



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

**SUBCONTRATACIÓN EN EL SUBSECTOR "OTRO COMERCIO AL POR MAYOR
ESPECIALIZADO"**

**OUTSOURCING IN THE SUBSECTOR "ANOTHER WHOLESALE SPECIALIZED
TRADE"**

Autora:

MARÍA SORAYA TORAYA RUISOTO

Directoras:

LIDIA SÁNCHEZ RUIZ

BEATRIZ BLANCO ROJO

SEPTIEMBRE 2017

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN	6
2.2 TIPOS DE SUBCONTRATACION	7
2.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACION	8
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR.....	10
3.1 SECTOR DE LA VENTA AL POR MAYOR E INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO, EXCEPTO VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS EN ESPAÑA	10
3.2 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR OTRO COMERCIO AL POR MAYOR ESPECIALIZADO.....	13
3.2.1 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR A NIVEL NACIONAL	14
3.2.2 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR EN CANTABRIA.....	15
4. METODOLOGÍA	18
4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	18
4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS: ENTREVISTAS.....	19
5. ANÁLISIS EMPÍRICO	21
5.1 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES: IMPORTANCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN	21
5.2 ENTREVISTAS	24
6. CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXOS.....	33

RESUMEN

Hoy en día, las empresas tienen que hacer frente a un mercado muy globalizado, en continuo cambio y tremendamente competitivo, por lo que tienen que buscar la manera de conseguir adaptarse a él. En busca de esta flexibilidad, la subcontratación juega un papel cada vez más importante, se está convirtiendo en un punto clave en la toma de decisiones dentro de la empresa. Permite delegar a terceras empresas actividades que son secundarias, lo que hace que la empresa subcontratista pueda centrarse en su actividad principal y así mejorar su posición competitiva.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la importancia de la subcontratación del subsector “Otro comercio al por mayor especializado” en la región de Cantabria. Para ello se ha llevado a cabo el análisis de las cuentas anuales de las empresas pertenecientes a dicho sector y se han realizado entrevistas a altos cargos de algunas de esas empresas. Con ello se ha podido analizar más profundamente cuáles son las principales actividades subcontratadas y las que no lo son, el por qué, quiénes son los responsables de tomar la decisión final de subcontratar, y cuáles son los requisitos que se le piden a la empresa subcontratada a la hora de llevar a cabo su función, entre otros muchos aspectos. Como conclusión, se puede decir que la subcontratación tiene una tendencia cada vez más ascendente dentro del sector del comercio al por mayor.

Analizadas las ventajas e inconvenientes, se puede decir que la mayor ventaja que tiene la subcontratación es la reducción de costes y la reducción de la necesidad de la reducción de la inversión, sin embargo, el principal inconveniente es el incumplimiento de la calidad.

Palabras claves: Subcontratación, comercio al por mayor especializado, entrevista, ventajas, inconvenientes

ABSTRACT

Nowadays, companies have to face a globalized market, constantly changing and extremely competitive. As a result, firms have to find a way to adapt to the market. In search of this flexibility, subcontracting plays a very important role, as it is becoming a key point when decision-making for companies. Subcontracting allows to delegate, to third company's secondary activities, tasks and duties. This makes the subcontractor company focus on its main activity, therefore, improve its competitive position in the market.

The main objective of this degree project, is to analyze the importance of subcontracting by the subsector "Other Specialized Wholesale Trade" in the region of Cantabria. In order to accomplish the objective of this project, we took into consideration the analysis of the annual accounts of the companies belonging to this sector, and interviews have been done to Executive Chiefs. It has been possible, thanks to this tools, to understand and learn, which are the main subcontracted activities, which activities are not as demanded, why, who is in charge and responsible of decision making when subcontracting, and what are the requirements the subcontracted companies have to accomplish in order to carry out this function, among many other aspects.

As it can be seen in the project, due to Globalization, we can say that subcontracting is becoming more an option and it has an increasing trend in the wholesale sector.

Analyzed the advantages and disadvantages, it is possible to say that that the major advantage that has the outsourcing is the reduction of costs and the reduction of the need of the reduction of the investment, nevertheless, the principal disadvantage is the breach of the quality.

Keywords: Subcontracting, specialized wholesale trade, interview, advantages, disadvantages.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen la necesidad de ajustarse a la velocidad y versatilidad del mercado, por lo que cada vez deciden subcontratar mayor número de funciones y poder centrarse en realizar más eficiente y competitivamente su principal actividad. A continuación se recogen dos citas que refuerzan esta idea:

“Debido a la mayor complejidad, especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, los proveedores externos pueden llevar a cabo muchas actividades a un coste menor y con un valor añadido mayor de lo que puede hacerlo una empresa totalmente integrada” (Quinn y Hilmer 1994, p.65).

“Las decisiones de externalización se han convertido en decisiones de una importancia relevante en la dirección estratégica de la empresa. Las nuevas tecnologías, el cambio cultural, una clientela cada vez más exigente, y una oferta cada vez más especializada y más intensa, han ocasionado que muchas empresas hayan externalizado arte de sus actividades o servicios para centrarse en sus competencias básicas” (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2004).

Dada la importancia de la subcontratación, el objetivo principal de este trabajo es analizar la importancia de la subcontratación del subsector “Otro comercio al por mayor especializado” en la región de Cantabria. El resto del trabajo se estructura de la siguiente manera:

Tras esta introducción, en el segundo apartado, se lleva a cabo una revisión más exhaustiva de la definición de subcontratación. Primero a través de varias definiciones, se ve la evolución que ha sufrido a lo largo de los años el concepto de subcontratación. Después se explican los tipos de subcontratación y sus ventajas e inconvenientes.

En el tercer apartado, se lleva a cabo la contextualización del sector “Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas” en España, analizando diferentes aspectos económicos. También en este capítulo, se desglosa más este sector llegando al subsector en el que se centra este trabajo (467) y su posterior análisis tanto en España como en Cantabria.

En el cuarto apartado se explican cuáles son las fuentes de información que hemos utilizado para recopilar la información que servirá para conseguir el objetivo de este trabajo.

En la quinta parte, se va a realizar un análisis más profundo donde se recogen los resultados obtenidos de la información obtenida mediante diversas fuentes de información.

Por último se muestran las conclusiones, las referencias y los anexos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN

Actualmente, las empresas tienen que enfrentarse a un mercado completamente globalizado, muy competitivo y con continuos cambios drásticos, por lo que se ven obligadas a ser lo más flexibles posible para anticiparse a sus competidores y así conseguir una ventaja competitiva.

Buena parte de esta flexibilidad puede obtenerse a partir de la subcontratación u outsourcing. La empresa delega una serie de tareas o funciones a terceras empresas especializadas como pueden ser los recursos humanos, la contabilidad, la administración...

Con el paso de los años, la subcontratación ha ido cambiando y tomando mayor importancia dentro del ámbito empresarial, por lo que su definición ha ido evolucionando también. Se trata de un término muy amplio por lo que en la tabla 2.1 se muestran varias definiciones de diferentes autores a lo largo del tiempo.

Tabla 2.1.: Evolución de la definición de subcontratación

AUTOR	DEFINICION
Fernández Sánchez (1995, p. 149)	La subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios.
Ventura Victoria (1995, p. 80)	Inicio de relaciones de intercambio con empresas independientes con las que se puede crear acuerdos estables de cooperación.
White y James (2000, p. 15)	Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.
Cuervo García (dir.) et al., (2001, p. 148)	La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas.
Ros, I. (2004) en Rondenes et al. (2009, p. 374)	El outsourcing es la externalización de uno o varios procesos enteros, asumiendo el proveedor plena responsabilidad sobre el diseño, las personas, las herramientas, tecnologías de soporte y los resultados de los procesos.

Werther & Davis, (2008) en Conde Sánchez (2015)	El término outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa.
De la Garza Toledo (2011, p.15)	No solo se define por ciertas características formales como sería la generación de bienes y servicios en una unidad económica por encargo de otra, o bien el proporcionar trabajadores una unidad a otra, sino también por sus articulaciones con el entorno, formando una totalidad concreta, en esta perspectiva el entorno no es lo externo simplemente sino lo externo internalizado en el objeto que puede cambiar su significado.
Promsivapallop et al. (2015)	Es la realización por parte de proveedores independientes de la totalidad o parte de actividades internas de la empresa que podrían ser, o que previamente han sido, llevadas a cabo por la propia empresa.

Fuente: Elaboración propia

2.2 TIPOS DE SUBCONTRATACION

Una vez analizada la definición de subcontratación, se va a proceder a desglosarla por tipos, como se muestra en la tabla 2.2.. La autora Guitart Tarrés (2005) defiende que existen dos tipos de subcontratación: la táctica y la estratégica, de las cuales extrae tres características principales: el alcance, la duración y la dependencia.

Tabla 2.2.: Subcontratación Táctica VS Estratégica

TÁCTICA	ESTRATÉGICA
Alcance tradicional, es decir, carácter meramente táctico	Busca el trabajo en equipo entre empresa principal y subcontratada.
Corto y medio plazo	Largo plazo
Relación entre empresa principal y subcontratada muy independiente.	Relación muy estrecha, en ocasiones se consideran empresas colaborativas.

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

2.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACION

Como última parte de este capítulo, se recoge una revisión de las principales ventajas e inconvenientes de la subcontratación. En primer lugar, en la tabla 2.3., se recogen las ventajas.

Tabla 2.3.: Ventajas de la Subcontratación

AUTOR	VENTAJA
Rivo López (1999)	La generación de barreras de entrada, consecuencia directa del desarrollo de competencias básicas.
Rivo López (1999)	Mayor rapidez de acceso a las innovaciones autónomas, es decir, aquellas que puedan introducirse independientemente de otras innovaciones.
Rivo López (1999)	Reducción de costes a través de las inversiones, innovaciones y aptitudes de los proveedores externos de outsourcing que no es posible copiar internamente..
Rivo López (1999)	Y modificación de la estructura de coste reduciéndose los fijos y aumentando la predictibilidad de los variables
Rivo López (1999)	Aumento de la flexibilidad organizativa que permite diseñar una organización más ágil y ligera que pueda reaccionar más rápidamente a las variaciones del entorno, además de facilitar un acceso flexible a recursos y expertos necesarios para el crecimiento.
Conde Sánchez (2015)	Ciertas empresas de outsourcing tienen acceso a una tecnología de la que muchas empresas subcontratistas no disponen.
Conde Sánchez (2015)	Permite a la empresa centrarse en su actividad principal.
Conde Sánchez (2015)	Hace que se reduzca el coste en actividades de poca importancia para la principal actividad de la empresa como puede ser la limpieza.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas algunas de las ventajas que ofrece la subcontratación, es hora de comentar los inconvenientes que supone el delegar a terceros la realización de una serie de actividades, dichas desventajas se encuentran resumidas en la tabla 2.4.

Tabla 2.4.: Inconvenientes de la Subcontratación

AUTOR	INCONVENIENTE
Rivo López (1999)	Se puede producir una pérdida del know-how que tenía la empresa y una valiosa fuente de aprendizaje al abandonar la realización interna de las actividades.
Rivo López (1999)	Es posible que se genere una excesiva dependencia al proveedor.
Rivo López (1999)	Se pueden producir costes más altos de lo que inicialmente se esperaba.
Rivo López (1999)	Existe el riesgo de que la calidad ofrecida por el proveedor de outsourcing no sea la inicialmente esperada y el cliente final se resienta como consecuencia de ello.
Espino Rodríguez y Padrón Robaina (2004)	Disminución de la capacidad de aprendizaje.
Espino Rodríguez y Padrón Robaina (2004)	Menor capacidad para identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio.
Espino Rodríguez y Padrón Robaina (2004)	Excesiva dependencia al proveedor.
Espino Rodríguez y Padrón Robaina (2004)	Pérdida de control de actividades y autonomía en el desarrollo del servicio.
Conde Sánchez (2015)	En algunos casos se pierde el contacto directo con el cliente.
Conde Sánchez (2015)	Puede ser que a los clientes les desagrade el servicio de la función que se subcontrató.
Conde Sánchez (2015)	En el caso de que la empresa subcontratada no realice bien sus funciones, se puede ver afectada alguna de las áreas principales de la actividad.
Conde Sánchez (2015)	Ausencia de control sobre las actividades subcontratadas.

Fuente: Elaboración propia.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

Dado que el objetivo es analizar la importancia de la subcontratación en el sector del comercio al por mayor, excepto de vehículos a motor y motocicletas, a lo largo de este capítulo se realizará una contextualización del mismo.

Antes de realizar el análisis se va a desglosar el sector ya que tiene 8 subsectores bastante dispares en cuanto al tipo de producto con el que trabajan. Para ello se tomará como referencia la estructura definida por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) (España 2009):

- 46. Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas
 - 461. Intermediarios del comercio
 - 462. Comercio al por mayor de materias primas agrarias y de animales vivos.
 - 463. Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco.
 - 464. Comercio al por mayor de artículos domésticos.
 - 465. Comercio al por mayor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones.
 - 466. Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros.
 - 467. Otro comercio al por mayor especializado.
 - 469. Comercio al por mayor no especializado.

3.1 SECTOR DE LA VENTA AL POR MAYOR E INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO, EXCEPTO VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS EN ESPAÑA

A la hora de comenzar el análisis del sector 46. “Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas” en España, se comenzará por realizar un estudio de la evolución del número de empresas entre los años 2013 y 2016.

Como se muestra en la Tabla 3.1., el número de empresas del sector durante los últimos 4 años en nuestro país ha crecido en 4.605 empresas. Lo que ha supuesto un 1,82% de crecimiento.

Tabla 3.1.: Número de empresas del sector 46 durante los años 2.013 y 2.016

	NUMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR 46 EN ESPAÑA
2013	218.820
2014	218.938
2015	222.796
2016	222.885

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017)

Una vez analizado el crecimiento del número de empresas, lo que sigue a continuación es realizar un análisis del tipo de empresa en función del número de asalariados que tenga.

Tabla 3.2.: Distribución del número de empresas del sector 46 en función de su tamaño en España entre los años 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
SIN ASALARIADOS	108.900	110.567	114.912	114.723
MICROEMPRESA	96.636	95.294	94.377	94.034
PYME	11.261	11.120	11.456	11.968
MEDIANA EMPRESA	1.602	1.553	1.642	1.733
GRAN EMPRESA	421	404	409	427

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2017)

La tabla 3.2 muestra el número de empresas según su tamaño durante los años 2013, 2014, 2015 y 2016 en España del sector del *Comercio al por mayor, excepto de vehículo de motor y motocicletas*. Se distribuye en 5 tipos de empresa en función del número de asalariados (España 2015):

- **Sin asalariados:** Se trata de los autónomos o trabajadores por cuenta propia.
- **Microempresa:** 9 o menos asalariados.
- **PyME:** De 10 a 49 asalariados.
- **Mediana Empresa:** De 50 a 249 asalariados.
- **Gran Empresa:** Más de 250 asalariados.

Como se muestra en la Tabla 3.2, la evolución que ha sufrido cada tipo de empresa es bastante dispar como se comenta continuación.

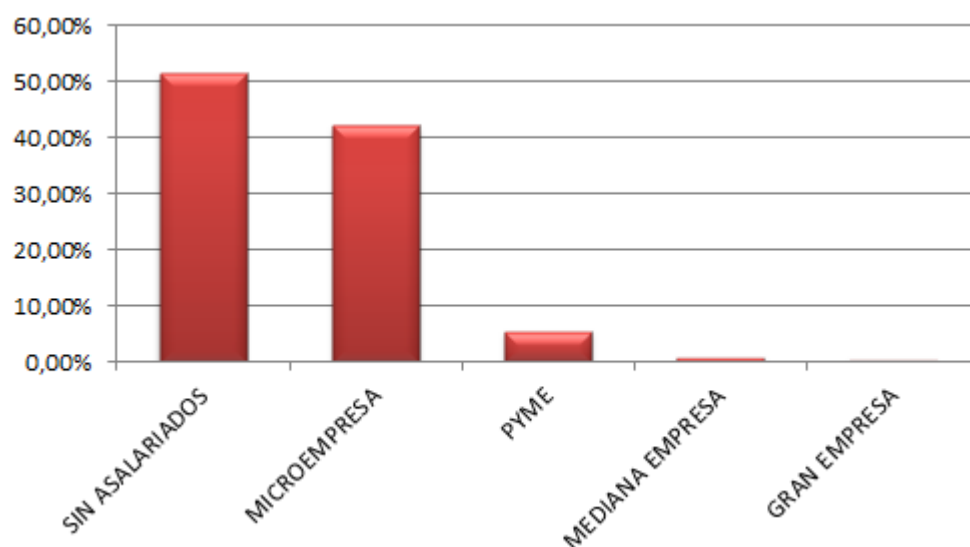
Los autónomos o trabajadores por cuenta propia (sin asalariados) son lo que han presentado un mayor crecimiento, pasando de tener 108.900 empresas en 2013 a 114.723 en 2016, es decir, han aumentado su volumen en 5.823.

La variación de las microempresas en cambio, ha sido decreciente ya que en los últimos 4 años ha sufrido una pérdida de 2.602 empresas. Aunque se trate del único tipo de empresa que ha sufrido un detrimento de su cantidad, su ocupación dentro del sector es muy elevada, teniendo un 42,19% del total de las empresas del sector (dicha ocupación se mostrará más adelante en el gráfico 3.3).

Al contrario que las microempresas, los otros tres tipos restantes, PyMEs, Mediana empresa y grandes empresas, han visto aumentada su cantidad. Pero entre estos 3 juntos solamente alcanzan cerca del 6% del total de empresas del sector.

Tras este análisis, se puede concluir que predominan las empresas de menor tamaño. Así, a medida que aumenta el número de trabajadores asalariados, disminuye el número de empresas. Esta tendencia puede observarse también en el gráfico 3.1.

Gráfico 3.1.: Distribución porcentual del número de empresas del sector 46 en función de su tamaño del territorio español del año 2016



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017)

Como se observa en el gráfico 3.1, los autónomos y las microempresas suponen la mayoría de empresas del sector en España abarcando un 93,66% del total, mientras que las PyMEs suponen el 5,37%, la Mediana Empresa un 0,78% y la Gran Empresa un 0,19%.

De este análisis se puede concluir que en este sector, predominan los trabajadores por cuenta propia (sin asalariados) y las microempresas.

En el siguiente punto del análisis económico del sector se procede a analizar la cifra de negocios, es decir, el importe de las ventas correspondientes a las actividades ordinarias de la empresa. En esta ocasión, ante la ausencia de datos actualizados, el año 2014 nos va a servir de referencia para llevarlo a cabo.

Tabla 3.3.: Cifra de negocios de las empresas del sector 46 en el año 2014

	CIFRA DE NEGOCIOS 2014	% SOBRE EL TOTAL
Subsector 461	4.916.000.000	1,25%
Subsector 462	21.493.000.000	5,46%
Subsector 463	107.777.000.000	27,36%
Subsector 464	83.977.000.000	21,32%
Subsector 465	19.843.000.000	5,04%
Subsector 466	27.096.000.000	6,88%
Subsector 467	127.763.000.000	32,43%
Subsector 469	1.066.000.000	0,27%
TOTAL SECTOR 46	393.931.000.000	

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017)

Los ingresos por actividades del sector ascienden a 393.931.000.000€. Desagregando un poco más en subsectores los importes de la cifra de negocios, el subsector que

más ha aportado para conseguir esta cifra de ingresos, ha sido el subsector 467 “Otro comercio especializado” con un 32,43% sobre el total (127.763.000.000€), seguido por los subsectores 463 “Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco” y 464 “Comercio al por mayor de artículos de uso doméstico” con una cuota de 27,36% y 21,32% respectivamente (107.777.000.000 y 83.977.000.000).

En contraposición, el subsector que menos ha contribuido ha sido el 469 “Comercio al por mayor no especializado” con un aporte de 1.066.000.000, lo que supone un 0,27% del total, seguido del 461 “Intermediarios del comercio” con 4.916.000.000, es decir, 1,25%.

En cuarto y último lugar, se va a analizar la productividad por trabajador ocupado, es decir, lo que el trabajador consigue generar en su puesto de trabajo. Además de señalar cuáles son los subsectores con mejor y peor productividad dentro del sector 46 “Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas”.

Como se muestra en la Tabla 3.4, de media un trabajador del sector 46 ha producido 45.831€ al año. Los trabajadores que más productivos provienen de los subsectores 464 “Comercio al por mayor de artículos de uso doméstico” y 465 “Comercio al por mayor de equipos para las tecnologías de la información y las telecomunicaciones”, produciendo de media 61.065 y 51.964 €/año respectivamente. Y en contraposición, los trabajadores menos productivos se encuentran en el subsector 469 “Comercio al por mayor no especializado” produciendo 26.796 euros al año.

Tabla 3.4.: Productividad por trabajador de las empresas del sector 46 en el año 2014

	PERSONAL OCUPADO 2014	PRODUCTIVIDAD
Subsector 461	73.065	39808
Subsector 462	30.932	40467
Subsector 463	323.073	33947
Subsector 464	220.443	61065
Subsector 465	54.664	51964
Subsector 466	115.128	47691
Subsector 467	173.220	49662
Subsector 469	6.606	26796
TOTAL SECTOR 46	997.131	45831

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

3.2 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR OTRO COMERCIO AL POR MAYOR ESPECIALIZADO

Antes de empezar a realizar el análisis del subsector 467 “Otro comercio al por mayor especializado” se va a mostrar una presentación de los subsectores de dicho subsector. El subsector 467 está compuesto por subsectores muy diferenciados unos

con otros en relación con los productos que se venden en cada empresa. Por ejemplo, nos podemos encontrar tanto con una refinería de combustibles como con una empresa dedicada a la gestión de residuos metálicos, comúnmente llamado chatarrería. Por lo tanto, en base a la clasificación establecida por el CNAE (España 2009), la estructura del subsector sería la siguiente:

- 467. Otro comercio al por mayor especializado
 - 4671. Comercio al por mayor de combustibles sólidos, líquidos, gaseosos y productos similares
 - 4672. Comercio al por mayor de metales y minerales metálicos
 - 4673. Comercio al por mayor de madera, materiales para la construcción y aparatos sanitarios
 - 4674. Comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción
 - 4675. Comercio al por mayor de productos químicos
 - 4676. Comercio al por mayor de otros productos semielaborados
 - 4677. Comercio al por mayor de chatarra y productos de desecho

3.2.1 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR A NIVEL NACIONAL

Comenzando con el análisis del subsector a nivel nacional, lo primero que se va a analizar es el tipo de empresa en función del número de asalariados.

Como ocurría con el análisis realizado anteriormente del sector 46, los tipos de empresa que predominan en España en el subsector 467 son los trabajadores por cuenta propia y las microempresas, entre ambos abarcan un 92,28% del total (ver tabla 3.5). Ahora bien, en este caso, es mayor la cuota de microempresas que la de trabajadores por cuenta propia, 53,06% frente a 39,22% respectivamente. En el caso de las PyMEs, mediana empresa y gran empresa la situación es muy parecida, con unos porcentajes, como se puede ver en la tabla 3.5, de 7,27%, 0,41% y 0,03% respectivamente.

Tabla 3.5.: Tipos de empresa en función de su tamaño en España del subsector 467.

	TIPOS EMPRESAS EN FUNCION DEL TAMAÑO				% SOBRE EL TOTAL
	2013	2014	2015	2016	
SIN ASALARIADOS	14.986	15.563	15.992	15.947	39,22%
MICROEMPRESA	22.945	22.353	21.946	21.575	53,06%
PYME	2.806	2.645	2.759	2.955	7,27%
MEDIANA EMPRESA	168	154	151	167	0,41%
GRAN EMPRESA	13	18	14	14	0,03%
TOTAL				40.658	

Elaboración propia a partir del INE (2017)

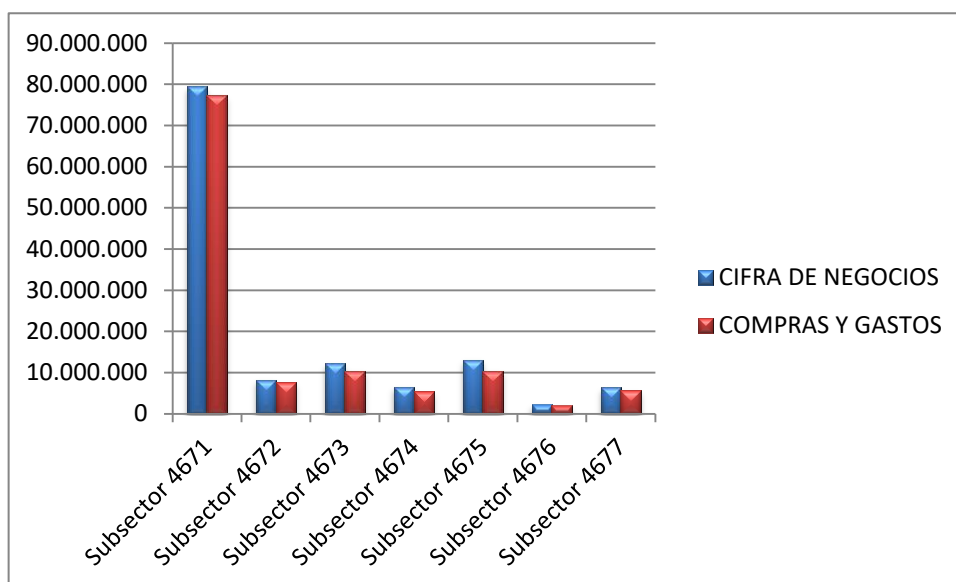
En el segundo punto de este análisis, se va a llevar a cabo una distribución de las empresas en función del subsector al que pertenecen. En lo que va de año, el número de empresas del subsector 467 es de 21.820 empresas, de las cuales 9.691 provienen del subsector 4673 que es el que mayor número de empresas tiene de todos. Seguido

de este, se encuentran los subsectores 4675 y 4674 con 2.902 y 2.721 empresas respectivamente. Y en el punto opuesto, se encuentra el subsector 4676 siendo el que menor número de empresas tienen de todo el subsector 467 con 960 entidades.

Por último se va a llevar a cabo un comparativo de la cifra de negocios y las compras de los productos y servicios que las empresas del subsector realizaron en el año 2014. En la gráfica 3.2 se observa que el subsector 4671 maneja unas cifras bastante más elevadas que el resto de subsectores, mientras que el subsector 4676 se encuentra por debajo que el resto de subsectores.

Los subsectores del subsector 467, en principio, se encontrarían en una situación favorable ya que sus ingresos superan al conjunto de las compras de y gastos de productos y servicios.

Gráfico 3.2.: Comparación de la cifra de Negocios y las compras y gastos de las empresas del subsector 467 en el año 2014



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

3.2.2 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR EN CANTABRIA

En este apartado se va a llegar a cabo un análisis del subsector 467, pero en esta ocasión, en la región de Cantabria. Se hará un desglose del número de empresas de los subsectores pertenecientes al subsector 467 explicados con anterioridad en el apartado 3.2 y se mostrará la localización de los núcleos empresariales principales de dicho subsector. Además, se llevará a cabo una clasificación de las empresas en función del tamaño de las mismas.

En primer lugar, según la base de datos SABI (2017) el subsector 467 está compuesto por 270 empresas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3.6.: Desglose del número de empresas por subsectores en Cantabria

	NUMERO EMPRESAS
Subsector 4671	31
Subsector 4672	26
Subsector 4673	110
Subsector 4674	28
Subsector 4675	25
Subsector 4676	16
Subsector 4677	34
TOTAL SECTOR 467	270

Fuente: Elaboración propia a partir SABI (2017)

Como se puede comprobar, el subsector que más empresas tiene en Cantabria es el del comercio al por mayor de madera, materiales para la construcción y aparatos sanitarios con 110. Por el contrario, el subsector con menos empresas es el de otros productos semielaborados se compone de tan sólo 16.

En lo que se refiere a la localización de las empresas del subsector, tal y como se observa en la ilustración 3.1., se detectan 6 núcleos, aunque la mayor concentración aparece entorno a Santander y Camargo.

Ilustración 3.1.: Mayores concentraciones de empresas del subsector 467.

Fuente: Elaboración propia a partir del ICANE (2017)

Como muestra la ilustración 3.1, el mayor número de empresas se sitúa en la zona de Santander y alrededores. En Santander se localizan 80 de las 270 empresas, seguido por Camargo con 40. Saliendo de esta zona, la siguiente ciudad con mayor número de empresas es Torrelavega con 20. Si nos dirigimos más al interior de la región, nos encontramos con que en Reinosa hay 8 empresas, similar a la zona oriental de Cantabria donde se encuentra Castro Urdiales con 9. El resto están bastante dispersas por toda la comunidad autónoma sin registrarse más núcleos empresariales destacables.

Una vez analizada la distribución de las empresas en Cantabria, por último se va realizar su clasificación en función del tamaño de las mismas. En la tabla 3.7, se puede comprobar que el modelo de empresa más común en el año 2016 es el de autónomo o trabajador por cuenta propia (sin asalariados) y la microempresa, representando un 35,32% y un 54,89% del total respectivamente. En el caso de las PyMEs, solamente representan un 9,55% del total. Y por último, nos queda el análisis de la mediana empresa y gran empresa, que son bastante insignificantes ya que cuentan con 1 y 0 empresas en Cantabria respectivamente.

Tabla 3.7.: Asalariados en Cantabria en el subsector 467 entre los años 2013 y 2016

	CANTABRIA			
	2013	2014	2015	2016
SIN ASALARIADOS	133	132	143	148
DE 1 A 2	109	105	111	108
DE 3 A 5	87	82	71	71
DE 6 A 9	51	54	58	51
DE 10 A 19	27	21	22	28
DE 20 A 49	12	12	9	12
DE 50 A 99	1	1	1	1
DE 100 A 199	0	0	0	0
DE 200 A 499	0	0	0	0
500+	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2017)

En cuanto a la evolución del número de empresas en estos 4 últimos años, se puede decir que, a excepción de los trabajadores por cuenta propia, quienes han visto incrementado su número en 15 empresas, y la microempresa, que ha sufrido un descenso de 16 empresas, casi no ha existido ningún tipo de variación.

4. METODOLOGÍA

Como se ha comentado anteriormente, el objetivo principal de este trabajo es analizar la importancia de la subcontratación del subsector “Otro comercio al por mayor especializado” en la región de Cantabria.

Para poder llevar a cabo este análisis se han utilizado fuentes de información primaria y secundaria, las cuales se explican a continuación.

4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Para comenzar el análisis, lo primero se ha seleccionado el subsector objeto de estudio a través del CNAE 2009 (España 2009) que en este caso ha sido el 467. Antes de llevar a cabo un análisis más exhaustivo de dicho subsector, se ha realizado un análisis del sector 46 “Comercio al por mayor e intermediarios comerciales, excepto de vehículos de motor y motocicletas” en España. Para llevar a cabo dicho estudio, se ha obtenido la información del INE (Instituto Nacional de Estadística).

Lo siguiente ha sido el análisis del subsector 467 “Otro comercio al por mayor especializado”. En un primer lugar se ha hecho un estudio a nivel nacional recopilando la información del INE y, en segundo lugar, el análisis se ha centrado en la región de Cantabria, obteniendo la información de las páginas del INE, del ICANE (Instituto Cántabro de Estadística) y del SABI (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos).

Para identificar las empresas objeto del análisis que se va a llevar a cabo más adelante (concretamente en el apartado 5) se ha utilizado el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI 2017). A partir de él, se han obtenido el número de empresas objeto del estudio con unas características específicas. Los filtros o características que se han utilizado son las siguientes (Ilustración 4.1.):

- Subsector de actividad: El código es el 467 que pertenece al subsector “Otro comercio al mayor especializado.
- Región: Como el análisis es en Cantabria, en la selección de “Región/País” se ha seleccionado dicha región.
- Localización Delegaciones: Para que el análisis se ajustase lo más posible a la realidad, se ha buscado por empresas que sean de Cantabria, o bien, tengan alguna delegación en la región.
- Estado: Para concluir con las características, la última que se ha introducido es que la empresa se encuentre activa.

Ilustración 4.1.: Filtros aplicados en la búsqueda de empresas en SABI

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA		Guardar	Imprimir	Borrar todas las etapas
<input checked="" type="checkbox"/>	1. CNAE 2009 (todos códigos): 467 - Otro comercio al por mayor especializado			41.065
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Región/País: Cantabria			13.066
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Localización delegaciones: Cantabria			2.537
<input checked="" type="checkbox"/>	4. Estados España: Activa			806.985
Búsqueda booleana: 1 Y (2 O 3) Y 4				TOTAL : 270
				Ver lista de resultados

Fuente: SABI (2017)

Una vez realizada la búsqueda, nos indica que existen 270 empresas con las características que hemos seleccionado (Anexo I).

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Además de las fuentes de información primarias, para llevar a cabo este análisis, se han utilizados secundarias. Para ello, se han realizado entrevistas a altos cargos y a responsables del departamento de compras de alguna de las empresas cántabras seleccionadas. Estas entrevistas han servido para conocer de manera más directa la importancia de la subcontratación en el subsector de otro comercio al por mayor especializado en Cantabria.

La entrevista consta de 19 preguntas. Todas las preguntas son de respuesta abierta, excepto la referida a ventajas e inconvenientes en las que las empresas han de valorar la importancia de las ventajas e inconvenientes con una puntuación entre 1 y 5, siendo 1 nada y 5 mucho (Anexo II).

Una vez seleccionadas las empresas, el primer paso fue enviarles una carta de presentación a través de email (que se consiguió a partir de las páginas web de las empresas) donde se les explica en que consiste el trabajo y se les solicita su participación (Anexo III). La muestra final obtenida de las respuestas de las entrevistas es de conveniencia.

Finalmente se obtuvieron 4 respuestas válidas. En la tabla 4.2 se muestra el cargo que tiene el entrevistado dentro de la empresa, la fecha y el tipo de entrevista que se ha llevado a cabo (presencial, telefónica o mediante email). Por motivos de confidencialidad, no se incluyen los nombres de las empresas y aparecen como Empresa 1, Empresa 2, etc.

Tabla 4.1.: Empresas entrevistadas

EMPRESA	CARGO	TIPO ENCUESTA	FECHA
Empresa 1	Dirección	Online	28/08/2017
Empresa 2	Gerente	Online	29/08/2017
Empresa 3	Jefe Ventas Nacional	Online	04/09/2017
Empresa 4	Gerente	Online	13/09/2017

Fuente: Elaboración propia

Aunque el número de empresas en este sector es elevado, ha sido bastante dificultoso conseguir un gran número de colaboradores. Es comprensible que el ajetreado trabajo del día a día de las empresas les impide la participación, por lo que se agradece encarecidamente la participación de los que han colaborado en la elaboración de este proyecto.

5. ANÁLISIS EMPÍRICO

5.1 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES: IMPORTANCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN

En este capítulo, se va a llevar a cabo el análisis de las cuentas anuales para comprobar la importancia de la subcontratación en el subsector 467 “Otro comercio al por mayor especializado” en Cantabria.

Los datos de esas cuentas anuales se han obtenido del Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI). Se han seleccionado los 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, ya que son los años más actualizados. En el año 2016 no se han encontrado datos suficientes.

Como se muestra en la tabla 5.1, se van a analizar 2 ratios relacionados con los aprovisionamientos, los gastos e ingresos de explotación.

Tabla 5.1.: Ratios

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

Fuente: Elaboración propia.

Para poder realizar estos cálculos, a través del SABI se han extraído los datos de las siguientes cuentas:

- Aprovisionamientos
- Gastos de Explotación:
 - Aprovisionamientos
 - Gastos de personal
 - Otros gastos de explotación
- Ingresos de Explotación:
 - Importe neto de la cifra de negocios
 - Otros ingresos de explotación

La cuenta de aprovisionamientos incluye tanto los trabajos subcontratados como la mercadería. Pero se ha tomado para el análisis de la subcontratación ya que no había datos suficientes en el SABI sobre la cuenta “Trabajos realizados por otras empresas”.

Una vez extraídos los datos de estas cuentas, se han calculado los ratios de cada empresa para cada año y se ha hecho una media anual de las empresas como se muestra en la tabla 5.2.

Tabla 5.2.: Cálculo de los ratios

	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de Explotación	56.361.344,61	53.806.249,88	50.831.305,62	46.534.411,62	40.959.956,06
Gastos de Explotación	53.712.015,72	51.819.890,15	49.134.668,70	44.961.619,21	39.469.844,79
Ratio 1	65,23%	61,66%	61,93%	62,36%	63,32%
Ratio 2	65,86%	62,59%	72,34%	64,89%	64,21%

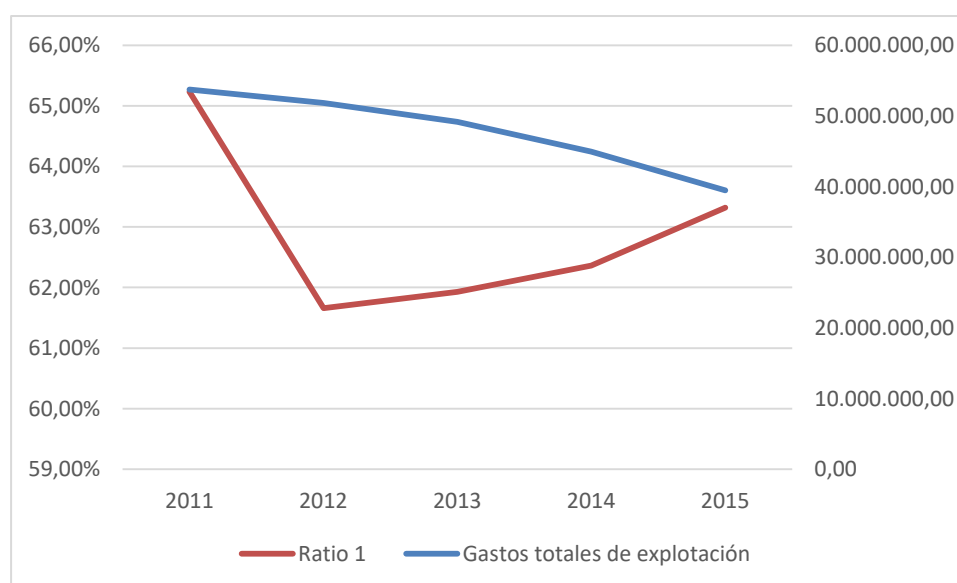
Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos todos los datos necesarios, se puede proceder al análisis de los citados ratios.

El ratio 1, como hemos explicado anteriormente, se calcula a partir de los aprovisionamientos y de los gastos totales de explotación. En la gráfica 5.1 se puede ver la evolución que han sufrido los gastos totales de explotación y el ratio 1. En cuanto a los gastos, se puede ver que en los últimos 5 años, han ido reduciéndose progresivamente, pasando de ser en el 2011 unos 54.000.000€ a reducirse hasta los 39.000.000€ en el año 2015.

En cuanto al ratio 1 hay que destacar que siempre se sitúa por encima del 61%, lo que puede ser un reflejo de la importancia de los aprovisionamientos. Su evolución ha tenido 2 períodos bastante diferenciados. El primero, del año 2011 al 2012, se ha reducido en torno a 4 puntos porcentuales. Y en el segundo, del 2012 al 2016, ha sufrido un crecimiento continuo situándose en torno al 63.5%.

En el primer período, bajan los gastos y baja el ratio, lo que quiere decir que los aprovisionamientos han bajado en mayor proporción. En el segundo período, sin embargo, bajan los gastos y aumenta en ratio. En este caso, el aumento del ratio se puede deber a dos factores: o bien a la disminución de los gastos o a un aumento de los aprovisionamientos.

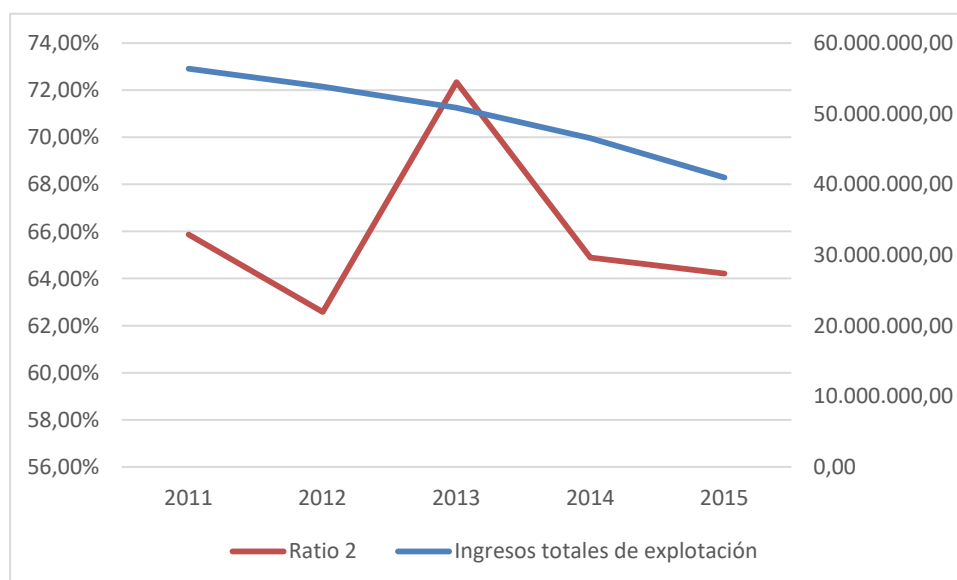
Gráfico 5.1.: Evolución del Ratio 1 y de los Gastos Totales de Explotación

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del ratio 2, se calcula a partir de los aprovisionamientos y los ingresos totales de explotación. En este caso, los ingresos totales de explotación han tenido una evolución similar a la de los gastos totales de explotación, en los últimos 5 años ha sufrido un descenso continuado. En el 2011 las empresas tenían una media cercana a los 56.000.000€ descendiendo hasta rondar los 41.000.000€ en el años 2016.

El ratio 2, parecido que en el ratio 1, se ha mantenido siempre por encima del 62%, lo que significaría una gran importancia de la subcontratación. A la hora de analizar la evolución del ratio 2, éste ha sufrido bastantes más movimientos que el ratio 1 como se muestra en el gráfico 5.2. Como se puede comprobar en el gráfico 5.2, entre los años 2011 y 2012 el ratio 2 tuvo un descenso de cerca de 4 puntos porcentuales. Del año 2012 al 2013 la tendencia cambio bruscamente creciendo casi 10 puntos porcentuales, pasando de estar en torno al 62% al 72%. Al llegar al año 2014 el ratio volvió a descender casi al nivel en el que se encontraba en el 2012, en torno al 65%. Y por último, en el transcurso del año 2014 al 2015, el ratio ha seguido descendiendo paro de manera mucho más suave, llegando a cerca del 64%. Como conclusión, dado que la evolución de los ingresos ha sido siempre decreciente, es probable que los constantes cambios se deban a variaciones en el peso de los aprovisionamientos. Aunque estas conclusiones no son definitivas dada la falta de datos en la base de datos SABI.

Gráfico 5.2.: Evolución del Ratio 2 y de los Ingresos Totales de Explotación



Fuente: Elaboración propia.

5.2 ENTREVISTAS

Además del análisis anterior de las cuentas anuales, se ha realizado una entrevista a varias empresas del subsector 467 que van a dar un enfoque más real y van a mostrar la opinión de altos cargos de empresas de Cantabria pertenecientes al subsector.

Para esta otra fuente información se han llevado a cabo 4 entrevistas de las cuales hemos extraído las siguientes respuestas.

1. ¿Cómo define la subcontratación?

En esta pregunta casi todos los entrevistados coinciden en una definición muy similar. Definen la subcontratación como la externalización de ciertas tareas o actividades de una empresa. Hay que resaltar que uno de los entrevistados, además, añade que es una necesidad de vital importancia para la empresa.

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)?

La mayoría opina que se trata de una decisión de tipo estratégico. Uno de los entrevistados afirma que *“estamos en la era de la súper especialización pero no podemos descuidar el trabajo en equipo y la óptima coordinación para avanzar”* y otro *“el buscar sinergias con las empresas subcontratadas puede enriquecer la actividad empresarial propia”*. Uno de los entrevistados comenta que en su caso, pueden darse las 2 opciones afirmando que *“la contratación de servicios es contractual, pero existen ciertas actividades relacionadas con nuestra especialidad que de hecho suponen una estrategia de cooperación continuada que nos permite abordar operaciones conjuntas”*.

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?

En este caso todas las empresas entrevistadas coinciden en su respuesta. En los últimos 10 años no han apreciado un gran crecimiento en el porcentaje de actividades subcontratadas, pero una de las entrevistadas cree que en un futuro próximo su porcentaje puede aumentar ya que piensa subcontratar actividades relacionadas con los RRHH. El resto comenta que no cree que en un corto plazo sus porcentajes de subcontratación aumenten.

4. ¿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.).

La actividad que han subcontratado los entrevistados por unanimidad es el transporte de mercancías. Entre el resto de actividades se encuentran: soporte y apoyo informático, tareas administrativas y mantenimiento de maquinaria e instalaciones.

Las principales causas de subcontratar son la reducción de costes, la mejora de la eficiencia y la gran carga de trabajo.

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

En esta respuesta se encuentran bastantes diferencias entre las empresas. Una de ellas comenta que no subcontratan *“la actividad comercial de nuestros equipos y las gestiones de compra con nuestros proveedores, ya que son nuestro verdadero activo”*, otra explica que *“aquellas tareas en las que se ponga en riesgo la calidad de los procesos de producción específicos, bien por la formación del personal propio o por disponer de una infraestructura acorde a lo demandado por nuestros clientes”*, y una tercera comenta que *“el know how de estas empresas se desarrolla con experiencia y tiempo, por lo que la subcontratación es difícil”*.

6. Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas.

Todas las empresas prefieren que sus subcontratadas se encuentren próximas a ellas, situándose en la misma provincia o en provincias limítrofes.

7. ¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación?

No disponen de un proceso específico, sino que en cada momento estudian al detalle en función de la oferta y necesidades que se exigen, y la valoran la calidad y el coste.

8. ¿Quién o quiénes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?

En tres de ellas quienes toman la decisión de la subcontratación son los responsables de cada departamento junto con la gerencia. En el caso de la cuarta empresa, son los comités de dirección de cada empresa de su grupo de distribución

9. ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores?
¿Cuáles son?

Cada empresa tiene sus propios requisitos. Una de las empresas afirma que *“Especialmente en temas de seguridad e higiene laboral, legalidades y estructuras*

adecuadas. Valorando también referencias y experiencias". La segunda sin embargo, indica que *"Como norma general, se realizarán con empresas que mayor índice de calidad dispongan. Entre los parámetros evaluados están el cumplimiento en los plazos de presentación del servicio, la aplicación de las normas mínimas medioambientales, los costes de servicios, etc.)"*. La tercera empresa señala que *"Sin duda la capacidad de respuesta a tus necesidades, junto a la calidad del servicio y un buen coste"*.

10. ¿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, etc.).

Todas las empresas coinciden en que en anteriores respuestas ya ha quedado contestada esta pregunta.

11. ¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (negociación anual, contrato marco general, e3 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.).

Responden que cada negociación es única y exclusiva con cada proveedor. Estas negociaciones van a depender de la ubicación geográfica, la infraestructura de que dispongan y de su capacidad de respuesta.

12. De media, ¿Qué duración tienen sus contratos? ¿Cada cuánto se renuevan? ¿Alguna excepción destacable?

Tres de los entrevistados afirman que los duración de sus contratos por regla general suele ser 1 año, mientras que el otro entrevistado afirma que la duración de dichos contratos varía debido a que algunas de las subcontrataciones son puntuales y esporádicas.

13. ¿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?

Todos los entrevistados disponen de mecanismos de control, seguimiento y mejora continua. Uno de ellos afirma que *"Existen la valoración de los trabajos mal hechos, los sufrimos y los corregimos inmediatamente"*.

14. 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).

La decisión es estudiada por gerencia y empresa subcontratada, aunque la decisión final es de la gerencia de la empresa.

15. ¿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?

Uno de los entrevistados nos ofrece la respuesta más completa que es la siguiente: *“Entendemos que la promoción a largo plazo de la actividad, aparte de garantizar unas mejoras patrimoniales, como también el compartir información y trabajo colaborativo entre empresas, puede llevar a la efectividad empresarial, en tanto que al trabajar juntos ello nos deriva en poder planear e incluso modificar las prácticas de negocio que redunden en la mejora del rendimiento conjunto”.*

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

Tres de las empresas creen que se encuentran dentro de la cadena de suministro de su sector conociendo sus responsabilidades y obligaciones dentro de la misma, mientras que la cuarta afirma no pertenecer a ninguna red de la cadena.

17. ¿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?

Todas las empresas creen que la subcontratación no tiene ningún efecto negativo sobre sus empleados, ya que ven a la subcontratación como un mecanismo de cooperación y ayuda.

18. ¿Qué competencias/conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿Algún consejo?

Los consejos que ofrecen a los futuros profesionales de la subcontratación son que sepan entender las necesidades y limitaciones de las grandes multinacionales y definan las exigencias para el desempeño óptimo del servicio a contratar, debiendo adaptarse a los cambios normativos futuros.

19. En relación con la subcontratación, valore la importancia de los siguientes inconvenientes y ventajas.

A continuación se muestran las ventajas e inconvenientes ordenadas por la puntuación recibida de los entrevistados.

Inconvenientes:

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

Ventajas:

1. Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales
2. Reducción de costes
3. Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización
4. Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización
5. Aportación de nuevas ideas por parte de la subcontrata
6. Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta
7. Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios
8. Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes)
9. Aumento de la especialización de la empresa principal
10. Posibilidad de aprender de la subcontrata

11. Reducción procesos de selección de personal
12. Conversión de costes fijos en costes variables
13. Posibilita la expansión internacional, especialmente en países con barreras (políticas, legales, comerciales, culturales, etc.)
14. Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata
15. Mayor velocidad para la realización de tareas

6. CONCLUSIONES

Las empresas tienen la necesidad de ajustarse a la velocidad y versatilidad del mercado, por lo que cada vez deciden subcontratar mayor número de funciones y poder centrarse en realizar más eficiente y competitivamente su principal actividad.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la importancia de la subcontratación del subsector “Otro comercio al por mayor especializado” en la región de Cantabria. Para ello se ha llevado a cabo el análisis de las cuentas anuales de las empresas pertenecientes a dicho sector mediante una serie de fuentes de información secundarias (INE, ICANE y SABI) y se han realizado entrevistas a altos cargos de algunas de esas empresas.

Las principales conclusiones que han surgido son las siguientes:

En el sector 46 “Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas” en España se puede decir que el número de empresas desde el año 2013 ha aumentado, y que los tipos más comunes son los trabajadores por cuenta propia y las microempresas.

En cuanto al análisis del subsector en el que se centra este trabajo, 467 “Otro comercio al por mayor especializado” en Cantabria, se puede decir que hay 270 empresas localizadas en su mayoría en Santander, Camargo y Torrelavega. Como sucedía con el sector 46 en España, la mayoría de empresas del subsector en Cantabria son de trabajadores por cuenta propia y microempresas.

El análisis de las cuentas anuales y de los ratios ha permitido ver mucha versatilidad en la cuenta aprovisionamientos, pero dada la ausencia de datos en la base de datos SABI, las conclusiones no son definitivas.

En relación con las entrevistas, los empresarios consideran que la mayor ventaja de subcontratar es la reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales, y que por el contrario, su mayor inconveniente es el incumplimiento de calidad de la subcontrata (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes).

También se puede sustraer de estas entrevistas que la decisión final sobre subcontratar o no, y qué actividad subcontratar, la tienen los gerentes junto con los responsables de cada departamento al que afecta la actividad a subcontratar.

Como se explicó en el apartado de los tipos de subcontratación, lo que los empresarios pretenden es tener una relación muy estrecha y de larga duración con sus empresas subcontratistas (subcontratación estratégica) y así formar alianzas colaborativas que beneficien a ambas partes.

En el trabajo han surgido una serie de limitaciones. Los datos incompletos de SABI y el número de entrevistas finales han sido las principales, lo que hace que las conclusiones no sean generalizables.

En este trabajo, la autora ha profundizado en el concepto de subcontratación y la gran importancia que tiene dentro de la empresa. Ha podido comprender que se trate de una ventaja sobre los competidores si la empresa elige bien sus subcontratadas. También, gracias a las entrevistas, ha podido conocer de manera mucho más práctica lo que supone la subcontratación en el día a día de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CONDE SÁNCHEZ, S. 2015. Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles. En: GESTIOPOLIS. [Sitio web]. Bogotá. [Consulta 8 Septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

CUERVO GARCIA, A. (dir.) et al. 2001. *Introducción a la Administración de la Empresa*. Madrid: Civitas.

DE LA GARZA, E. 2012. La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global. En: SADER, E. (ed.). *La subcontratación laboral en América latina: miradas multidimensionales*. Medellín: Escuela Nacional Sindical, pp. 15-37. [Consulta 8 Septiembre de 2017] Disponible en: <http://enlaceacademico.ucr.ac.cr/sites/default/files/publicaciones/Subcontratacion.pdf#page=17>

ESPAÑA. 2015. Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial. *Boletín Oficial del Estado*, 28 de abril de 2015, 101, pp. 36599 – 36684. [Múltiples consultas desde Agosto 2017]. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-4607

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

ESPINO RODRIGUEZ, T.F.; PADRON ROBAINA, V. 2004. La decisión de externalizar servicios bajo una perspectiva estratégica. Una aplicación empírica. *Revista Europea Dirección y Economía de la empresa*, 14 (3), pp. 59-80.

FERNANDEZ SÁNCHEZ, E. 1991. La subcontratación incrementa la competitividad empresarial. *Economía industrial*. 282 (Nov-Dic), pp. 145-153.

GUITART TARRÉS, L. 2005. Ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica. J.M. CASTAN FARRERO, director. Tesis doctoral, Universitat de Barcelona.

ICANE. INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA 2017. [Múltiples consultas desde Agosto 2017]. Disponible en: www.ican.es.

INE INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA 2017. [Múltiples consultas desde Agosto 2017]. Disponible en: www.ine.es.

INFORMA.2017. [Consulta: 2 de Septiembre de 2017]. Disponibles en: www.informa.es.

PROMSIVAPALLOP, P; JONES, P; ROPER, A 2015. Factors influencing hotel outsourcing decision in Thailand: modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality & Research*, 39 (1), pp. 32-56.

QUINN, J.B.; HILMER, F.G. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4), pp.43-55.

RIVO LOPEZ, E. 1999. Externalización más allá de la subcontratación. En: Actas del XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés: Logroño – 16,17 y 18 de junio. [Consulta 8 Septiembre de 2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565287>

RONDENES ADAM, M.; MONCALEANO RODRÍGUEZ, G.I.; MARTÍNEZ APARISI, A. 2009. Importancia del outsourcing como apoyo de los servicios a la industria. *Impacto y factores críticos*, 374, pp. 65-73.

SABI. SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS [Base de datos online. 2017. [Múltiples consultas desde Agosto 2017]. Disponible mediante licencia: <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisibalancesibericos>

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

ANEXOS

Anexo I: Listado de empresas pertenecientes al subsector de otro comercio especializado situado o con delegaciones en Cantabria.

	NOMBRE	LOCALIDAD
1.	CEPSA COMERCIAL PETROLEO SAU	MADRID
2.	GALP ENERGIA ESPAÑA SAU	ALCOBENDAS
3.	TETRA PAK HISPANIA SA	ARGANDA
4.	WURTH ESPAÑA SA	PALAU-SOLITA I PLEGAMANS
5.	FUEL IBERIA SL	MADRID
6.	AS 24 ESPAÑOLA SA	BARCELONA
7.	SAINT GOBAIN IDAPLAC SL	CORNELLA DE LLOBREGAT
8.	SUMINISTROS SIDERURGICOS MONTAÑESES SA	CAMARGO
9.	ARCELORMITTAL DISTRIBUCION NORTE SOCIEDAD LIMITADA	BASAURI
10.	BRAMMER IBERIA SOCIEDAD ANONIMA	GALDAKAO
11.	COMERCIAL DE LAMINADOS IBERICA SA.	ALCOBENDAS
12.	MERCK CHEMICALS AND LIFE SCIENCE SA.	MADRID
13.	COMPANIA ESPAÑOLA DE AISLAMIENTOS SA	REUS
14.	INDUSTRIAS REHAU SA	GAVA
15.	HIERROS Y ACEROS DE SANTANDER, SA	SANTANDER
16.	SEITSA SUMINISTROS ELECTRICOS INDUSTRIALES ANTON TEIXIDO SA	BARCELONA
17.	PRODUCTOS PETROLIFEROS DEL NORTE SL	MEDIO CUDEYO
18.	ALVAREZ FORESTAL SOCIEDAD ANONIMA	TORRELAVEGA
19.	IBER-SCRAP SL	LOS CORRALES DE BUELNA
20.	ALVAREZ MADERAS Y ENVASES SL	TORRELAVEGA
21.	CHATARRERIA ANTONIO BERRIO SL.	CARTES
22.	DAYCO EUROPE AFTERMARKET SL	SANT FRUITOS DE BAGES
23.	ARMANDO ALVAREZ SA	MADRID
24.	SALTOKI CANTABRIA SA	SANTANDER
25.	TIRSO CSA SA	SANTANDER
26.	CEMAVE SANIDAD ANIMAL SL	CARTES
27.	HARSCO METALS LYCRETE SOCIEDAD ANONIMA	GETXO

28.	HIERROS Y METALES TIRSO SA	SANTANDER
29.	ACO PRODUCTOS POLIMEROS SAU	MAÇANET DE LA SELVA
30.	FEMUSAN SL	CAMARGO
31.	ACEROS URQUIJO SOCIEDAD LIMITADA	BASAURI
32.	ALUGOM MADRID SA	MOSTOLES
33.	MARINO DE LA FUENTE SA	SANTANDER
34.	HELIOS DICA SL	EL ASTILLERO
35.	ASOCIACION CANTABRA DISTRIBUIDORES DE CARBURANTES SL	TORRELAVEGA
36.	FLEJES ESPECIALES SL	CAMARGO
37.	E. LOSTAL Y CIA. S.A.	SANTANDER
38.	PUENTE GARAY FORESTAL SL	GURIEZO
39.	AREA DE SERVICIO TORRELAVEGA SL	TORRELAVEGA
40.	AGROFILM SA	CAMARGO
41.	ESTACION DE SERVICIO BOO G2 S L	EL ASTILLERO
42.	BATH COLLECTION S L	SANTANDER
43.	AREA DE SERVICIO PAMANES SL	EL ASTILLERO
44.	MARINO BERRIO SL	TORRELAVEGA
45.	CASTROGRES SL	CASTRO URDIALES
46.	ALMACENES LAVIN SOCIEDAD ANONIMA	TORRELAVEGA
47.	LESIMOR S L	CAMARGO
48.	MADERAS SIFER SA	CAMARGO
49.	LOP SA	TORRELAVEGA
50.	COLUMBIA CINTAS DE IMPRESION SL	REINOSA
51.	AZULEJOS DELGADO SA	CAMARGO
52.	ALMACEN DE FERRETERIA MANUEL ALVAREZ SA	TORRELAVEGA
53.	SAINZ ALLENDE SL	RAMALES DE LA VICTORIA
54.	RECUPERACIONES INDUSTRIALES 2000 SL	CAMARGO
55.	SANTANDER CERAMICAS SA	SANTANDER
56.	BIOTEC MEDICA SA	LAGUNA DE DUERO
57.	DOINSA HISPANIA SL	SANTANDER
58.	LADISLAO DEL BARRIO SOCIEDAD ANONIMA	CAMARGO
59.	MADERAS VARONA SL	PIELAGOS
60.	RECUPERACIONES REICAL SL	CAMPOO DE ENMEDIO
61.	GASOLEOS VALDALIGA SA	VALDALIGA

62.	PAPELNOR SL	CAMARGO
63.	DROGUERIA NORTE SL	SANTANDER
64.	ROSO SL	LAREDO
65.	3S -SUMINISTROS Y SERVICIOS PARA LA SIDERURGIA SOCIEDAD LIMITADA.	BILBAO
66.	SUMINISTROS LUIS PINTO SL	SANTANDER
67.	MADERAS M G E HIJOS SA	BARCENA DE CICERO
68.	NORCLEAN SL	CAMARGO
69.	M.S. SCREWS SOCIEDAD LIMITADA.	CAMARGO
70.	MADERAS GARCIA DIEGO SOCIEDAD ANONIMA	BARCENA DE CICERO
71.	DOCAL SOLDEVILLA SL	MEDIO CUDEYO
72.	ESTACION DE SERVICIO ISLARES SL	CASTRO URDIALES
73.	SUMINISTROS DE MATERIALES Y SERVICIOS SA	CAMARGO
74.	ESTACION DE SERVICIO CRESMAR S L	REOCIN
75.	AREA DE SERVICIO LA PALMERA SL	EL ASTILLERO
76.	IMPORTACIONES LEYRA GUTIERREZ SRL	TORRELAVEGA
77.	SANEAMIENTOS FONCATEK SL.	SANTA CRUZ DE BEZANA
78.	GOMEZ LAVIN HERMANOS SA	SANTANDER
79.	SUMIDECANT SL	SANTANDER
80.	COSMOS PROTECCION CONTRA INCENDIOS, SOCIEDAD LIMITADA.	CAMARGO
81.	HERMANOS BORBOLLA SA	MERUELO
82.	RAOS ADITIVOS PARA CONSTRUCCION S L	CAMARGO
83.	CODEFER SL	VALDEOLEA
84.	FERRETERIA SANTANDER SL	CAMARGO
85.	ESMADE SA	SANTANDER
86.	MADERAS GIRASA SOCIEDAD LIMITADA	PENAGOS
87.	COMERCIAL NORTE AGROCAMPO SL	BARCENA DE CICERO
88.	CANTABRIA COPROVEN CLIMATIZACION SL	CAMARGO
89.	SUMINISTROS MENDATA S L	MEDIO CUDEYO
90.	COTXSANT SA	CAMARGO
91.	HAUS CANTABRIA SOCIEDAD LIMITADA.	SANTANDER
92.	GERARDO BARRIONUEVO E HIJOS SL	CAMARGO
93.	OTI PINO SL	SANTA MARIA DE CAYON

94.	AREA DE SERVICIO PARBAYON SL	PIELAGOS
95.	CONSTRUAGRO SA	ENTRAMBASAGUAS
96.	VIDROPLAST CANTABRIA SRL	CAMARGO
97.	FERRECANT SL	TORRELAVEGA
98.	HIERROS Y METALES CANTABROS SA	MARINA DE CUDEYO
99.	DESGUACE BECERRIL SL	TORRELAVEGA
100.	CARBURANTES DIZ OIL SL	CASTRO-URDIALES
101.	GABINO ABASCAL GOMEZ SLU	TORRELAVEGA
102.	COMERCIAL CAMPINO SL.	AGUILAR DE CAMPOO
103.	CABLEDER SL	CAMARGO
104.	DISMAR PAVIMENTOS S L	SANTA CRUZ DE BEZANA
105.	HIERROS Y METALES TERAN SL	CAMARGO
106.	SUMINISTROS MONTE SL	SANTANDER
107.	HIDRASAN NORTE SL	LOS CORRALES DE BUELNA
108.	HERMANOS BORBOLLA E HIJOS SL	PENAGOS
109.	BEDIA Y CABARGA, SOCIEDAD ANONIMA	ASTILLERO
110.	JOSE ANTONIO DOCAL S.L.	SANTANDER
111.	CHATARRERIAS ARGUELLES, S.L.	UDIAS
112.	MARITINA FORESTAL SL	LAREDO
113.	MAIZTER SL	CAMPOO DE YUSO
114.	TESASER SERTESA SL	EL ASTILLERO
115.	LA CARREDANA SOCIEDAD ANONIMA	SANTANDER
116.	PUERTAS Y CERRAMIENTOS ROPER SL.	CAMARGO
117.	DISTRIBUIDORA CANTABRA DE EXPLOSIVOS SA	SANTANDER
118.	LA PLETINA SLU	SANTANDER
119.	CANTABRA DE ALQUILERES SA	SANTANDER
120.	SUMINISTROS INDUSTRIALES MORERO 2005 S L	EL ASTILLERO
121.	MARITINA TRANSDILO SL	LAREDO
122.	PMC MATERIALES ESPECIALES DE CONSTRUCCION SL	SANTANDER
123.	RECICLADOS Y TRANSPORTES ESPECIALES SOCIEDAD LIMITADA.	VALDEOLEA
124.	GONZALO PACHECO SL	CAMARGO
125.	FERRETERIA LOS PEDROS SL	REINOSA
126.	CENTRAL DE PINTURAS S.A.	TORRELAVEGA
127.	SALLENDE HABITAT SL.	RAMALES DE LA VICTORIA
128.	ANHYDRITEC SL.	CASTRO URDIALES

129.	ESPECIALISTAS EN PRODUCTOS DE CALEFACCION SL	SANTANDER
130.	CARTONAJES CANTABRIA SL	MEDIO CUDEYO
131.	MATERIALES INCERA SL	LAREDO
132.	DISTRIBUCIONES HOSTELERAS DIHOSA SL	SANTANDER
133.	DISTRIBUIDORA DE ABRASIVOS FLEXIBLES SA	CASTRO-URDIALES
134.	NEUMATICOS VALORACION RECYCLING SOCIEDAD LIMITADA.	ZAMUDIO
135.	PINTURAS COMERCIAL EL SOTO TORRELAVEGA SL	TORRELAVEGA
136.	HIDRAULICA CAMARGO S L	CAMARGO
137.	RUIZ TORRE MATERIALES DE CONSTRUCCION SL	SANTANDER
138.	BICANROC S.L.	LOS CORRALES DE BUELNA
139.	SEIMAR ILUMINACION SRL	SANTANDER
140.	MANUFACTURAS SMITH SL	PIELAGOS
141.	RECICLADOS INDUSTRIALES SANTANDER SL	ASTILLERO
142.	COPROVEN HVAC SOCIEDAD LIMITADA.	ERANDIO
143.	METALES VAZVEI SL	SANTA CRUZ DE BEZANA
144.	MADERAS UDALLA SL	SANTANDER
145.	JUAN ZURRO E HIJOS SL	POTES
146.	VDA ANASTASIO NORIEGA SL	VAL DE SAN VICENTE
147.	DISTRIBUIDORA MONTAÑESA DE LUBRICANTES SL	SANTANDER
148.	UNYCOX 2004 S L	MEDIO CUDEYO
149.	MATERIALES Y PRODUCTOS TECNICO QUIMICOS SL	SANTANDER
150.	DISPIVAL SANTANDER S.L.	SANTANDER
151.	LIMCO CANTABRIA SL	POLANCO
152.	APROVECHAMIENTO DE BIOMASA SL	CARTES
153.	COMERCIAL NEVADA 2014 SOCIEDAD LIMITADA.	TORRELAVEGA
154.	CASPER SUMINISTROS SL	SANTANDER
155.	URBES 21 DOTACIONES URBANAS SOCIEDAD ANONIMA	SANTA CRUZ DE BEZANA
156.	SUMINISTROS QUIMICOS ARROYO SL	SANTANDER
157.	DANIEL SORDO LUBRICANTES SL	REOCIN
158.	GRUAS Y DESGUACES ISLARES SL	CASTRO-URDIALES
159.	JESUS SAIZ SL	HAZAS DE CESTO

160.	CEMI NORTE SL	ASTILLERO
161.	MADERAS MORATINOS SL	SANTANDER
162.	EXCLUSIVAS DEL NORTE PARA LA CONSTRUCCION Y DECORACION SL	CAMARGO
163.	FERRETERIA RINCON SL	TORRELAVEGA
164.	LUBRICANTES Y AUTOMOCION CASTILLA SL	SANTANDER
165.	DESGUACES VELARDE SL	TORRELAVEGA
166.	ASPRO SA	SANTANDER
167.	BATH AND KITCHEN ACCESORIES SL	SANTANDER
168.	ESTACION DE SERVICIO EL EMPALME SA	SANTANDER
169.	RECAMRESAN S L	SANTANDER
170.	EMARSA CARS S L.	BARCENA DE CICERO
171.	LA MARINA SUMINISTROS PARA LA CONSTRUCCION SOCIEDAD LIMITADA	ENTRAMBASAGUAS
172.	TRANSPORTES Y MATERIALES TOMAS GOMEZ SL.	SANTILLANA DEL MAR
173.	SEGURINDUSTRIA PROTECCION LABORAL SL	LOS CORRALES DE BUELNA
174.	COMERCIAL ALAN DE LIERGANES SL	LIERGANES
175.	PIEDRA ARENISCAS Y CALIZAS DEL NORTE SL	LOS CORRALES DE BUELNA
176.	PUERTAS CANTOVI S L	SANTANDER
177.	HIJOS DE SEGUNDO CASTILLO SL	ARENAS DE IGUÑA
178.	CERAMICAS LOPEZ BLANCO SL	MIENGO
179.	LACUESTA QUEMADORES SRL	SANTANDER
180.	ALMACENES GESTERA NORIEGA SL	SANTANDER
181.	TRUEBA SPORT SL	SANTANDER
182.	ACEROS INOX CABALLERO SOCIEDAD LIMITADA.	CAMARGO
183.	CANTABRA DE VULCANIZADOS SOCIEDAD LIMITADA.	ASTILLERO
184.	ANTONIO MATA MATERIALES DE CONSTRUCCION SL	TORRELAVEGA
185.	RECUPERACIONES Y RECICLAJE MATA SOCIEDAD LIMITADA.	CAMPOO DE ENMEDIO
186.	PLASINCO SOCIEDAD LIMITADA.	SONDIKA
187.	INTERNACIONAL DE METALES Y RECUPERACIONES SL	SANTANDER
188.	CERAMICA DE CABEZON, S.L.	CABEZON DE LA SAL
189.	CARTON DE NIDO DE ABEJA SL.	SANTANDER

190.	FECANOR SL	SANTANDER
191.	REPUESTOS CANTABRO ASTUR S L	SANTANDER
192.	TEJERA Y CUESTA SL.	SANTANDER
193.	RECICLADOS HERRERO E HIJOS SL	SANTANDER
194.	METALVORDEM S L	CAMARGO
195.	MADERAS Y EXPLOTACIONES FORESTALES RUCOBA SL	LIMPIAS
196.	MATERIALES DE CONSTRUCCION COLSA SA	CAMARGO
197.	TOGUGAR S L	VAL DE SAN VICENTE
198.	SUMINISTROS CODOS SL	TORRELAVEGA
199.	PARQUETS EDUARDO SL	CAMARGO
200.	MADERAS SAFF SL	CARTES
201.	CANTABRICA DE GRANELES SA	MARINA DE CUDEYO
202.	SERVICIOS ORGANIZADOS MULTIMARCA KILOMETRO 100 SL	SANTANDER
203.	PEREDA BENITO SL	SANTANDER
204.	RADIANCE POLYESTER SL	SANTANDER
205.	TECNOCARBIDE SL	CASTRO URDIALES
206.	REVICICLO SL	TORRELAVEGA
207.	PINTURAS REINOSA SL	REINOSA
208.	UNIDAD DE COORDINACION EN PROSTODONCIA INTEGRAL S L	SANTA CRUZ DE BEZANA
209.	SINTRA PACIFIC S.L.	PIELAGOS
210.	CARBONES Y TRANSPORTES MENCIA SL	REINOSA
211.	SWEET INES SL.	TORRELAVEGA
212.	ARDEIP PRODUCTOS NATURALES SL	SANTANDER
213.	JOSE LUIS LANZA DE CELIS S L	SANTANDER
214.	VILLABLANCO GESTION CANTABRIA SL	SANTANDER
215.	LOMERSOLD S L.	EL ASTILLERO
216.	SUMINISTROS DEL PAS SL	CORVERA DE TORANZO
217.	JOSE VALLEJO LICIAGA SL	SANTANDER
218.	FORESTAL SAN ANDRES S L	CASTRO URDIALES
219.	MEDINAGRES SL.	CASTRO URDIALES
220.	TECNOPELLET CANTABRIA S.L.	SANTA MARIA DE CAYON
221.	UMECAN SL	CARTES
222.	SERVICIO DE VIDRIO CANTABRO SL	CAMARGO
223.	RIPOSANT SL	CAMARGO

224.	VELEZ VIANA JOSE ANTONIO 000400629G SLNE	SANTANDER
225.	COMERCIAL ALVAREZ DE FERRETERIA SL	TORRELAVEGA
226.	TUBOS Y SANEAMIENTOS DE CANTABRIA SL	CAMARGO
227.	PETRURIVE SL	SANTANDER
228.	MAQUIBER SA	BILBAO
229.	CRISTALERIA PUENTE TORRELAVEGA SL	TORRELAVEGA
230.	RECICLADOS ANICO CANTABRIA SL.	SANTANDER
231.	ROSENDO FUENTEVILLA SL	SANTANDER
232.	EDERLIFE SL	SANTANDER
233.	SOCIEDAD COMERCIAL CANTABRA DE CALDERERIA Y CONSTRUCCIONES METALICAS SL	SANTANDER
234.	AIR WELDING SL	CAMARGO
235.	TRADING POLIMER S.L.	PIELAGOS
236.	SERTESA SL	ASTILLERO
237.	PREFABRICADOS HV SL	VILLAESCUSA
238.	MADERAS CAMPOS 2012 SL.	ASTILLERO
239.	DECORACION SUELOS 9 SL	CAMARGO
240.	COMBUSTIBLES NATURALES SL	MOLLEDO
241.	SUMINISTROS Y MAQUINARIA LOS CORRALES S L	LOS CORRALES DE BUELNA
242.	CANTABRA OXIGENO SL	CAMARGO
243.	RUIZ TAUSIA SL	CABEZON DE LA SAL
244.	MORPECAN SL	SANTANDER
245.	GRANULADOS SARIVA S.L.	SANTANDER
246.	SECUNDARIOS DEL METAL S.L.	SANTANDER
247.	BOLOTI CALOR SL	ASTILLERO
248.	FAD FORESTAL SL	PIELAGOS
249.	APLICACIONES ESPECIALES DEL HORMIGON SL.	SANTA CRUZ DE BEZANA
250.	CINCAN SA	CAMARGO
251.	RIJAMA DISTRIBUCIONES SL L	SANTANDER
252.	ROCACERO COMERCIAL SL	POLANCO
253.	HIERROS DE ESPAÑA SA	MARINA DE CUDEYO
254.	CANTABRA DE SOLDADURA SL	CAMARGO
255.	DISCAR-2000 SL	COLINDRES
256.	SISTEMAS Y MECANISMOS SL	COMILLAS

257.	TRANSCHAPELA SL	MARINA DE CUDEYO
258.	FERRETERIA VALDECILLA SL	SANTANDER
259.	QUIMICAS DEL CANTABRICO SOCIEDAD LIMITADA	REOCIN
260.	IBER GROUND SL	SANTANDER
261.	VENTANAS BESAYA SL	TORRELAVEGA
262.	DONACASA BUELNA S.L.	LOS CORRALES DE BUELNA
263.	REINODOR SL	REINOSA
264.	ACRISTALAMIENTOS DEL CANTABRICO SL	CAMARGO
265.	NATURAL PRODUCTS SOLUTIONS IBERICA INTERNATIONAL SOCIEDAD LIMITADA.	CAMPOO DE ENMEDIO
266.	SANOR 111 SL	SANTANDER
267.	ENCOS XXI SL	CASTRO-URDIALES
268.	ATLANTIC BUSINESS CORPORATION SL	ASTILLERO
269.	BIROU GAS SL.	TORRELAVEGA
270.	GRUPO SERPETEC S L	CAMARGO

Anexo II: Entrevista para las empresas.

EMPRESA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

PUESTO DEL ENTREVISTADO:

Entrevistas en profundidad

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. ¿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...)
5. ¿Qué actividades no ha subcontratado? ¿Por qué? (información sensible, actividad clave en la que son muy eficientes, pérdida de control, dependencia de proveedores, etc.)
6. Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas
7. ¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación?
8. ¿Quién o quiénes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?
9. ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores? ¿Cuáles son?
10. ¿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...)
11. ¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (negociación anual, contrato marco general, e3 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.
12. De media ¿Qué duración tienen sus contratos? ¿Cada cuánto se renuevan? ¿Alguna excepción destacable?
13. ¿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?

14. 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).

15. ¿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?

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

17. ¿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?

18. ¿Qué competencias/conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿Algún consejo?

19. En relación con la subcontratación, valore la importancia de los siguientes inconvenientes y ventajas. Puntúe (marcando con una X) cada una entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.

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

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

Anexo III: Carta de presentación para las empresas colaboradoras.



María Soraya Toraya Ruisoto

72.175.450 R

Lienres

Santander, 25 de agosto de 2017

Estimado Señor/a:

Buenos días,

Mi nombre es María Soraya Toraya Ruisoto. 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 está basado en conocer la importancia que tiene la subcontratación en el sector de comercio al por mayor especializado. 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 concediera una entrevista personal o telefónica. Lo ideal sería que respondiera la persona encargada de compras y subcontratación, no obstante, dejo esta decisión a su elección ya que ustedes son los que conocen verdaderamente el funcionamiento de su empresa.

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

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

Un cordial saludo.

Fdo.: María Soraya Toraya Ruisoto