPÍRICO	26
5.1 DATOS SOBRE LA SUBCONTRATACIÓN	26
5.2 ENCUESTAS.....	28
5.3 ENTREVISTAS	30
6 CONCLUSIONES	33
7 BIBLIOGRAFÍA.....	35

RESUMEN

La subcontratación se puede definir como la contratación por parte de una empresa principal de otra secundaria para la realización de unos trabajos concretos, en los cuales normalmente la empresa subcontratada es especialista. Este término también puede denominarse como outsourcing.

En el sector de la construcción este tipo de acuerdos entre empresas está muy generalizado, de hecho, ha aumentado considerablemente en los últimos 10 años.

El objetivo de este trabajo es estudiar la importancia de la subcontratación en el sector de la construcción, concretamente en el subsector de "Otras actividades especializadas" (CNAE 439), determinando así el motivo por el cual tanto las empresas a nivel nacional como regional se decantan por llevar a cabo este tipo de contratación.

Para el cumplimiento de este objetivo, se ha utilizado tanto información financiera de las empresas del sector como la realización de entrevistas y encuestas a las mismas.

Una vez analizadas todas las respuestas y los resultados obtenidos, llegamos a la conclusión que el aumento que ha experimentado la subcontratación en los últimos años no ha sido puntual, sino que la tendencia en el tiempo es que siga aumentando.

Las principales ventajas percibidas por las empresas del sector son la disminución de los costes, así como la transformación de costes fijos en variables. Por otro lado, los principales inconvenientes son: la posibilidad de crear una dependencia con el proveedor o que éste se convierta en un competidor.

PALABRAS CLAVE: subcontratación, outsourcing, ventajas, inconvenientes, encuestas, entrevistas, construcción.

ABSTRACT

The term subcontracting can be defined as the contracting by a main company of another secondary company to carry out some specific activities, in which the subcontracted part is usually the specialist. The term subcontracting is also known as outsourcing.

This kind of agreements is very widespread in the construction sector, in fact, it has considerably increased during the last ten years.

The main goal of this paper is to study the importance of subcontracting in the construction sector, specifically in the "other specialized activities" sub-sector (CNAE 439), so as to find out the reason why both national and regional companies decide to carry out this type of recruitment activities.

In order to reach this goal, financial information of construction companies and the information brought by the interviews and surveys that have been done, has been used.

After analyzing all the answers and the results obtained, we conclude that the increase in subcontracting activities in recent years has not only been timely, but also in the near future this activity will continue this increasing trend.

The main advantages noticed by companies in the sector are the costs reduction, as well as the fixed costs transformation into variables ones. On the other hand, the main disadvantages are: the likelihood of having a dependency of the subcontracted company or that it becomes a competitor for the main Company.

KEY WORDS: outsourcing, advantages, disadvantages, interviews, surveys, construction.

1 INTRODUCCIÓN

La subcontratación es un fenómeno que ha ido cobrando una gran relevancia en los últimos años en la mayoría de los sectores económicos. Dada la importancia que tiene actualmente en la economía nacional, se considera de interés realizar un análisis de esta actividad y de su participación en las empresas constructoras de Cantabria.

Por otro lado, el sector de la construcción ha sido uno de los principales pilares sobre los que se ha sostenido la economía española en las últimas décadas. Debido a su importancia en el actual modelo de crecimiento, se ha decidido enfocar el análisis de la subcontratación hacia esta actividad.

Por esta razón, el principal objetivo del presente trabajo es analizar la importancia de la subcontratación en esta actividad productiva. De esta manera, se podrá conocer con una mayor profundidad cuáles son las razones por las que en España, y más concretamente, en Cantabria, las empresas constructoras se decantan por llevar a cabo este tipo de contratación.

La selección de este sector para el análisis de la subcontratación radica en la experiencia profesional de la autora que, actualmente, se encuentra trabajando en una empresa del gremio.

En el segundo capítulo, se realizará una aproximación teórica y conceptual del concepto de subcontratación. Esta aproximación se apoyará en las diferentes definiciones y clasificaciones realizadas por diversos autores a lo largo de las últimas décadas. Asimismo, se describirán las principales características de este tipo de contratación.

Seguidamente, en el tercer capítulo se contextualizará el sector de la construcción. Además, se realizará un breve análisis de la situación por la que ha atravesado el sector en los últimos años, así como el escenario actual, tanto a nivel nacional como regional.

Una vez comentada la situación del sector de la construcción, en el cuarto capítulo se procederá a explicar cuál ha sido el proceso de obtención de información tanto primaria, mediante entrevistas y encuestas a las personas responsables del departamento de compras o de la propia empresa; como secundaria, mediante la utilización de datos financieros de las empresas del sector a analizar.

En el quinto capítulo, se llevará a cabo el análisis empírico de los datos proporcionados, mediante el análisis de ratios y de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas.

Finalmente se establecerá cuál es la conclusión del estudio y una valoración personal del estudio en su conjunto.

2 MARCO TEÓRICO

A continuación, se procederá a analizar de forma general y desde un punto de vista teórico el concepto de subcontratación; comenzando por su definición, tipologías, ventajas e inconvenientes. De esta manera se asentarán los conceptos básicos del trabajo, para así poder llegar a un mayor grado de profundización en la materia.

2.1 DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN

La subcontratación también es conocida por el término anglosajón *outsourcing*, utilizándose indistintamente.

No existe una única definición como tal, sino que, dependiendo de cada autor, puede tener unas matizaciones u otras.

Las principales definiciones encontradas de subcontratación u outsourcing, son:

- La subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios (Fernández Sánchez, 1995).
- Inicio de relaciones de intercambio con empresas independientes con las que se pueden crear acuerdos estables de cooperación (Ventura, 1995, pág. 80)
- Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa (White y James, 2000).
- Subcontratación: práctica mercantil de organización productiva en virtud de la cual el contratista o subcontratista encarga a otro subcontratista o trabajador autónomo parte de lo que a él se le ha encomendado (España 2006).
- La Real Academia Española (2016) define subcontratación como la firma de un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original.
- La subcontratación es proceso empresarial mediante el cual una sociedad transfiere la responsabilidad de sus tareas externas a otra sociedad especializada en esa tarea. La empresa subcontratada es aquella que mediante un acuerdo con otra empresa (a la que suele llamarse contratista o cliente) lleva a cabo la realización de determinadas actividades y servicios. El modo en el que esta relación comercial se desarrolla suele estar definido previamente mediante un contrato (Sánchez Galán, 2017).

2.2 TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN: TÁCTICA O ESTRATÉGICA

Existen diferentes criterios para clasificar la subcontratación u outsourcing; uno de ellos en función de su naturaleza y otro en función de su finalidad.

En cuanto a su finalidad (Conde, 2015) existen dos tipos:

- *Subcontratación Estratégica*: es la basada en la inversión de recursos para la obtención de una ventaja competitiva respecto al resto de empresas del sector. Es decir, una empresa centra sus esfuerzos internos en la obtención de una mejor posición en el mercado, cediendo el resto de actividades a otras empresas (subcontratación) capaces de un mejor desarrollo.

- *Subcontratación Táctica*: es tomada por las empresas que en un momento puntual les es más ventajoso, económicamente, contratar a otra empresa para realizar un trabajo, que realizarlo ella con sus propios recursos.

Ambas modalidades son muy dispares entre sí, en la tabla 2.1 que se muestra a continuación podemos distinguir las principales diferencias entre una y otra:

Tabla 2.1. Diferencias entre Subcontratación Táctica y Estratégica

SUBCONTRATACIÓN TÁCTICA	vs.	SUBCONTRATACIÓN ESTRATÉGICA
Corto / Medio plazo	Ámbito Temporal	Largo plazo
Escasa	Relación entre Contratista y Subcontratista	Importante, aumenta con el tiempo
Reducción de costes	Objetivo	Mejora de la competitividad
Precio más bajo	Selección de la Subcontrata	Especialización en el trabajo
Bajo	Nivel de implicación de la Contratista	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Conde (2015)

En función de su finalidad existen cuatro tipologías (Conde, 2015):

- *Co-sourcing*: La actividad se realiza tanto por profesionales internos de la empresa que lo solicita, como externos. Ambos agentes compartirán las mismas responsabilidades y riesgos.
- *In-house*: Este tipo de subcontratación se lleva a cabo en el interior de las instalaciones de la empresa que solicita el servicio.
- *Off-site*: Este tipo de subcontratación se realiza en el interior de las instalaciones de la empresa contratada, es decir, la que presta el servicio.
- *Off-shoring* o *deslocalización*: Se trata cuando una empresa adquiere los servicios de otra empresa extranjera, principalmente porque le supone unos menores costes.

2.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES

Una vez establecidas las definiciones de subcontratación, así como sus diferentes tipos, podemos concretar las ventajas e inconvenientes que supone este tipo de actuación dentro de empresa. Según Cotado (2012), establece como principales ventajas de la subcontratación para la construcción:

- Favorece la especialización. Permite a la empresa contratista proporcionar un servicio con personal especializado, que dé una mayor confianza sobre su calidad.
- Favorece la responsabilidad. Al contratar servicios especializados hace que la empresa subcontratada que lo realiza cumpla con las exigencias que la empresa contratista les establece, puesto que, si esto no cumple, no cobrará por el trabajo realizado o se verá penalizada. En cambio, en el caso de que esto pase con personal propio, es difícil que se le pueda sancionar económicamente.
- El sistema de subcontratas ofrece la misma seguridad que una empresa con un centenar de empleados, ya que esto se basa en la experiencia, transparencia y trayectoria de la empresa, no por el tamaño de la misma.
- Favorece la calidad. Al subcontratar empresas para realizar determinados trabajos, se van descartando aquellas que no cumplen los requisitos exigidos, quedándose con aquellas que nos aportan ventaja competitiva.
- Favorece la economía. El precio que se puede conseguir para la realización de un trabajo con una subcontrata es mejor que el que puede ofrecer un particular o el personal propio.
- Mayor especialización. La mano de obra subcontratada será la necesaria para desarrollar unos trabajos concretos.
- Ahorro de costes. La subcontratación de mano de obra supone un menor coste para la empresa que la contratación de operarios propios y todos los costes que ello conlleva.
- Se trata de una forma de asumir picos de producción de forma rápida y eficaz.
- Simplificación de las relaciones laborales, puesto que la empresa contratista se limita a encargar determinados trabajos, supervisarlos y pagarlos (González, 2014).

Por otro lado, según González (2014), los principales inconvenientes que se pueden observar cuando se lleva a cabo la subcontratación son:

- La empresa contratista puede perder prestigio si la empresa que subcontrata no es tan eficiente como debiera ser.
- Es más difícil de controlar el trabajo de los operarios que no pertenecen a la empresa.
- Los trabajadores no desarrollaran su trabajo involucrándose de la misma forma que si perteneciesen a la empresa contratista.
- El trabajo administrativo de la contratista es mayor, ya que tiene que controlar que la documentación de la empresa que se subcontrata es adecuada para los trabajos a realizar, y en obra se deberá controlar que los trabajos se desarrollan conforme a las exigencias establecidas en el contrato.

2.4 SUBCONTRATACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN

La subcontratación en la construcción se regula a través de la ley 32/2006 (España 2006) en la que se incluyen las principales bases y normas a seguir en este tipo de actuaciones. La necesidad de crear esta ley surge como consecuencia de la importancia que tiene este sector en la economía española, así como el elevado nivel de siniestralidad que existe en el sector.

A continuación, se indicarán los principales aspectos a tener en cuenta en dicha ley, ya que posteriormente muchos de ellos podrán ser indicadores importantes a la hora de analizar los datos.

Capítulo I. Artículo 1. Objeto de la Ley

Tiene por objeto mejorar las condiciones de trabajo del sector y de seguridad y salud de los trabajadores

Capítulo II. Artículo 2. Ámbito de aplicación

Esta ley de aplicará a los siguientes trabajos de construcción: Excavación, movimiento de tierras, construcción, montaje y desmontaje de elementos prefabricados, acondicionamientos o instalaciones, transformación, rehabilitación, reparación, desmantelamiento, derribo, mantenimiento, conservación y trabajos de pintura y limpieza, saneamiento.

Capítulo II. Artículo 4. Requisitos exigibles a los contratistas y subcontratistas

Los principales requisitos exigidos a contratistas y subcontratistas son los siguientes:

a) Poseer una organización productiva propia, contar con los medios materiales y personales necesarios, y utilizarlos para el desarrollo de la actividad contratada.

b) Asumir los riesgos, obligaciones y responsabilidades propias del desarrollo de la actividad empresarial.

c) Ejercer directamente las facultades de organización y dirección sobre el trabajo desarrollado por sus trabajadores en la obra y, en el caso de los trabajadores autónomos, ejecutar el trabajo con autonomía y responsabilidad propia y fuera del ámbito de organización y dirección de la empresa que le haya contratado.

d) Acreditar que disponen de recursos humanos, en su nivel directivo y productivo, que cuentan con la formación necesaria en prevención de riesgos laborales, así como de una organización preventiva adecuada a la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

e) Estar inscritas en el Registro de Empresas Acreditadas al que se refiere el artículo 6 de esta Ley.

f) Las empresas cuya actividad consista en ser contratadas o subcontratadas habitualmente para la realización de trabajos en obras del sector de la construcción deberán contar, en los términos que se determine reglamentariamente, con un número de trabajadores contratados con carácter indefinido que no será inferior al 10 por ciento durante los dieciocho primeros meses de vigencia de esta Ley, ni al 20 por ciento durante los meses del decimonoveno al trigésimo sexto, ni al 30 por ciento a partir del mes trigésimo séptimo, inclusive.

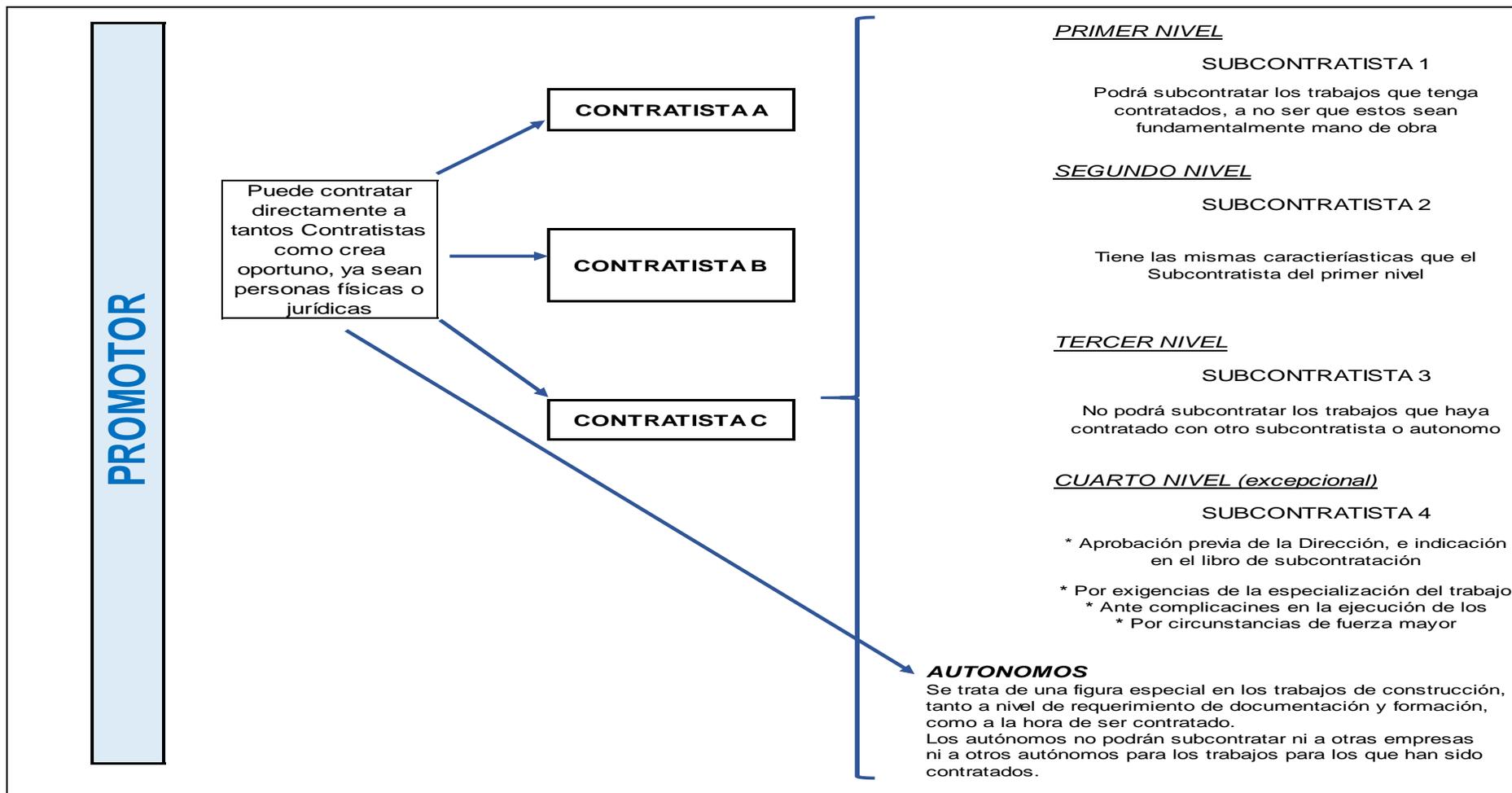
Además de todos estos requisitos exigibles a las empresas contratistas o subcontratistas, la Ley establece una serie de responsabilidades de las empresas, que éstas deben cumplir:

- En toda obra deberá existir un libro de subcontratación en el que se detalle todos los trabajos subcontratados por orden cronológico (Ver anexo I).
- La empresa deberá disponer de toda la documentación de la maquinaria que vaya a ser utilizada en la obra.
- Los representantes de los trabajadores deberán ser informados de las contrataciones y subcontrataciones que se realicen.
- Las empresas se responsabilizarán de la formación de la que disponen sus trabajadores o la de sus subcontratas es adecuada para los trabajos a realizar.
- Toda aquella empresa que realice trabajos en la construcción, tanto como contratista o subcontratista, deberá disponer de determinados seguros:
 - o Seguro de responsabilidad civil, cubriendo cualquier tipo de accidente o perjuicio ante terceros, con una serie de exigencias: un mínimo exigido de 300.000 euros, siendo el mínimo por víctima de 150.000 euros.
 - o Seguro de accidentes de convenio, cubriendo los diferentes tipos de accidentes laborales que puedan ocurrir mientras que realizan los trabajos.
 - o Seguro de los vehículos de los que disponga la empresa.
 - o Seguro decenal, específico de las constructoras, promotoras o autónomos que realicen trabajos de obra nuevo o rehabilitaciones. Cubre al dueño final de la obra frente a los daños materiales o defectos de construcción, se extiende durante los diez años siguientes a la construcción o a la terminación rehabilitación.

2.5 NIVELES DE SUBCONTRATACIÓN

En el cuadro 2.1 se resumen los diferentes niveles de subcontratación que pueden darse en una obra. Además, se detallan las características de cada uno de los niveles.

Cuadro 2.1: Niveles de Subcontratación



Fuente: Fundación Mapfre, 2

3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

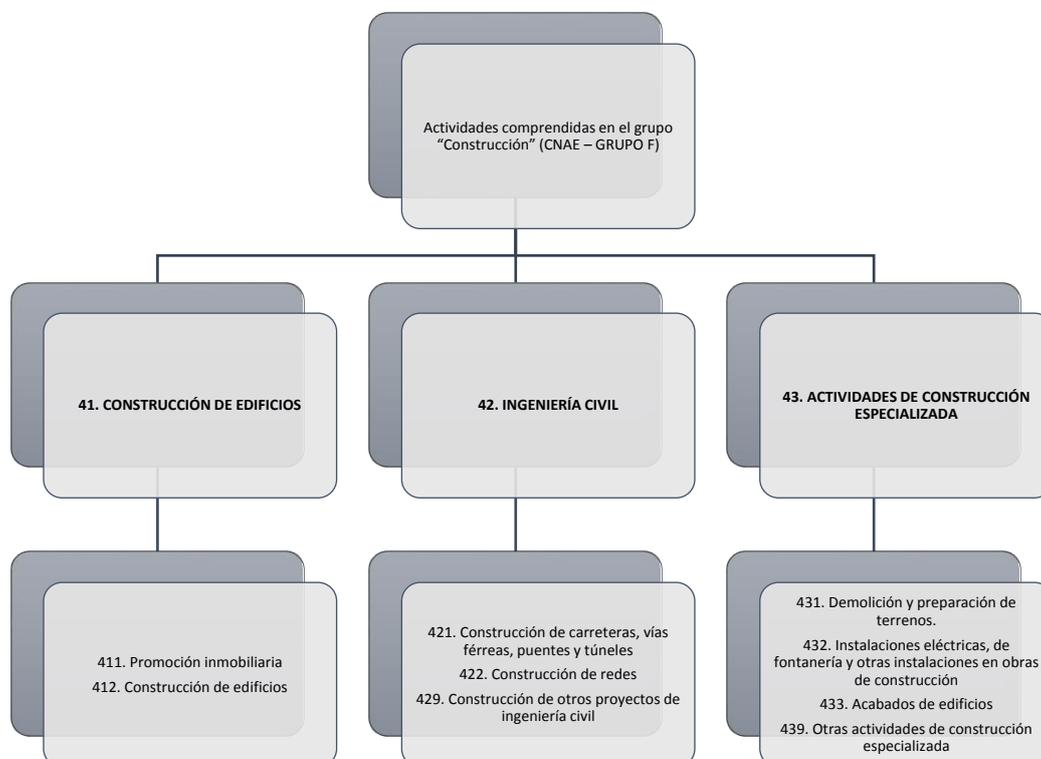
Antes de comenzar el análisis de los datos obtenidos, es conveniente la contextualización del sector a tener en cuenta, en este caso, centraremos la situación de la construcción a nivel nacional. Posteriormente, el trabajo se enfocará en la región de Cantabria, y, más concretamente, en el subsector de “Otras actividades de construcción especializada”, identificado con el CNAE 439 (España 2009).

Se entiende el sector de la construcción como el conjunto de actividades productivas orientadas a la edificación y creación de infraestructuras (Figura 3.1.). Como resultado de esta actividad, se generan bienes de capital que permanecen en la economía y que generan un flujo continuo de servicios que son finalmente consumidos por los hogares (Taltavull de la Paz et al., 2012).

La construcción desarrolla su actividad, intensiva en trabajo poco cualificado y temporal (Sánchez, 2016), en tres grandes áreas: edificación residencial (viviendas), no residencial (edificios para otros usos y equipamientos) y obra civil o infraestructuras (Taltavull de la Paz, et al., 2012). No obstante, este análisis no se centrará en ninguna de estas tres variantes, sino que se realizará de una manera global ya que excedería del propósito de este apartado.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), como muestra la figura 3.1, la construcción puede dividirse en tres diferentes actividades: Construcción de edificios, ingeniería civil y actividades de construcción especializada.

Figura 3.1: Actividades comprendidas en la construcción



Fuente: Elaboración propia a partir de CNAE (España 2009)

La construcción es, sin duda alguna, una de las actividades más importantes dentro de una economía, al ser impulsora del funcionamiento de otros agentes económicos. En este tipo de actividad productiva participan tanto agentes propios de los ámbitos de la financiación y comercialización, como los propios de la producción: dirección y elaboración de proyectos, dirección de obras, controles de seguridad y calidad, así como el suministro de materias primas o la propia subcontratación (Consejo Económico y Social, 2016). La dependencia de estas actividades con la construcción es tal, que un proceso de crisis en una de ellas, afecta al resto directa o indirectamente.

Según el informe 02/2016 del Consejo Económico y Social, el sector de la construcción es entendido como una actividad fundamental en la economía de cualquier región, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo, no sólo en economías jóvenes sino también a las que han alcanzado ya cierto grado de madurez.

A nivel macroeconómico, Taltavull de la Paz et al. (2012) afirman que la construcción ejerce un fuerte efecto empuje o multiplicador al generar un aumento de la inversión adicional en otros sectores de la economía, como resultado de la propia inversión en este sector. En este sentido si la inversión agregada aumenta, necesariamente aumentará el PIB o lo que es lo mismo la riqueza o crecimiento económico de un país.

Según SEOPAN (2016), un incremento en la actividad constructora de un 1 por ciento del PIB en la demanda de infraestructuras se traduciría en un incremento adicional de 1,03 puntos porcentuales en la producción y de 0,8 puntos en el empleo generado en toda la economía.

Por otro lado, también es importante considerar el efecto empuje a través del cual la demanda de empleo y productos aumenta en otras ramas o sectores al llevar a cabo su actividad normal y satisfacer su propia demanda final (Consejo Económico y Social, 2016).

Dada la influencia de este sector sobre el resto de agentes económicos, se contempla necesario analizar la evolución del mismo, para así conocer la situación actual del sector y los factores o razones que han motivado este nuevo escenario.

3.1 EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA

En primer lugar, es importante tener en cuenta el comportamiento procíclico que siempre ha destacado en el sector. Las fluctuaciones por las que atraviesa suceden en el resto de economías, si bien con mayor o menor intensidad. Por esta razón, se debe hacer un análisis, no tanto anualmente, sino teniendo en cuenta la etapa (expansión o recesión) en la que se encuentra este tipo de actividad.

En la tabla 3.1, se muestran las fases por las que ha atravesado el sector en los últimos quince años. Desde el año 2000 hasta el 2007, el Valor Añadido Bruto (V.A.B) en el sector fue aumentando progresivamente, llegando a tener un peso del 11,22% sobre el V.A.B. nacional en ese último año. Este período de expansión finalizó con el estallido de la burbuja inmobiliaria y comenzó una etapa recesiva, en la cual el V.A.B fue descendiendo notoriamente hasta estos últimos años.

SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y EL SUBSECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN ESPECIALIZADA

Tabla 3.1: % VAB en la construcción sobre el total (precios corrientes en miles de euros)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
V.A.B en Construcción	59.165	66.633	73.631	79.692	85.986	96.620	105.326	109.192	113.190	106.503	87.526	73.980	63.521	53.948	53.524	54.554
V.A.B. Total a precios básicos	586.321	636.824	682.380	727.685	776.193	834.247	900.092	972.855	1.025.672	1.006.122	989.913	983.721	954.026	935.655	943.779	975.795
%	10,09	10,46	10,79	10,95	11,08	11,58	11,70	11,22	11,04	10,59	8,84	7,52	6,66	5,77	5,67	5,59

Fuente: Elaboración propia a partir del INE(2017)

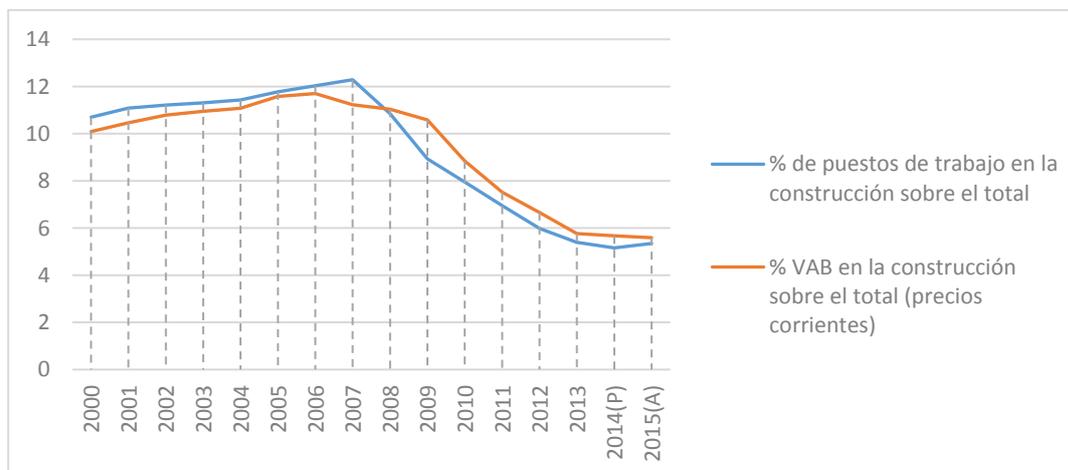
Otra variable macroeconómica que ha estado fuertemente influida por la construcción ha sido el empleo nacional. Es importante tener en cuenta que el sector de la construcción se caracteriza por ser intensivo en trabajo poco cualificado y con una elevada temporalidad, lo que supone un impacto sobre el mercado laboral en cualquier país. Como se puede observar en la tabla 3.2, que se muestra a continuación, la etapa expansiva del sector, coincide con un aumento considerable de puestos de trabajo. En el 2007, cuando finaliza esta expansión del sector, el empleo en la construcción suponía más de un 12% por ciento del empleo total en España. Sin embargo, en los últimos años de etapa recesiva (2014), significaba poco más del 5% del empleo nacional.

Tabla 3.2: % de puestos de trabajo en la construcción sobre el total

	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2014(P)	2015(A)
Construcción	1.870	2.002	2.073	2.157	2.260	2.426	2.585	2.724	2.403	1.859	1.617	1.377	1.134	994	962	1.024
Total nacional	17.485	18.059	18.482	19.080	19.770	20.601	21.487	22.171	22.162	20.811	20.339	19.815	18.954	18.435	18.646	19.154
%	10,70	11,09	11,22	11,30	11,43	11,78	12,03	12,29	10,84	8,93	7,95	6,95	5,98	5,39	5,16	5,35

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017)

Gráfico 3.1: Evolución del empleo y del VAB en la Construcción



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017)

Desde finales del siglo pasado hasta el año 2007 (que corresponde con la fase expansiva), el sector de la construcción era el principal motor de la economía española (Domenech, 2011). La principal fuente de crecimiento de este sector fue la construcción residencial. El número de hogares se incrementaba en nuestro país debido a los siguientes factores (Sánchez, 2016):

- Gran incremento de la inmigración (aumento demográfico)
- Abaratamiento de los tipos de interés tras la entrada del euro (mayor facilidad o mayor accesibilidad a las familias para adquirir una propia vivienda)
- Aumento de la inversión pública en infraestructuras
- Ley del suelo de 1998 (que aprobó la recalificación de terrenos rústicos)
- Facilidad de crédito por parte del sector bancario
- Adquisición de segundas viviendas

El avance de la demanda fue mucho más alto que el de la oferta, aumentando considerablemente los precios de las viviendas. A pesar de que el precio del suelo era elevado, los costes derivados de la creación de viviendas eran relativamente más reducidos, generando una mayor rentabilidad en esta actividad.

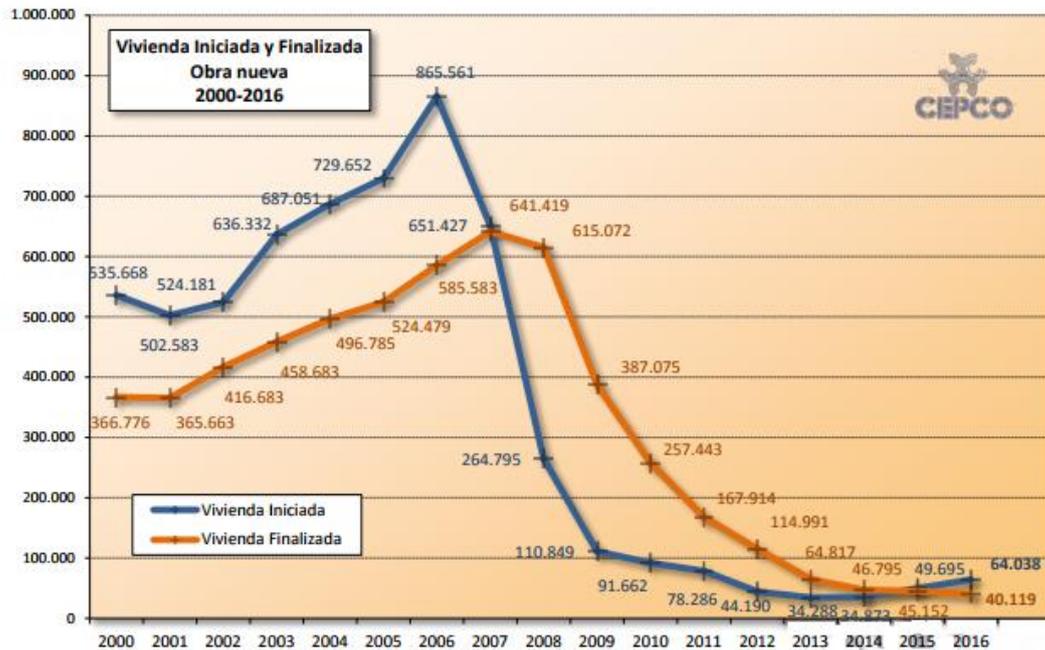
La creciente demanda de este tipo de bienes y la correspondiente rentabilidad que suponía esta actividad productiva, provocó un aumento de contratación laboral. Como anteriormente se ha señalado, se trata de un sector intensivo en mano de obra, y por tanto, muy influyente en el mercado de trabajo.

Como resultado, este período expansivo logró un aumento del empleo que se tradujo en una mejora de las expectativas de futuro por parte de los hogares, que a su vez, demandaban más bienes (es lo que se conoce como efecto renta). Los consumidores, al tener sus propias viviendas en propiedad, aumentan su riqueza (es lo que se denomina efecto riqueza), generando un efecto incentivador en el PIB.

No obstante, este crecimiento tan rápido en el sector y en el resto de actividades productivas que participan en la cadena de valor de la construcción provocó serios desajustes en el mercado, y tuvo efectos negativos sobre la economía española. En el año 2007 tuvo lugar el estallido de la burbuja inmobiliaria, detonante de la crisis financiera que comenzó en Estados Unidos pero que, más tarde, se propagó a nivel mundial.

En España, el 95% de los sectores productivos sufrió las consecuencias de la crisis financiera. Sin embargo, la construcción fue una de las actividades productivas que la sufrieron con mayor intensidad. Fueron la obra civil y la construcción residencial, pilares fundamentales que sostuvieron el crecimiento económico de los últimos años, las que se desplomaron al estallar la *burbuja* y los ajustes presupuestarios realizados a raíz de la misma (Consejo Económico y Social de España, 2016). El gráfico 3.2 muestra esta tendencia, en la que se refleja la fuerte caída en la construcción en el año en el que se produjo el estallido de la burbuja y los años posteriores.

Gráfico 3.2: Evolución obra nueva en España entre los años 2000 - 2016

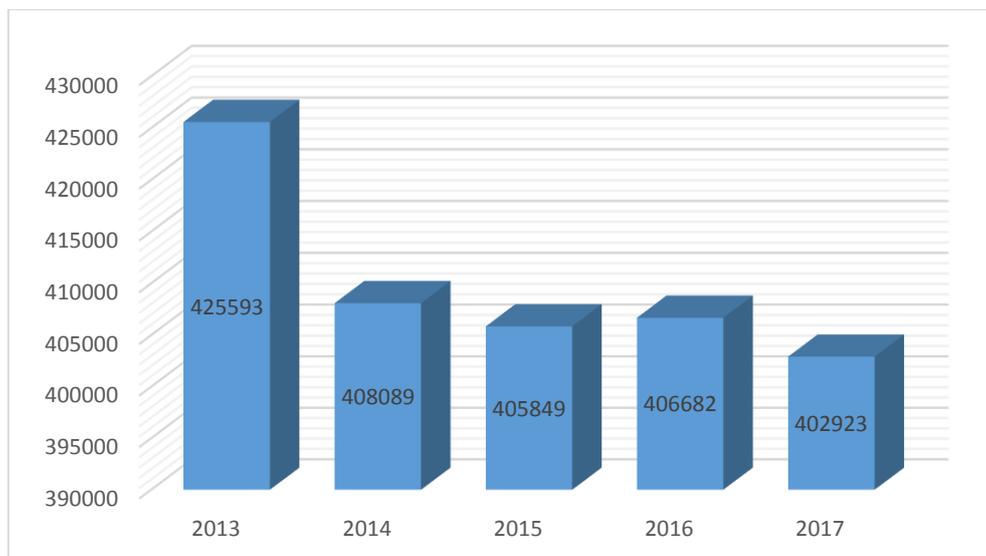


Fuente: CEPCO (2017)

Como consecuencia de esta situación, disminuyó el V.A.B de la construcción de manera automática, como anteriormente se mostraba en la tabla 3.1. Asimismo, tuvo lugar una fuerte destrucción de empleo, debido a las altas tasas alcanzadas en el período expansivo. Esta disminución de la tasa de empleo se muestra en la tabla 3.2.

Otro aspecto importante a destacar es el cierre de numerosas empresas del sector (gráfico 3.3). Esta actividad productiva se caracteriza por el número elevado de pequeñas empresas que la componen. Han sido estas, las que, tras el estallido de la burbuja inmobiliaria, se han visto obligadas a cesar su actividad debido a su escaso poder de mercado.

Gráfico 3.3: Evolución del número de empresas de construcción en los últimos cuatro años.



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017).

Esta situación también se ha visto reflejada tanto en las empresas proveedoras de materiales, subcontratación, etc, debido al intenso efecto arrastre “aguas arriba” de esta actividad productiva. Asimismo, el efecto arrastre “aguas abajo” ha ocasionado graves consecuencias a todas aquellas ramas productivas que, con esta crisis, la construcción no ha logrado abastecer.

3.2 EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN CANTABRIA

El comportamiento de este sector a nivel regional no ha diferido en exceso de la tendencia nacional. Como se puede observar en la tabla 3.3 la tendencia muestra, al igual que en toda España, un claro comportamiento procíclico. Durante los primeros años del siglo XXI se muestra un gran aumento del Valor Añadido Bruto (coincidente con la fase expansiva que tuvo lugar en todo el país). Si bien es cierto que hasta un año después del estallido de la burbuja inmobiliaria no se comienza a detectar una destacable caída del Valor Añadido Bruto. Es a partir del año 2008 cuando se percibe el comienzo de la etapa recesiva. Es importante destacar que, a partir del año 2014, los datos muestran una estabilización del sector con tendencia de crecimiento, si bien es bastante leve hasta el período en el que se muestra en la gráfica.

Tabla 3.3: Producto Interior Bruto a precios de mercado del sector de la construcción en Cantabria

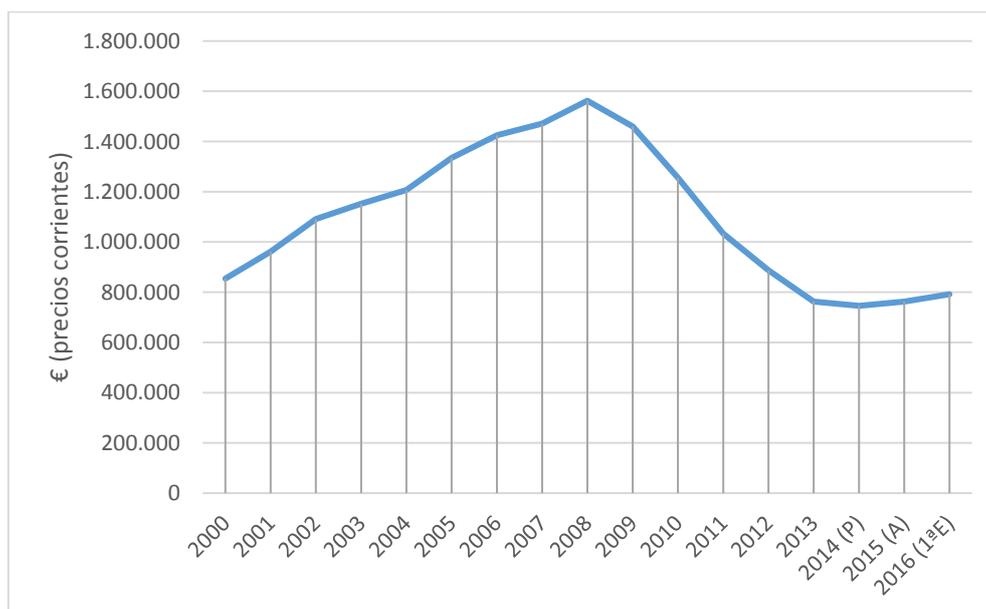
Unidades: miles de euros, %

Macromagnitudes	Cantabria			España		
	2013 (P)	2014 (A)	2015 (1ªE)	2013 (P)	2014 (A)	2015 (1ªE)
PIB	11.756.993	11.863.907	12.171.604	1.031.272.000	1.041.160.000	1.081.190.000
VAB Construcción	740.158	724.607	771.510	52.452.000	51.369.000	54.343.000
% VAB construcción sobre PIB total	6,30	6,11	6,34	5,09	4,93	5,03

Nota (1): (P) provisional, (A) avance, (1ª E) primera estimación

Fuente: Boletín de Vivienda y Construcción 2016 (ICANE 2016)

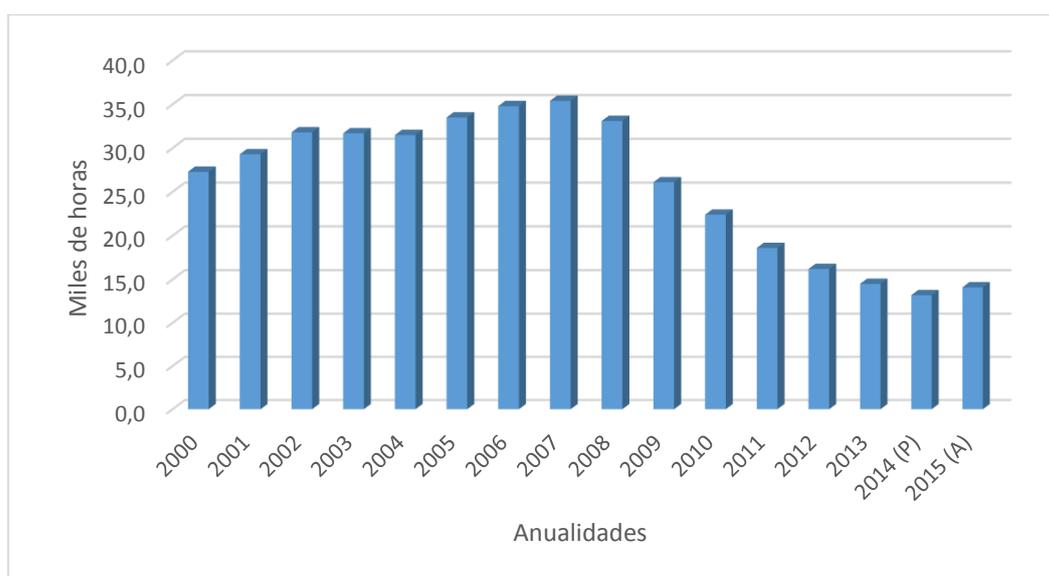
Gráfica 3.4: Evolución del valor añadido bruto a precios básicos en el sector de la construcción (Cantabria)



Fuente: elaboración propia a través del INE (2017)

La situación de esta actividad productiva también puede ser analizada a través del empleo. El gráfico 3.5 muestra la evolución del número de horas trabajadas en el sector de la construcción. En este caso, en el año 2007 (estallido de la burbuja inmobiliaria) comienza a apreciarse un descenso de las horas trabajadas por los cántabros en la construcción. Al analizar esta variable, es importante tener en cuenta que se trata de un trabajo intensivo en trabajo, por lo que el empleo se encuentra más susceptible a variaciones que otras variables como el PIB.

Gráfica 3.5: Evolución del número de horas trabajadas en el sector de la construcción en Cantabria



Fuente: Elaboración propia a través del INE (2017)

Tabla 3.4: Evolución del número de empresas por actividad empresarial (grupos CNAE 2009) en Cantabria

CANTABRIA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
41 Construcción de edificios	4.701	4.250	3.897	3.744	3.576	3.225	3.080	3.062	3.064	3.025
42 Ingeniería civil	177	197	200	195	187	171	156	149	142	132
43 Actividades de construcción especializada	3.194	2.951	2.808	2.653	2.486	2.298	2.211	2.202	2.218	2.339
TOTAL	8.072	7.398	6.905	6.592	6.249	5.694	5.447	5.413	5.424	5.496

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017)

Por último, la evolución del número de empresas del sector sigue la misma tendencia que el resto de variables analizadas (tabla 3.4). Desde el año 2008 hasta el pasado año 2016 el cierre de empresas del sector ha sido considerable. No obstante, se ha producido un leve aumento el último año del 1,34%.

Como se ha podido constatar con el estudio de estos datos, los efectos negativos de la “crisis del ladrillo” han sido más graves en Cantabria que a nivel nacional, ya que se comienzan a ver pequeños síntomas de aumento de actividad entre el pasado año 2016 y 2017. Sin embargo, en España ya en los años 2013/2014 ya pueden percibirse estos cambios de tendencia.

De hecho, según las estimaciones del BBVA research incluidas en el Observatorio Regional de España para el segundo trimestre de este año, Cantabria, además de otras dos comunidades autónomas (Asturias y La Rioja), para el año 2018 aún no habrán podido volver a tener unos niveles del PIB iguales a los de tenían antes de la crisis (BBVA Research 2017).

La falta de crecimiento del PIB en esta región podría verse explicada, en parte, por esta lenta recuperación del sector de la construcción. No olvidemos que esta actividad productiva tiene un efecto empuje al resto de la economía.

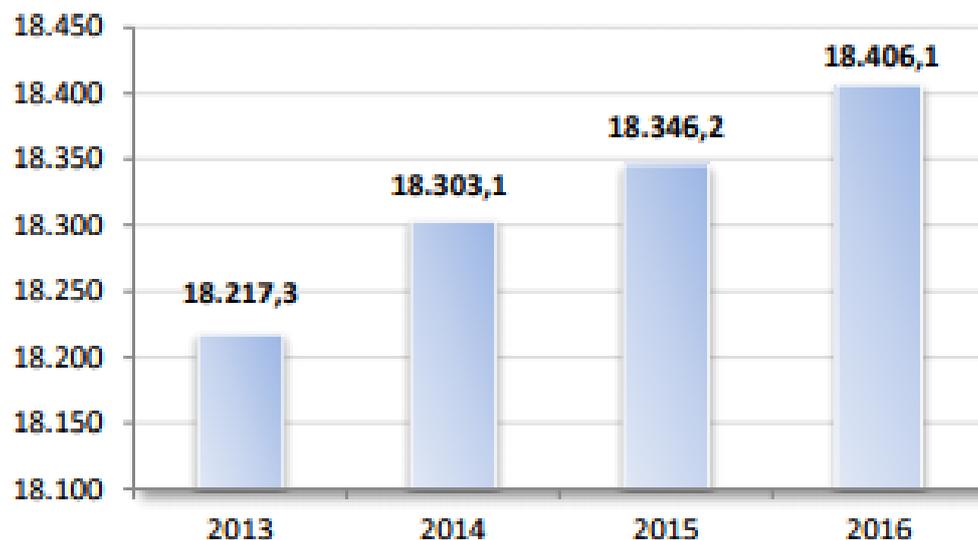
3.3 ACTUALIDAD DEL SECTOR. RETOS Y OPORTUNIDADES.

Una vez realizado el anterior análisis, se puede afirmar que la construcción ha marcado la tendencia de crecimiento en España desde finales del siglo XX. Por esta razón muchos autores defienden que esta actividad es imprescindible para volver a generar crecimiento económico en nuestro país. De hecho, se considera como el sector “esperanza” para la recuperación económica.

Si bien las principales variables macroeconómicas comienzan a mostrar unos valores más favorables, aún no se ha logrado la recuperación total del sector. A continuación, se muestran datos sobre los hogares en el pasado año 2016.

En primer lugar, el gráfico 3.4 muestra un crecimiento, aunque bastante lento, del número de hogares en la sociedad española.

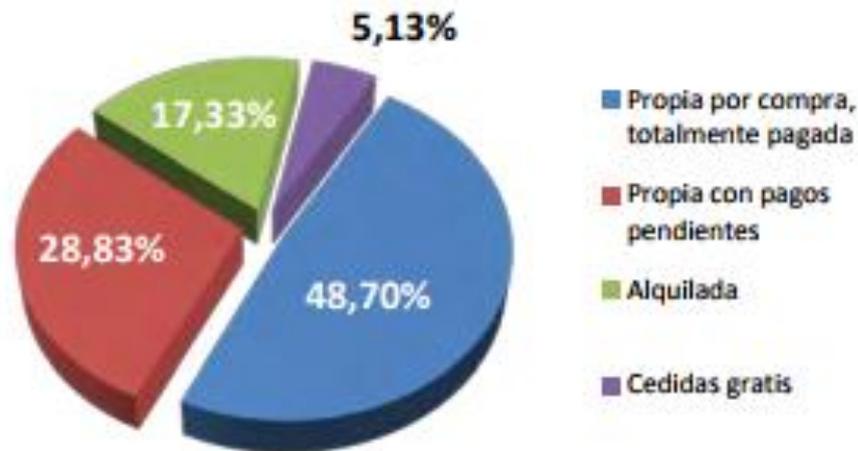
Gráfico 3.4: Evolución del número de hogares en los últimos cuatro años



Fuente: Informe de coyuntura CEPCO (2017)

El gráfico 3.5 muestra que en el pasado año 2016, prácticamente la mitad de los hogares en España fueron adquiridos por sus dueños, y tanto sólo un 5% fueron cedidas gratis. Se trata de una alerta de que las familias comienzan a aumentar su poder adquisitivo tras la crisis económica.

Gráfico 3.5: Porcentaje de hogares según su propiedad (año 2016)



Fuente: Informe de coyuntura CEPCO (2017)

Como los anteriores datos revelaban, aunque se percibe una mejoría leve en el sector, no es suficiente para lograr de nuevo crecimiento económico y conseguir la recuperación total del sector.

A continuación, se describen una serie de medidas que el CES (2016) considera interesante implementar para conseguir dicho fin:

- Internacionalización de las empresas constructoras españolas. Debido a la presencia de dos potencias mundiales emergentes (Oriente Medio y África), según la OCDE prevé un aumento considerable de la demanda en infraestructuras. Para poder conseguir un sector fortalecido, las empresas con potencial suficiente para llevar a cabo estas actividades deberían enfocarse en el comercio exterior. No obstante, también se precisaría por parte de las Administraciones Públicas ciertas facilidades para fomentar dicha internacionalización y evitar los obstáculos que muchas empresas deben hacer frente para realizar con éxito dicho proceso.
- La innovación como factor imprescindible en la competitividad. Este sector, como antes se señalaba, se caracteriza por ser intensivo en mano de obra poco cualificada y en una escasa productividad. Esta escasa productividad se debe, en la mayoría de los casos a la falta de inversión en I+D+i. Por esta razón, hay un amplio margen para la mejora de la actividad innovadora en la construcción, que debe asumir importantes retos para el futuro, casi todos los cuales precisan un elevado nivel de innovación y aplicación de nuevas tecnologías (CES, 2016).
- Unido a este proceso de innovación, es destacable el llamado Horizonte 2020, en el cual, se pretende conseguir la reactivación del sector de la construcción, entre otros, de una manera sostenible a través de la investigación y el desarrollo tecnológico. De esta manera, la innovación de la que anteriormente se hablaba, podría llevarse a cabo en parte con la financiación que este plan otorga a las empresas del sector.
- Cobertura de las necesidades de inversión a través del Plan Juncker o Plan de Inversiones para Europa. Este plan (2014) consta de una serie de pautas para conseguir la movilización de 300.000 millones de euros entre inversión pública y privada durante tres años. Este plan trata de suplir la falta de

inversión que sufren varios sectores estratégicos en la economía. A través de un préstamo realizado por la Unión Europea, se pretende motivar a inversores tanto públicos como privados para reactivar este flujo monetario tan imprescindible para ciertas actividades productivas (CES, 2016).

- Firma de contratos de concesión para atraer la financiación privada en infraestructuras.

Tabla 3.5: Perspectivas macroeconómicas BBVA: promedio anual de crecimiento en el sector, %

Actividad	2014	2015	2016	2017	2018
Construcción	1,2	4,9	1,9	3,7	4,7
Vivienda	6,2	3,1	3,7	6,5	6,4
PIB Real	1,4	3,2	3,2	3,3	2,8

Fuente: Elaboración propia a través de *BBVA Research* (2017)

3.4 CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa (Experto gestipolis, 2001).

En la figura 3.2 se puede observar cuál es la cadena de valor del sector de la construcción. Esta se compone de los siguientes eslabones:

1. Tecnología: Parte de la obtención de inversión en tecnología para el desarrollo de nuevos materiales
2. Diseño del producto: con los nuevos materiales el personal especializado comienza a diseñar nuevos productos.
3. Producción: en la fase de producción de esos productos es necesario valorar la capacidad de obtención de financiación por parte de la empresa, así como valor la eficiencia de sus trabajos.
4. Marketing: una vez diseñado el producto y obtenida la financiación suficiente para su producción, deben realizar campañas de publicidad y promoción entre las empresas del sector para dar a conocer el nuevo producto.
5. Distribución: el productor será comercializado a través de sus oficinas de ventas.
6. Servicio: cuando el producto ya está puesto en el mercado y comienza a distribuirse, la empresa deberá invertir en un buen servicio de mantenimiento, para que el producto no pierda valor con el paso del tiempo.

Figura 3.2: Cadena de valor de la construcción



Fuente: Elaboración propia a partir de Laguarda (2012)

4 METODOLOGÍA

Para conseguir el objetivo de este estudio, y así determinar la importancia de la subcontratación en el subsector de “Otras actividades de construcción especializadas”, (CNAE 349, España 2009) entre los años 2011 y 2015, mediante la utilización de fuentes tanto primarias como secundarias.

Esta información se conseguirá a través de dos vías; la primera de ellas, mediante fuentes de información secundarias, llevándose a cabo el estudio de los estados financieros obtenidos de la base de datos SABI, consultas de páginas web, consultas a informes del INE e ICANE, así como a otros organismos para la contextualización del sector. La segunda de ellas, mediante fuentes de información primaria, se desarrolló a través de la realización de entrevistas y encuestas online, con los responsables de dichas empresas, para poder conocer de primera mano cuál es su visión respecto a todo lo que rodea a este tipo de actividades, es decir, burocracia, ventajas e inconvenientes, características de las actividades que se subcontratan, etc.

4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para la realización del estudio, en primer lugar, se obtuvo de información sobre el volumen de empresas que forman el sector a analizar, teniendo en cuenta el código CNAE (439: Otras actividades de construcción especializada) de las mismas.

Posteriormente, se procedió a obtener todos los datos de las empresas de Cantabria o con delegación en Cantabria que correspondían a dicho código CNAE. Para ello se consultó la base de datos SABI, desde la cual se pueden obtener tanto el número de empresas que lo forman, como las cuentas anuales de cada una de ellas para el análisis de los datos significativos necesarios en este estudio. El acceso a esta base de datos se obtiene desde la página web de la biblioteca de la Universidad de Cantabria, mediante la identificación del usuario.

Una vez en la base de datos, se realizan una serie de filtros para obtener la información concreta de las empresas que se van a analizar, en este caso fueron (cuadro 4.1):

- CNAE 2009: 439: Otras actividades de construcción especializada
- Región/País: Cantabria
- Localización Delegaciones: Cantabria
- Estado: Activa

Cuadro 4.1: Filtros aplicados en la búsqueda del SABI

Nombre del producto	Sabi	
Actualización:	214	
Versión software	70.00	
Actualización datos	16/06/2017 (n° 2143)	
Usuario	udc-bov04@unican.es	
Export date	26/06/2017	
Cut off date	31/03	
1. CNAE 2009 (todos códigos): 439 - Otras actividades de construcción especializada		30.524
2. Región/País: Cantabria		12.988
3. Localización delegaciones: Cantabria		2.535
4. Estados España: Activa		797.104
Búsqueda booleana : 1 Y (2 O 3) Y 4		
	TOTAL	164

Fuente: SABI 2017

Los filtros que utilizar eran claros desde un primer momento, aunque al principio hubo problemas al determinarlos, puesto que se detectó que en el listado final faltaba una empresa, que, dada la experiencia de la autora en el sector, debería aparecer. El error estaba en que al seleccionar el tipo de actividad se cogía únicamente los códigos primarios, en vez de todos. Una vez solventado, el posterior trabajo de obtención de información en la base de datos SABI fue sencilla.

Una vez obtenido el número de empresas con las características indicadas anteriormente, se procedió a la descarga de las cuentas anuales de los años 2011 al 2015, ambos inclusive. No todas a las empresas tienen todos los datos disponibles, por lo que se trabajó con la información que estaba disponible.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Otra de las formas para la obtención de información fue a través de fuentes de información primaria, en las que se utilizó, tanto encuestas como entrevistas con los principales responsables del departamento de compras o subcontratación del listado de empresas obtenido en SABI 2017.

4.2.1 Encuestas

De las encuestas se obtuvo la opinión de los responsables de las empresas sobre las ventajas e inconvenientes que pueden darse al llevar a cabo actividades de subcontratación.

Para ello se elaboró un cuestionario estándar mediante la utilización de formularios de Google, puesto que se trata de una herramienta dinámica y sencilla tanto para la elaboración del mismo como para la posterior cumplimentación por parte del encuestado.

El cuestionario se estructuró en tres partes diferenciadas entre sí. En primer lugar, se pidió a la empresa su identificación (siendo obligatoria la cumplimentación para poder seguir con el cuestionario) indicando, nombre de la empresa, persona de contacto y teléfono, número de empleados y actividades que subcontratan. En segundo lugar, se dispusieron las ventajas que podrían encontrarse las empresas a la hora de llevar a cabo actividades de subcontratación, teniendo que ser valoradas, cada una de ellas, del 1 al 5 en función de la mayor o menor importancia. Y en tercer y último lugar, se indicaron los inconvenientes de este tipo de actividad, teniendo que ser valorados con las mismas características que las descritas para las ventajas (Ver anexo II).

La identificación de un e-mail de contacto para el envío del cuestionario, se realizó fundamentalmente mediante la realización de llamadas telefónicas a las diferentes empresas, indicándoles el porqué del interés en ellas. Los teléfonos de contacto se consiguieron casi en su totalidad de la búsqueda de las empresas en Google. De esta labor no se pudieron conseguir muchos resultados, puesto que se realizó en los meses de julio y agosto, meses en los que la mayor parte del personal de las empresas disponen de vacaciones, obteniéndose únicamente respuesta a 7 encuestas.

En el mail de contacto se incluyó una carta en la que se indicaban los motivos de nuestro estudio y el enlace en el que podían cumplimentar el cuestionario (Ver anexo III).

4.2.2 Entrevistas

Otra forma de obtención de información mediante fuentes de información primarias fue realizando entrevistas en profundidad a los responsables de compras o gerentes de algunas de las empresas seleccionadas (SABI 2017). El objetivo era obtener una visión profesional y directa desde el núcleo de la empresa sobre la actividad de subcontratación (Ver anexo IV).

Para la selección de las empresas a realizar la entrevista, en primer lugar, la autora se puso en contacto con aquellas empresas con las que se tenía algún tipo de vinculación (personal conocido, relación profesional, etc.) para posteriormente intentar obtener los contactos de aquellas otras a las que no se conocía. Se siguió, por lo tanto, una selección por conveniencia.

La forma de contacto con las empresas fue la misma que para las encuestas, mediante llamadas telefónicas y e-mails, solicitando una reunión con la persona encargada del departamento de compras o responsable de la subcontratación en la empresa. Se adjunta la carta de presentación enviada por e-mail (Anexo V).

Por el mismo motivo que en las encuestas, la obtención de respuestas a las llamadas telefónicas y e-mails no tuvo los resultados esperados. Al tratarse de una entrevista con 20 preguntas, la respuesta de algunas de las empresas contactadas fue la factura de tiempo para su realización y de otras no se obtuvo respuesta. El resultado de ello fue la realización de dos entrevistas, ambas a empresas con las que se tiene cierta relación profesional.

En los posteriores apartados se procederá al análisis de los resultados obtenidos, tanto de las ratios calculados como de las encuestas y entrevistas.

5 ANÁLISIS EMPÍRICO

5.1 DATOS SOBRE LA SUBCONTRATACIÓN

En este apartado se analizará la evolución de la subcontratación para el sector de la construcción, y más en concreto lo referente a “otras actividades de construcción especializada” (CNAE 2007). Para ello se llevará a cabo la elaboración de dos ratios, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 5.1. Ratios calculados

RATIO 1	RATIO 2
aprovisionamientos	aprovisionamientos
gastos totales de explotación	ingresos totales de explotación

Fuente: Elaboración propia

El ratio 1 es calculado teniendo en cuenta los aprovisionamientos, los cuales podemos encontrarlos en el epígrafe 4 del capítulo A) Operaciones continuadas de la cuenta de pérdidas y ganancias del Plan General Contable, entre los gastos totales, dentro de los cuales se incluyen: aprovisionamientos + gastos de personal + otros gastos de explotación.

El ratio 2 se calcula indicando en el numerador los aprovisionamientos, al igual que en el ratio anterior, pero esta vez lo dividimos entre los ingresos totales, los cuales se obtienen teniendo en cuenta, Importe neto de la cifra de negocios + otros ingresos de explotación.

Para la obtención de esta información se procedió a la descarga de las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas seleccionadas (SABI 2017), incluyendo en una tabla Excel aquellos datos que nos eran necesarios para el cálculo de los ratios:

- Importe Neto de la Cifra de Negocios
- Aprovisionamientos totales
- Otros Ingresos de Explotación
- Gastos de Personal
- Otros Gastos de Explotación

En un primer momento se planteó la posibilidad de calcular un tercer y cuarto ratio, en el que se analizaría la partida de “trabajos realizados por otras empresas”, correspondiente al subapartado c) del epígrafe 4 de la cuenta de pérdidas y ganancias, en el que se indican los gastos realizados por la empresa en actividades de subcontratación, frente a los gastos e ingresos totales de explotación. Pero la información que aportan las empresas sobre la subcontratación es muy escasa, ya que, del total de las 164 empresas seleccionadas, únicamente 10 disponían de este dato. Por ello, se decidió no incluir estos ratios.

Una vez obtenida la información se calculan los ratios correspondientes para cada empresa y para cada uno de los 5 años analizados (2011-2015, ambos inclusive), con el objetivo de realizar una media de los mismos, puesto que de esta forma se podrá analizar la evolución del conjunto a los largo del periodo. En la tabla 5.1 se reflejan los resultados obtenidos.

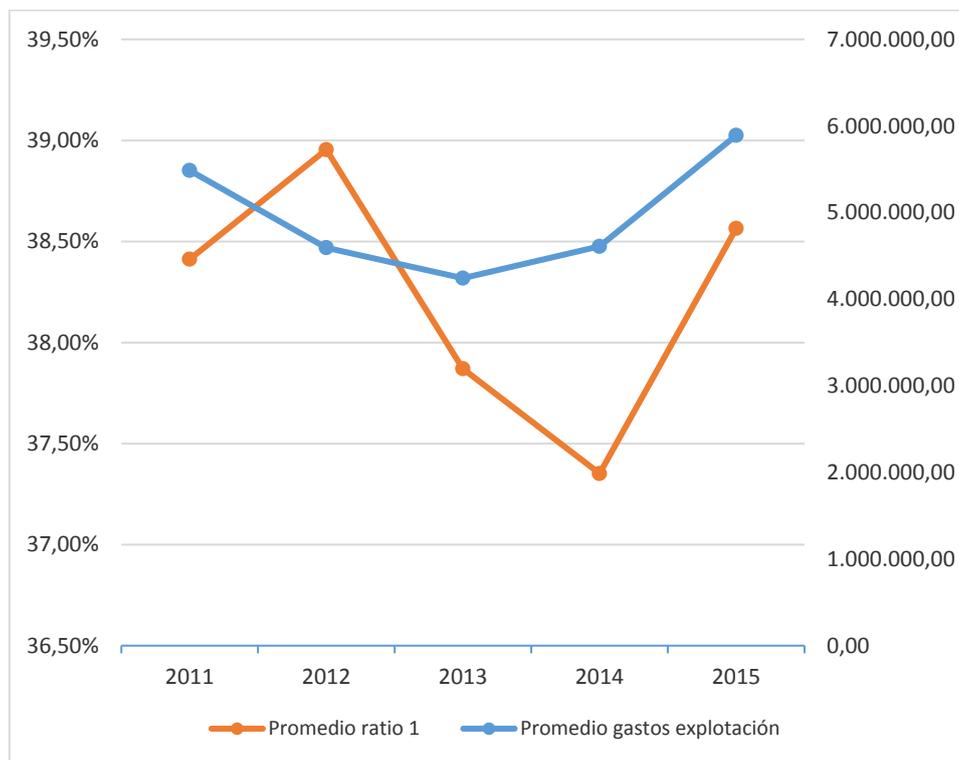
Tabla 5.1: Promedios Ratios sobre los datos de subcontratación

Año	Ratio 1: Evolución Aprob. Respecto Gtos totales	Ratio 2: Evolución Aprob. Respecto Ing. Totales
2015	31,27%	32,14%
2014	30,52%	32,85%
2013	27,94%	29,73%
2012	26,60%	29,34%
2011	26,47%	31,43%

Fuente: Elaboración propia

Tanto con los promedios obtenidos de cada uno de los datos, así como con los ratios indicados anteriormente, se han realizado unos gráficos para comparar como es la evolución de cada uno, y ver si están correlacionados o no.

Gráfico 5.1: Comparación de la evolución del Ratio 1 con el promedio de gastos de explotación



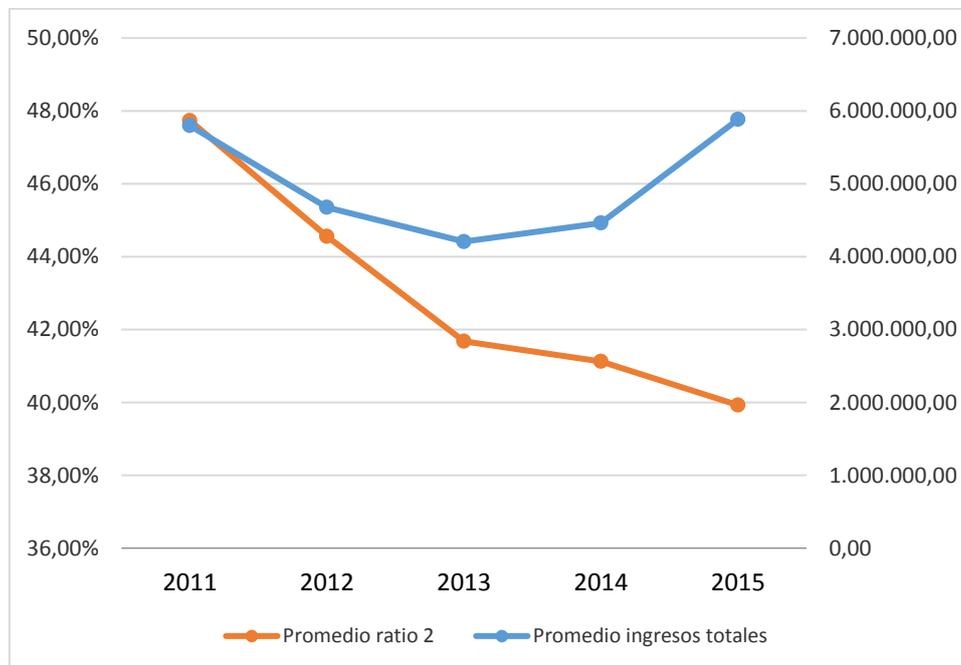
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 5.1, puede observarse como durante el periodo 2011-2012 se produce un ascenso acusado del promedio del ratio 1, situación contraria de la de los gastos que desciende moderadamente, situándose estos últimos por debajo del ratio. Esta situación puede deberse tanto a una disminución de los gastos como por un aumento de los aprovisionamientos.

En cambio, en los años 2012-2013 y 2013-2014, el ratio 1 sufre su mayor descenso, mientras que los gastos disminuyen ligeramente, casi sin alterarse. En este caso los aprovisionamientos se han visto disminuidos considerablemente, para hacer que el ratio lo haga de igual forma.

En el último periodo analizado 2014-2015, tanto los gastos como el ratio aumentan, siendo este último el que lo hace más notablemente, debido a un aumento de los aprovisionamientos más que proporcional.

Gráfico 5.2: Comparación de la evolución del Ratio 2 con el promedio de los ingresos totales



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 5.2, se puede observar la tendencia decreciente del ratio 2, siendo muy acusada en los tres primeros años, llegando a disminuir seis puntos porcentuales. En cambio, en los años 2014 y 2015 el descenso fue mucho más suave, de tan sólo dos puntos porcentuales. Este descenso tan acusado se debe a que los aprovisionamientos durante este periodo han disminuido más que proporcionalmente a como lo hicieron los ingresos totales de explotación.

En cambio, la evolución del promedio de ingresos durante los 2011, 2012 y 2013 es descendiente, cambiando la tendencia en los dos últimos años del periodo analizado, llegando a obtener casi los mismos valores que el año 2011.

5.2 ENCUESTAS

En este apartado se comentarán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las 7 empresas que decidieron responder a la misma.

En la sección 1, donde se pregunta a las empresas qué actividades subcontractaba, se han obtenido respuestas muy heterogéneas. Algunas empresas afirman subcontractar un tipo de trabajo concreto, mientras que otras optan por subcontractar todo el conjunto de la obra a desarrollar.

En la sección 2 de la encuesta se describían una serie de ventajas, las cuales debían ser valoradas por cada una de las empresas de mayor a menor importancia. En el listado indicado a continuación, se establecen las principales respuestas con mayores valoraciones:

1. Conversión de costes fijos en variables

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

En la sección 3 de la encuesta se describían una serie de inconvenientes, las cuales debían ser valoradas por cada una de las empresas de mayor a menor importancia. En el listado indicado a continuación, se establecen las principales respuestas con mayores valoraciones:

1. La empresa subcontratada puede convertirse en competidora
2. Posible generación de dependencia con el proveedor.
3. Dificultad para encontrar el proveedor adecuado
4. Selección inadecuada del proveedor.
5. Amenaza de confidencialidad.
6. Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones en los precios.
7. Problemas de control de seguridad e higiene en el trabajo
8. Problemas de control de calidad de la subcontrata
9. Problemas de coordinación con la empresa subcontrata.
10. Necesidad de un periodo de adaptación entre la empresa principal y la subcontrata
11. Incumplimiento de calidad de la subcontrata
12. Incumplimiento de los plazos de la subcontrata
13. Mayor coste
14. Pérdida del contacto directo con el cliente
15. Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a la pérdida del puesto de trabajo.
16. Choque cultural entre ambas empresas

17. Pérdida del Know-How, es decir, de las experiencias y conocimientos acumulados derivados de la actividad.

5.3 ENTREVISTAS

Otra fuente de información primaria fue la realización de entrevistas a las empresas seleccionadas (SABI 2017).

La imposibilidad de ponerse en contacto con ellas hizo que únicamente se obtuviesen dos entrevistas del total de 164 empresas. Para garantizar el anonimato de las empresas, a lo largo del apartado nos referiremos a ellas como Empresa 1 (E1) y Empresa 2 (E2).

De las respuestas de estas empresas se realizará un resumen con los datos más relevantes obtenidos.

- *¿Cómo define la subcontratación?*
Ambas empresas definen la subcontratación como “proceso de externalización” o “sinergias entre empresas”, pero siempre haciendo referencia a actividades especializadas.
- *¿Considera que es una relación meramente contractual o considera que es una decisión de tipo estratégico que puede dar lugar a relaciones más elaboradas con los proveedores/suministradores (socios estratégicos)?*
Tanto para una como para otra creen que la subcontratación es una decisión estratégica, la cual puede aportar ventajas competitivas en el futuro.
- *¿Considera que el porcentaje de subcontratación de su empresa ha aumentado en los últimos 10 años? ¿Qué cree que pasará en los próximos 10 años? ¿por qué?*
La percepción que tienen sobre la evolución de la subcontratación es un aumento significativo durante los últimos 10 años, y prevén que se mantendrá en los próximos años, aunque cada una de ellas indica motivos diferentes. Mientras que para E.1 la razón es “la tendencia a disminuir los costes fijos y la estructura empresarial”, para E.2 cree que “la evolución tecnológica y de la normativa obliga a la especialización de los diferentes gremios intervinientes en los trabajos”.
- *En relación con la subcontratación, valore la importancia de las siguientes ventajas. Puntúe cada una entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco importante; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.*
En esta pregunta las respuestas obtenidas eran muy dispares, aunque ambas han indicado que la posibilidad de expansión internacional no supone ningún tipo de ventaja para ellas.
E.2 considera que el acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas es la ventaja más importante para su empresa, en cambio, para E.1 ninguna de las ventajas proporcionadas la considera como muy importante.
- *En relación con la subcontratación, valore la importancia de los siguientes inconvenientes. Puntúe cada una entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco importante; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.*
Ambas coinciden en que tiene una importancia bastante alta los “problemas de coordinación y control de calidad de la subcontrata”.
- *¿Qué actividades ha subcontratado? ¿Por qué? (reducción de costes, transformar costes fijos en variables, capacidad productiva limitada, acceso a maquinaria/*

conocimientos especializados, desarrollo de nuevos productos, existencia de una oferta eficiente, etc...)

Ambas empresas subcontratan con el fin de mejorar los costes de las obras, aunque E.1 normalmente subcontrata todos los trabajos de la obra, excepto encofrados y albañilería, E.2 opta por subcontratar únicamente trabajos que necesiten una tecnología especializada o personal muy cualificado.

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

E.2 no suele subcontratar trabajos de un “cuidado especial”, que por requerimientos de documentación obliguen a tener personal propio en obra.

E.1 no suele subcontratar trabajos de encofrado, puesto que consideran que están especializados en ello.

- *Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas.*

Ambas empresas suelen subcontratar empresas de su provincia.

- *¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación? ¿Quién o quienes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?*

Realizan el proceso de selección de empresas a subcontratar mediante comparativos de precios y en un primer momento es el jefe de obra el que propone la empresa a subcontratar para posteriormente ser la dirección de la empresa la que tome la decisión definitiva.

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

Ambas empresas determinan como clave a la hora de mantener una relación continua en el tiempo con sus subcontratas el hecho de que cumplan con los requisitos de documentación exigidos por la ley 32/2016 reguladora de la subcontratación en el sector de la construcción.

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

Las variables más importantes que tienen en cuenta para subcontratar son: “Calidad de los trabajos y conocimiento previo de la empresa” y “cumplimiento de los plazos y el precio”.

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

Ambas empresas negocian precios con las subcontratas para cada obra en concreto, aunque E.2 además realiza contratos marcos para para algunos suministros, como por ejemplo: hormigón, canteras y control de calidad.

- *De media, ¿Qué duración tiene sus contratos? ¿cada cuánto se renuevan? ¿alguna excepción destacable?*

Los trabajos a subcontratar, como norma general, son de plazo inferior a los 6 meses para ambas empresas.

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

La empresa E.2 dispone de un control de calidad interno, el cual deben cumplir todas sus subcontratas sin excepción

Para la empresa E.1 el control lo establecen mediante el cumplimiento de las exigencias de documentación establecidas en la ley.

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

Tanto para E.1 como para E.2, consideran que es importante establecer relaciones a largo plazo con las empresas subcontratadas, puesto que de ello se obtienen ventajas competitivas y/u otro tipo de ventajas que favorecerán tanto a la empresa contratista como a la subcontratista.

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

Ambas empresas creen que se debe fomentar la calidad de los trabajos frente al precio, ya que, en los últimos años, debido a la fuerte crisis que ha estado atravesando el sector, ha prevalecido la concesión de obras en función de los precios más que por las calidades.

6 CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era estudiar la importancia de la subcontratación en el sector de la construcción, y más concretamente en el subsector “Otras actividades de construcción especializada” (CNAE 439).

Para llevar a cabo este trabajo hemos utilizado diferentes fuentes de información. Por un lado, fuentes de información secundarias, las cuales nos aportaron datos sobre las empresas que hay en el subsector y sus datos financieros para el análisis de los mismos. Por otro, fuentes de información primarias, mediante dos vías, encuestas y entrevistas, siendo éstas últimas las que nos han aportado mayores conocimientos sobre cómo perciben las empresas la actividad de subcontratación, ventajas por las cuales la llevan a cabo, inconvenientes que pueden retraer esta actitud, etc.

A partir de la información recogida se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Con la información financiera que aportaron las diferentes fuentes secundarias de las empresas del sector, así como los ratios calculados con la misma, podemos concluir que la subcontratación en los últimos años ha cobrado mayor importancia dentro del sector.
- Respecto a las encuestas realizadas se puede observar cómo las principales ventajas que observan las empresas son la reducción de costes, así como la conversión de costes fijos en variables. Del mismo modo, a las empresas también les preocupa el hecho de que al llevar a cabo la subcontratación se puede crear cierto grado de dependencia con las empresas subcontratadas o incluso que éstas pasen a ser un competidor más.
- En cuanto a las entrevistas, la visión generalizada de las empresas es la tendencia por aumentar el número de subcontrataciones en los próximos años, enfocando esta actividad a la mejora de las calidades de los trabajos y por lo tanto a obtener ventajas competitivas en el mercado.
- Como conclusión de las entrevistas realizadas puede decirse que, para las empresas de la construcción la subcontratación ha sido desde hace 10 años un factor muy importante para la determinación de las capacidades de las empresas y la realización de sus trabajos. En su mayoría seleccionan este tipo de contratación para actividades especializadas o en las que es necesaria una tecnología muy concreta.
- Uno de los factores clave para la elección de la subcontratación es la conversión de costes fijos en variables, y el ahorro que supone para las empresas contratistas. En cambio, la internalización, que puede verse como una ventaja de este tipo de contratación, para las empresas no es tenido en cuenta como tal, quitándole total importancia al mismo.
- Se considera muy importante el hecho de que las empresas a las que se subcontrata cumplan con todos los requisitos legales, en cuanto a documentación exigida, para tenerlas en cuenta.

Como conclusión general podemos decir que en su conjunto la subcontratación es un elemento muy importante, por no decir casi imprescindible dentro del sector de la construcción, en el que cual se apoyan todas las empresas, en mayor o menor medida, tanto para la reducción de los costes de las obras en concreto, como para la mejora de la visión de la empresa en el mercado.

Esta actividad tiende a seguir aumentando con el paso del tiempo, aunque algunos de sus inconvenientes, puedan preocupar a las empresas, al final las ventajas que les proporcionan son muy superiores.

Por último, pero no menos importante, la autora quiere agradecer su participación a las empresas que contestaron a las encuestas como a las entrevistas, pese al poco tiempo que se tenía para obtener las respuestas.

7 BIBLIOGRAFÍA

BBVA RESEARCH. 2017. Observatorio Regional de España 3T17. [Consulta en Agosto de 2017]. Disponible en: <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2017/07/Observatorio-Regional-Espana-3T17.pdf>

CEPCO. CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DE FABRICANTES DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN. 2017. Informe de coyuntura económica CEPCO. Julio 2017. [Consultado en Julio y Agosto 2017]. Disponible en: http://www.cepco.es/Uploads/docs/Informe_Coyuntura_CEPCO_Julio_2017.pdf

CONDE, S. 2015. Outsourcing: Definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles. GESTIOPOLIS. [Sitio web]. Bogotá. [Consulta: julio 2017]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA. 2016. El papel del sector de la construcción en el crecimiento económico: competitividad, cohesión y calidad de vida. Sesión ordinaria del Pleno de 16 de marzo de 2016. [Consulta: Julio de 2017]. Disponible en: <http://www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf>

COTADO, I. 2012. 5 ventajas de la subcontratación en construcción y reformas. [Consulta en Julio 2017] Disponible en: <http://ivancotado.es/blog/arquitectura/5-ventajas-de-la-subcontratacion-en-construccion-y-reformas/>

CUADRARO ROURA, J.R. et al. (2017). *El sector construcción en España: análisis, perspectivas y propuestas*. Colegio Libre de Eméritos. [Consulta: en Agosto de 2017]. Disponible en: [http://www.colegiodeemeritos.es/docs/repositorio/es_ES/Cuadernos del Colegio/el sector construccion en espana \(final\).pdf](http://www.colegiodeemeritos.es/docs/repositorio/es_ES/Cuadernos%20del%20Colegio/el%20sector%20construccion%20en%20espana%20(final).pdf)

ESPAÑA. 2006. Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción. Boletín Oficial del Estado de 19 de octubre de 2006. Artículo 3, letra h. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-18205>

ESPAÑA. 2009. Real Decreto 475/2007 de 13 de abril por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009. Boletín oficial del Estado, 26 de abril de 2007, 22, pp. 18572-18593

FERNÁNDEZ JORRÍN, A. 2016. Subcontratación en el sector de la metalurgia en Cantabria. L. Sánchez Ruiz, B. Blanco Rojo (dirs). Trabajo fin de grado, Universidad de Cantabria. [Consulta: agosto 2017] Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/10846/FERNANDEZJORRINANGELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, B. 2017. Subcontratación en el subsector de aparatos elevadores. L. Sánchez Ruiz, B. Blanco Rojo (dirs). Trabajo fin de grado, Universidad de Cantabria. [Consulta: agosto 2017] Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/11118>

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

GESTIOPOLIS.COM EXPERTO. 2001. [Sitio Web] *¿Qué es la cadena de valor?*. [Consulta: septiembre 2017] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

GONZALEZ, V. 2014. Ventajas y desventajas de la subcontratación de trabajos a personal externo (outsourcing). [Consulta: agosto 2017] Disponible en: <http://vicentegonzalez.net/subcontratacion-de-personal-outsourcing/>

GUITART TARRÉS, L. 2005. La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona. [Consulta: Julio 2017]. Disponible en: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35370/5/04.LGT_Cap_4.pdf

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA .2016. Boletín de Vivienda y Construcción Cantabria 2016. [Múltiples consultas desde Julio 2017]. Disponible en: http://www.icane.es/c/document_library/get_file?uuid=7be5f1ed-0724-4d3a-8085-ed4c4c62aa43&groupId=10138#4_12

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

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

LAGUARDA, J. 2012. *Análisis sector de la construcción en España y tendencias globales*. [Consulta: agosto 2017] Disponible en: <https://es.slideshare.net/JLAGUARDA/analisis-sector-construccion-civil-en-espaa-2012>

OTÍ GUTIÉRREZ, N. 2017. Subcontratación en el sector de la construcción de edificios en Cantabria. Trabajo fin de grado, Universidad de Cantabria. L. Sánchez Ruiz, B. Blanco Rojo (dirs). [Consulta: 01 de septiembre 2017].

PARDO GATO, J.R. 2008. La coordinación del nivel preventivo. Seguridad y Medio Ambiente.110, 16-30. [Consulta: 10 de agosto 2017] Disponible en: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1035010

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [sitio web]. 2017. Madrid: RAE. [Consulta: 31 de julio 2017] Disponible en: www.rae.es

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online]. 2017. Madrid. [Consulta: 1 de junio de 2017] Disponible en: <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisisbalancesibericos>

SÁNCHEZ FOUCE, A. 2016. El Sector de la Construcción en España desde una perspectiva histórica 1985-2015. M. Vilar Rodriguez (dir). Trabajo final de grado, Universidad de Da Coruña. [Consulta: 10 de julio 2017] Disponible en: http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/18048/SanchezFouce_Alba_TFG_2016.pdf?sequence=2

SÁNCHEZ GALÁN, J. 2017. Subcontratación. Blog ECONOMIPEDIA. [Consulta en Julio 2017]. Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/subcontratacion.html>

SEOPAN. 2016. *Observatorio del sector de la construcción. Estadísticas e informes económicos, técnicos y jurídicos sobre el sector de la construcción 2016-2017*. [Sitio web] [Consulta en Agosto 2017]. Disponible en: http://seopan.es/wp-content/uploads/2016/05/Informe-Estad%C3%ADstico-SEOPAN-2016_2017.pdf

TALTAVULL DE LA PAZ, P., PÉREZ SÁNCHEZ, R. 2012. Construcción, vivienda y crédito. Su relevancia en la economía española. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Nº 2 (2012).

VARGAS GARCÍA, H., CASTRO MONTENEGRO, V.M., BAUTISTA FLORES, E.I. 2014. Importancia del crecimiento del sector construcción en la economía y sociedad peruana. [Consulta en Agosto 2017] Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8818/7655>

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

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

ANEXO II. Encuesta

SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El tema central de mi Trabajo Fin de Grado es el análisis de la subcontratación en el sector de la construcción. 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 sobre la temática.

Dirección de correo electrónico:

.....

Nombre de la empresa:

.....

Persona de contacto:

.....

Número de empleados:

.....

¿Qué actividades son subcontratadas por 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.

	VENTAJAS	1	2	3	4	5
V1	Conversión de costes fijos en costes variables					
V2	Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata					
V3	Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales					
V4	Reducción de costes					
V5	Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes)					
V6	Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización					
V7	Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios					
V8	Aumento de la especialización de la empresa principal					
V9	Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización					
V10	Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta					
V11	Mayor velocidad para realización de tareas					
V12	Posibilidad de aprender de la subcontrata					
V13	Aportación de nuevas ideas por parte de la subcontrata					
V14	Posibilita la expansión internacional, especialmente en países con barreras (políticas, legales, comerciales, culturales, etc.)					
V15	Reducción procesos de selección de personal					

INCONVENIENTES SUBCONTRATACIÓN

Valore la importancia de los siguientes inconvenientes. Puntúe cada una entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.

	INCONVENIENTES	1	2	3	4	5
I1	Mayor coste					
I2	Dificultad para encontrar proveedores adecuados					
I3	Selección inadecuada de proveedores					
I4	Necesidad de un periodo de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada					
I5	Choque cultural entre ambas empresas					
I6	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal por temor a pérdida del puesto de trabajo					
I7	Problemas de coordinación con la empresa subcontratada					
I8	Problemas de control de calidad de la subcontratada					
I9	Problemas de control de la seguridad e higiene de trabajo					
I10	Amenazas a la confidencialidad					
I11	Incumplimientos de calidad de la subcontrata (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes)					
I12	Incumplimientos de plazos de la subcontrata					
I13	Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precio					
I14	Posible generación de dependencia con el proveedor					
I15	La empresa subcontratada puede convertirse en competidor					
I16	Pérdida del contacto directo con el cliente					
I17	Pérdida del Know-How, es decir, de la experiencia y conocimientos acumulados derivados de la actividad					

ANEXO III. Carta presentación encuesta



Beatriz Oria Vélez
72098128-M
Los Corrales de Buelna
Beatriz.oria@alumnos.unican.es
635 67 21 50

Estimado/a Señor/a:

Buenos días,

Mi nombre es Beatriz Oria Vélez. 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 construcción. El trabajo lo realizo bajo la supervisión de dos profesoras de la Universidad de Cantabria, Lidia Sánchez (lidia.sanchez@unican.es) y Beatriz Blanco (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://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR3Espgst_BgnOKdwWD9ke6V0ogdO9pT2jjvWuHdxZwHkhpw/viewform?usp=sf_link

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 tutorización; les informaremos gustosamente.

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

Un cordial saludo.

Anexo IV. Entrevista

1- ¿Cómo define la subcontratación?

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

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

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

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

SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y EL SUBSECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN ESPECIALIZADA

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

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

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

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

8- Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas.

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

- 10- ¿Quién o quienes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?
- 11- ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores?
¿Cuáles son?
- 12- ¿Qué variables/ factores considera importantes a la hora de subcontratar? (Calidad, capacidad de producción, precio, plazos de suministro, proximidad geográfica, fiabilidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, reputación, conocimiento previo de la empresa, posesión de certificados de calidad...)
- 13- ¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (negociación anual, contrato marco general o específicos para cada operación, etc...)
¿Hay diferencia de unos a otros? ¿Por qué?, por tipo de mercancía o servicio, por tiempo de relación con el proveedor, etc.
- 14- De media ¿qué duración tienen sus contratos? ¿cada cuánto se renuevan? ¿alguna excepción destacable?
- 15- ¿Cómo se lleva a cabo el control de las actividades subcontratadas? ¿Es el control igual para todos los proveedores? ¿Qué papel juega la confianza en el adelgazamiento de los procesos de control?
- 16- En las actividades que tiene subcontratadas ¿Quién es responsable de llevar a cabo las mejoras e inversiones? (Ejemplo: quién lleva a cabo las innovaciones y mejoras en determinado material que se compra para utilizarlo como materia prima).
- 17- ¿Es importante establecer relaciones a largo plazo y especialmente desarrollar un comportamiento colaborativo? ¿Cómo se ha potenciado, mediante qué mecanismos? ¿alguno de sus suministradores se ha convertido en un socio clave? ¿Por qué?
- 18- ¿Considera que pertenece a alguna red de la cadena de suministro? ¿Se desarrollan estrategias conjuntas de red o de cadena de suministro?
- 19- ¿Qué efectos puede tener la subcontratación sobre sus empleados? (recolocación en la empresa, reducción de plantilla, incompatibilidad de culturas con la empresa subcontratada, cambios en las condiciones laborales, etc). En el caso de su empresa ¿cuál ha sido la reacción de sus empleados? ¿Qué medidas se han llevado a cabo para paliar los efectos de la subcontratación?
- 20- Por último, ¿qué competencias/conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿algún consejo?

Anexo V. Carta de presentación entrevista



Beatriz Oria Vélez
72098128-M
Los Corrales de Buelna
Beatriz.oria@alumnos.unican.es
635 67 21 50

Estimado/a Señor/a:

Buenos días,

Mi nombre es Beatriz Oria Vélez. 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 la importancia de la subcontratación en el sector de la construcción. El trabajo lo realizo bajo la supervisión de dos profesoras de la Universidad de Cantabria, Lidia Sánchez (lidia.sanchez@unican.es) y Beatriz Blanco (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 me concediese unos minutos para realizarle una entrevista con las principales cuestiones a analizar en mi trabajo. 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.

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 tutorización; les informaremos gustosamente.

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

Un cordial saludo.