



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

TRABAJO FIN DE GRADO

**VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN
EN EL SECTOR DE LOS SEGUROS**

**ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF OUTSOURCING IN
INSURANCE SECTOR**

AUTORA

JUANA MARIA DE LOS ARCOS

TUTORAS

LIDIA SÁNCHEZ RUIZ

BEATRIZ BLANCO ROJO

JUNIO 2018

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 Definición de subcontratación..... | 6 |
| 2.2 Tipos de subcontratación..... | 7 |
| 2.3 Ventajas de la subcontratación..... | 7 |
| 2.4 Inconvenientes de la subcontratación..... | 9 |
| 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR..... | 10 |
| 3.1 Definición de seguro..... | 10 |
| 3.2 Características del sector | 13 |
| 3.3 Primas devengadas brutas..... | 16 |
| 3.4 Cadena de suministros..... | 16 |
| 4. METODOLOGÍA | 18 |
| 4.1 Fuentes de información secundarias | 18 |
| 4.2 Fuentes de información primaria | 19 |
| 4.3 Metodología Rasch | 19 |
| 5. ANALISIS DE ENCUESTAS | 21 |
| 5.1 Actividades subcontratadas por empresas del sector | 21 |
| 5.2 Ventajas de la subcontratación en el sector de los seguros..... | 21 |
| 5.2.1 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los sujetos | 21 |
| 5.2.2 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los ítems..... | 22 |
| 5.2.3 Fiabilidad y validez globales de las medidas | 24 |
| 5.2.4 Dimensionalidad del constructo | 24 |
| 5.2.5 Análisis de categorías | 25 |
| 5.2.6 Mapa de variables | 26 |
| 5.3 Inconvenientes de la subcontratación en el sector de los seguros..... | 28 |
| 5.3.1 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los sujetos | 28 |
| 5.3.2 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los ítems..... | 30 |
| 5.3.3 Fiabilidad y validez globales de las medidas | 31 |
| 5.3.4 Dimensionalidad del constructo | 32 |
| 5.3.5 Análisis de categorías | 33 |
| 5.3.6 Mapa de variables | 33 |
| 6. CONCLUSIONES | 36 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 37 |
| ANEXOS..... | 40 |

RESUMEN

Durante las últimas décadas el entorno empresarial ha ido evolucionando, las necesidades de los consumidores, la I+D, la competencia entre las empresas, estas son algunas de las causas por las cuales la subcontratación ha cobrado tanta importancia como estrategia empresarial, mejorando así su eficiencia.

Se entiende por subcontratación a la actividad que se deriva a un agente externo a la organización, ciertas tareas necesarias dentro de la empresa pero que no es la actividad principal de la misma, permitiendo a la organización entre muchos otros factores reducir costes, fortalecer la actividad principal, mejorar la calidad, mayor flexibilidad, etc. e incluso en algunas ocasiones la introducción de nuevas actividades.

El principal objetivo de este trabajo es analizar las ventajas e inconvenientes que tiene la subcontratación para las empresas del sector asegurador, así como determinar las actividades que son objeto de subcontratación en dicho sector. Para ello, se realizó una serie de encuestas a empresas de las comunidades autónomas de Madrid, Cantabria y Castilla la Mancha, para conocer cuáles son las actividades subcontratadas en el sector asegurador y, la importancia con la cual son valoradas las ventajas e inconvenientes, a través de la escala Likert 1 a 5. El contacto con las empresas se realizó a través de un formulario de google que se envió por correo electrónico. Para analizar las respuestas obtenidas se ha utilizado la versión gratuita del programa Ministep.

Con los resultados obtenidos se puede decir que las principales actividades subcontratadas en el sector asegurador son las siguientes: atención al cliente, asesoría laboral y fiscal, el sistema informático. Respecto a las ventajas más importantes para las empresas son: Mayor velocidad para la realización de tareas, reducción de costes, acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes). En cuanto a los inconvenientes de la subcontratación están: la necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada, posible generación de dependencia con el proveedor y selección inadecuada de proveedores.

PALABRAS CLAVE: subcontratación, ventajas e inconvenientes de la subcontratación, encuestas, sector asegurador, Rasch.

ABSTRACT

During the last decades the business environment has developed, the needs of consumers, R+D, the competition between companies, are some of the causes for which outsourcing has gained such importance as a business strategy, thus improving efficiency of the services.

Subcontracting means commit to an agent outside the organisation an activity, a certain task which is required in the company but that it is not the main activity, allowing the organization among many other factors as reduce costs, make stronger the core business, improve the quality, flexibility, etc. and even more in some cases the introduction of new activities.

The goal of this work is to analyze the importance that subcontracting has acquired in the insurance world and determine the activities which are subject to outsource in this sector as well as the main advantages and disadvantages of subcontracting. Surveys were carried out for the propose to companies in the autonomous communities of Madrid, Cantabria and Castilla la Mancha, to know which are the activities outsourced in the insurance sector, and the importance of how the advantages and disadvantages have been valued, through the scale Likert 1 to 5. The contact with the companies was made through a google form, that was sent by email. To analyze the answers has been used the free version of the Ministep program.

The results showed that the main subcontracting activities in the insurance sector are the following: customer service, labor and tax advice, the computer system. Regarding advantages the main important for companies are: Higher speed to perform tasks, cost reduction, access to innovative technologies and /or highly specialized (for example, protected with patents). Regarding the disadvantages of subcontracting are: the need of a period of adaptation between the main company and the subcontractor, possible generation of dependence on the supplier and inadequate selection of suppliers.

KEYWORDS: subcontracting, advantages and disadvantages of subcontracting, surveys, insurance sector, Rasch.

1.INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años los mercados han ido evolucionado, surgiendo la necesidad de delegar ciertas tareas, derivando parte de sus funciones a otras empresas para poder centrarse en sus puntos fuertes y en su actividad principal más eficientemente. De esta manera aparece la subcontratación, cada vez más usada en el sector empresarial, por las ventajas que favorecen a las empresas. Gracias a la subcontratación, se adquiere mayor flexibilidad laboral, permitiendo una respuesta más ágil frente a las demandas de un mercado que es cada vez más cambiante (González 2014).

El principal objetivo de este trabajo es analizar las ventajas e inconvenientes que tiene la subcontratación para las empresas del sector asegurador, así como determinar las actividades que son objeto de subcontratación en dicho sector.

Para alcanzar este fin, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, en el segundo apartado se analiza la parte teórica referido a la subcontratación, se establece el concepto, tipología, las ventajas e inconvenientes de la subcontratación.

En el tercer apartado, se describe el sector asegurador. Primero, se define el concepto seguro, para poder entender este sector y las partes que intervienen en el. La última parte de este punto finaliza con una pequeña descripción de la cadena de suministro del sector asegurador.

En el cuarto apartado se explica la metodología utilizada para realizar el estudio, como y de donde se obtuvo dicha información. También se explica la Teoría de Medición de Rasch, que es la metodología que se utilizará para el análisis de los datos obtenidos a partir de las encuestas.

En el quinto apartado, se realiza el análisis empírico de los de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas, gracias a la versión gratuita del programa Ministep.

Por último, se dedica un apartado a bibliografía y fuentes consultadas y se introducen anexos de información.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado, se analizarán las distintas definiciones que se pueden encontrar del término contratación y los tipos en los que se divide. Adicionalmente, se recogen las ventajas e inconvenientes de la subcontratación explicitadas por diversos autores.

2.1 Definiciones de subcontratación

A continuación, se puede observar en la tabla 2.1 algunas de las definiciones más destacadas de este concepto.

Tabla 2.1 Definiciones del término subcontratación

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|----------------------------------|--|
| Domberger (1998) | Proceso por el cual actividades que tradicionalmente habían sido desarrolladas internamente deciden contratarse a proveedores externos. |
| Derosé, (1999) | Transferir servicios de recursos externos proveídos previamente de manera interna. |
| Koontz y Weihrich, (2002) | Es una 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. |
| Barry, (2003) | Es una 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. |
| Chase, Jacobs y Aquilano, (2005) | La acción de mover algunas de las actividades internas y responsabilidades de decisión de la compañía a otros proveedores externos. |
| Werther y Davis, (2008) | Las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa. |
| Conde Sánchez (2015) | La subcontratación es proceso empresarial mediante el cual una sociedad transfiere la responsabilidad de sus tareas externas a otra sociedad especializada en esa tarea. |

Fuente: Elaboración propia

2.2 TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

De las distintas definiciones de subcontratación, se puede concluir que existen diferentes tipos. La subcontratación puede ser agrupadas en función de varios criterios.

Nos parece especialmente relevante la diferenciación del tipo de subcontratación en función del nivel de análisis de decisión, ya que esta clasificación permite explicar las razones por las que las empresas subcontratan sus operaciones. En este sentido, siguiendo a Stuke y White (1994) y a Lacity (1996) distinguimos entre subcontratación táctica y estratégica.

- Subcontratación táctica: consiste en tomar decisiones generalmente de manera intuitiva, solo teniendo en cuenta los costes, sin considerar otros beneficios o riesgos de esa decisión (Ford y Farmer 1986).
- Subcontratación estratégica: se pueden externalizar actividades que pueden ser esenciales para la empresa, pero no representan sus competencias claves, de modo que se produce una cooperación a medio o largo plazo con el proveedor (Jennigs 1997).

La subcontratación estratégica, según el autor Conde Fernández (2015) se puede dividir a su vez en:

- Co-sourcing: la empresa y el proveedor comparten responsabilidades y riesgos.
- In-house: los servicios se realizan dentro de las instalaciones de la empresa.
- Off-shoring: utilización de una empresa de subcontratación situada en el extranjero ya que esta ofrece menores costes que la nacional.
- Off-site: los servicios se realizan en instalaciones de la empresa subcontratada.

2.3 VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

Tras analizar las distintas definiciones, y la evolución que ha sufrido con el paso de los años la subcontratación. A continuación, en la tabla 2.3 se recogen las ventajas que se pueden derivar de la subcontratación, según diversos autores.

Tabla 2.3 Ventajas de la subcontratación

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|----------------------------|---|
| Derose, (1999) | Transferir servicios de recursos externos proveídos previamente de manera interna. |
| Skinner (1969) | La reducción de los costes. |
| Hayes y Wheelwright (1984) | La mejora de la calidad. |
| Adam y Swamidas (1989) | La flexibilidad. |
| Domínguez Machuca (1995) | El aumento del servicio. |
| Rivo López (1999) | Reducción de costes: A través de la modificación de la estructura de costes, reduciéndose los fijos y aumentando. |
| Espino Rodríguez (2002) | Acceder a capacidades y conocimientos. |
| Romero-Pérez (2003) | Compartimiento de riesgos con empresas subcontratadas. |
| Pérez Palomares (2013) | Mejora la imagen de la empresa al contratar servicios especializados. |
| Pérez Palomares (2013) | Aumento del beneficio. |
| Pérez Palomares (2013) | Genera innovación ya que pueden obtenerse nuevas ideas. |
| BBVA (2013) | Favorece la innovación ya que se pueden obtener nuevas ideas. |
| Conde Fernández (2015) | La empresa responde con rapidez a los cambios del entorno. |

Fuente: elaboración propia

2.4 INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

A parte de las ventajas mencionadas en el apartado anterior, cabe destacar que cuando se subcontrata ciertas actividades de una empresa pueden surgir inconvenientes, alguno de los cuales mencionamos a continuación.

Tabla 2.4 Inconvenientes de la subcontratación

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|--|--|
| Rivo López (1999) | La renegociación y el seguimiento de los contratos pueden ser complicados y costosos. |
| Rivo López (1999) | Es posible que se genere una excesiva dependencia del suministrador. |
| Romero-Pérez (2003) | Amenazas a la confidencialidad. |
| 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. |
| Saiz Álvarez (2004) | Abandono de empleados que han sido formados dentro de la empresa. |
| Belcourt, (2006) | La calidad de dicha prestación podrá variar y afectar al cliente, pudiendo impactar en los beneficios de la empresa. |
| Kumar, Aquino, Anderson (2007) | Pérdida de control, puede conllevar a una gran dependencia del proveedor. |
| Belcourt (2006) | El compromiso de la plantilla con la empresa puede verse afectado si la política de externalización no se define, se comunica y se coordina de forma clara y efectiva. |
| Conde Sánchez (2015) | Fuga de información, por la alta rotación del personal subcontratado. |
| BBVA(2015) | No se produce a penas innovación en el sector subcontratado. |
| BBVA (2013) | Favorece la innovación ya que se pueden obtener nuevas ideas. |
| Conde Fernández (2015) | La empresa responde con rapidez a los cambios del entorno. |

Fuente: Elaboración propia

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

En primer lugar, para poder analizar los datos obtenidos, es necesario realizar la contextualización del sector, en este caso, el estudio se centra en el sector asegurador. Para ello en primer lugar se comienza definiendo el término seguro, junto con las partes que intervienen en un seguro, después las características del sector, las primas devengadas en el sector durante el año 2016 y por último la cadena de suministro.

3.1 DEFINICIÓN DE SEGURO

En este apartado se va a definir el concepto de seguro. Cabe señalar que no existe una definición única, sino que existen numerosas definiciones en función del punto de vista del análisis (actuarial, estadístico, jurídico, económico). En las siguientes líneas se incluye un listado de definiciones del término seguro según diferentes autores:

- Según Alfred Manes (1930) “El seguro es la protección mutua de numerosas existencias económicas, análogamente amenazadas, ante necesidades fortuitas y tasables de dinero”.
- Según Bustamante Ferrer, Jaime y Uribe Osorio, Ana Inés (1996) “El seguro es un contrato bilateral, condicional y aleatorio por el cual una persona natural o jurídica, toma sobre sí por un determinado tiempo, todos o algunos de los riesgos de pérdida o deterioro que corren ciertos objetos pertenecientes a otra persona, obligándose, mediante una retribución convenida, a indemnizarle la pérdida, o cualquier otro daño estimable, que sufran los objetos asegurados.”
- Para Halperin, Isaac (1966) “Hay un contrato de seguro cuando el asegurador se obliga, mediante una prima o cotización, a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto.”
- Para Currea L., Alfredo (1966) “El seguro es un contrato por medio del cual una empresa especializada se hace cargo por determinado tiempo de los riesgos de pérdida o de deterioro que pueden correr objetos pertenecientes a otra empresa o persona, obligándose la primera a indemnizar a la segunda en el caso de que lleguen a presentarse las pérdidas o daños previstos.”
- Y por último el artículo 1 de la Ley de Contrato de Seguro de 8 de octubre de 1980 (LCS) establece que “El contrato por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y en el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.”

Para que tenga validez el contrato de seguro, es imprescindible que exista un riesgo a cubrir. En caso de que no fuese así según el art.4 de La Ley de Contrato de Seguro (LCS), el contrato sería nulo.

Para que un riesgo sea asegurable tiene que ser:

- Posible: existir la posibilidad de materialización del riesgo.
- Incierto: principio básico del seguro
- Fortuito: el riesgo deriva de un acto o acontecimiento ajeno a la voluntad de los contratantes.
- Económicamente desfavorable

3.1.1 Partes que intervienen en el contrato de seguro

Una vez se ha analizado la definición de seguro, a continuación, se realizará una breve descripción de las partes más importantes que intervienen en un contrato de seguro, la información para el desarrollo de este apartado, se ha obtenido a partir del Módulo 1 Teoría General del Seguro del CECAS (2016).

Póliza

Documento que recoge la celebración de un contrato de seguro entre el tomador, o contratante del seguro, y la compañía aseguradora. En la póliza de seguros se detallan los derechos y las obligaciones de ambas partes. En el momento que está firmado y aceptado por todas las partes comienzan los derechos y obligaciones.

El asegurador

Es la Entidad aseguradora, la que asume el riesgo que se establece en el contrato de seguro, a cambio de recibir por adelantando la prima del seguro. Recae sobre ella la obligación de la prestación convenida si se produjese el riesgo que se especifica en el contrato.

Es obligatorio que las entidades aseguradoras sean personas jurídicas, entre las cuales están:

- Sociedades Anónimas
- Sociedades Mutuas
- Sociedades Cooperativas
- Mutualidades de Previsión Social

Tomador del seguro

El tomador del seguro es la persona que contrata el seguro, es decir, a nombre de quien figura la póliza, quien firma y quien paga la prima. Puede ser tanto persona física como jurídica, y no tiene por qué coincidir con el asegurado. Cabe destacar que cuando asegurado y tomador son distintas personas, las obligaciones derivadas del contrato recaen sobre el tomador, mientras que los derechos en el asegurado.

Asegurado

Es la persona física o jurídica, propietaria del bien asegurado. Ya sea en su persona, en sus bienes o en su patrimonio. Junto con el beneficiario son las figuras sobre las que recaen los derechos que se derivan del contrato.

Beneficiario

Se trata de una figura propia de los seguros de personas, ya sea persona física o jurídica, designada para recibir la utilidad del seguro que se ha contratado. Esta figura es designada por el tomador del seguro, y podrá modificarlo tantas veces como quiera.

Otras de las figuras personales destacadas son:

Perjudicado

Es una figura importante dentro del seguro de RC (responsabilidad civil), donde la ley lo menciona en y dos aspectos:

- Derecho a la acción directa contra el asegurador.
- Derecho a percibir los intereses por mora del asegurador, en el incumplimiento de sus obligaciones.

El mediador de seguros

Según la Ley de medición de seguros y reaseguros es una figura muy importante que se encarga desde la contratación previa del seguro, mantenimiento del contrato, asistencia y asesoramiento en caso de siniestro.

Existen diferentes tipos de mediadores, los cuales mencionamos a continuación:

- **Agentes de seguros exclusivos:** son contratados por la aseguradora, realizan la actividad de mediación de seguros exclusivamente para dicha aseguradora.
- **Agentes de seguros vinculados:** contratados por varias entidades aseguradoras, realizan la actividad de mediación para todas las entidades de seguros para las que trabajan.
- **Corredores de seguros:** personas o empresas que desempeñan la actividad de mediación de seguros sin mantener vínculos contractuales que supongan dependencia con las entidades aseguradoras, ofreciendo asesoramiento independiente, profesional e imparcial a los clientes que les soliciten la cobertura de un riesgo.
- **Corredores de reaseguros:** los Corredores de reaseguros nacionales y extranjeros son personas naturales o jurídicas que participan en la intermediación de reaseguros, entre la entidad que contrata el reaseguro y la que la entidad que asume los riesgos.

Prima

Es la contraprestación del tomador del contrato de seguro, representa la contraprestación del riesgo asumido por el asegurador. El pago de la prima en el contrato de seguro constituye la obligación fundamental del contratante.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Se entiende por sector asegurador por un lado al conjunto de entidades y organismos que participan en este mercado, así como sus prácticas. Su finalidad es derivar los riesgos a que están sometidos los particulares a una empresa con capacidad económica suficiente para soportarlos, Teoría general del seguro (2016).

Entre las funciones que tiene este sector principalmente es la función que desempeña en la economía del país, favoreciendo el desarrollo económico. El seguro representa la evolución macroeconómica de un país y a su vez la recaudación de primas se utiliza como indicador económico.

Dentro de los servicios que genera a nuestra sociedad podemos destacar:

- Fomenta la propensión a la inversión productiva de fondos ajenos.
- El coste del seguro se capitaliza e invierte, a su vez, en la economía nacional, constituyendo un poderoso instrumento de fomento y captación del ahorro.
- Refuerza la posición del acreedor hipotecario, por ello se suele exigir al deudor que asegure el bien que garantiza el crédito.

La diferencia entre este sector y otros, es que para desarrollar su actividad necesita un capital fijo relativamente pequeño y además cobra por adelantado los servicios que presta. Por tanto, sus necesidades técnicas de financiación son pequeñas.

Esto es favorable para el asegurador, ya que el coste de la siniestralidad se reparte posponiéndose y dando lugar a un ahorro que se derivará a provisiones técnicas.

La actividad aseguradora, convierte en inversión a largo plazo lo que, normalmente no es considerado ahorro por el contratante del seguro. Pero, desde el punto de vista financiero se trata de un ahorro muy estable y a largo plazo.

En España, las empresas dedicadas a la actividad aseguradora, puede adoptar la forma jurídica de sociedades anónimas, mutuas, cooperativas y mutualidades de previsión social. A continuación, se realiza una breve descripción de cada una de ellas:

- Sociedades Anónimas: su objetivo es claro, y es la de conseguir beneficios, para repartirlos entre los accionistas que conforman la sociedad. Son entidades con ánimo de lucro. La ley de Ordenación del Seguro Privado exige determinados requisitos a las sociedades anónimas que quieran dedicarse a la actividad aseguradora. El más importante es el capital social que, como mínimo será el que establece el Reglamento de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados según el ramo en que la entidad quiera operar.
- Mutuas: La ley de Ordenación del Seguro Privado considera 2 tipos de sociedades mutuas: a prima fija y a prima variable. Ambas tienen normas comunes:
 - Operar con seguros no puede ser objeto de lucro.
 - Para constituirse deben contar con un mínimo de 50 socios o mutualistas.
 - Los mutualistas deben ser solamente los asegurados.
 - Existe igualdad de derechos y obligaciones para todos los socios mutualistas.

- Cooperativas: Una cooperativa es una sociedad formada por un conjunto de personas unidas con el fin de conseguir un objetivo común en una misma actividad económica.
- Mutualidades de previsión social: Son entidades privadas sin ánimo de lucro que operan a prima fija o variable, y fuera del sistema de previsión de la Seguridad Social obligatoria. Su actividad como aseguradora es ejercida gracias a las aportaciones directas de sus asociados o de otras entidades.

En el informe de seguros y planes de pensiones (2016), a 31 de diciembre de 2016 en España existe un total de 231 entidades de seguros operativas, de estas 146 son sociedades anónimas, 31 mutuas, 50 mutuas de previsión social y por último 3 entidades reaseguradoras, como observamos en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Entidades aseguradoras operativas

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Sociedades anónimas | 168 | 156 | 147 |
| Mutuas | 31 | 31 | 31 |
| Mutualidades de previsión social | 53 | 50 | 50 |
| Entidades reaseguradoras | 3 | 3 | 3 |
| TOTAL ENTIDADES DE SEGUROS | 255 | 240 | 231 |

Fuente: Datos del Ministerio de economía y competitividad 2016

Como se muestra en la tabla 3.2 se puede observar las variaciones que han sufrido el número de entidades operativas en el sector, han ido disminuyendo con el paso de los años, ya sea por absorción o por baja y cese de la entidad.

En el año 2016 se canceló la inscripción de 10 entidades aseguradoras en el Registro administrativo, algunas de ellas habían dejado de ser operativas años anteriores.

- 2 entidades por fusión de carteras
- 1 entidad por cambio de objeto social
- 5 entidades por finalización de las operaciones de liquidación
- 2 entidades como consecuencia de un expediente de cesión

A fecha 31 de diciembre de 2016, 8 entidades estaban pendientes de cancelación, 7 de ellas de procedimientos de fusión (absorbidas por otra entidad) y 1 como consecuencia de una cesión total de la cartera que da como resultado la revocación de la autorización para operar Informe DGSFP (2016).

Es importante destacar que, dentro del sector asegurador podemos distinguir dos ramos: vida y no vida, esta clasificación viene definida por la ley vigente Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades Aseguradoras (LOSSEAR), frente a los seguros contra daños y seguros de personas estableciendo una clasificación distinta de la Ley de Contrato de Seguro (LCS).

Tabla 3.4 Las diferencias en los seguros de daños frente a personas.

| SEGUROS CONTRA DAÑOS/ PATRIMONIALES | SEGUROS DE PERSONAS |
|--|---|
| Cuantificación del interés asegurado | Las partes pactan a priori un capital o una renta |
| Restitución de los daños | Solo se pretende paliar unas consecuencias económicas |
| Justiprecio | No se pretende pagar un precio justo. |
| Indemnización efectiva | Prestación paliativa |

Fuente: Módulo IV CECAS 2016

Ahora clasificaremos los tipos de seguros que podemos encontrar en ambos ramos:

Seguros contra daños/patrimoniales:

- Seguros de automóvil
- Seguros de ingeniería
- Seguros multirriesgo
- Seguros de crédito y caución
- Seguros de pérdidas pecuniarias diversas
- Seguros de robo
- Seguros de transporte
- Seguros de incendio
- Seguros de Responsabilidad Civil
- Seguro de decesos (este tipo de seguros hay que especificar que no se asegura la vida, sino unas prestaciones derivadas del fallecimiento del asegurado, las cuales tienen una valoración económica objetiva).

Seguros de personas:

- Seguros de vida
- Seguros de accidentes personales
- Seguros de salud o enfermedad
- Seguros de dependencia

3.3 PRIMAS DEVENGADAS BRUTAS Y VARIACIÓN

Según la Dirección General de Seguros (DGS), en el año 2016 las primas totales devengadas brutas del Sector en España, aumentan un 13,75%, produciéndose un crecimiento tanto en el ramo de Vida (21,89%), como en los ramos No Vida (7,45%). Alrededor de un 2% del crecimiento en No Vida tiene su origen en una operación societaria correspondiente a 2016 que ha afectado a los ramos de Crédito y de Caución. La tabla 3.5 muestra la evolución de las primas brutas devengadas en el sector los últimos años.

Tabla 3.5 Evolución de las primas brutas devengadas en el sector (2014-2016)

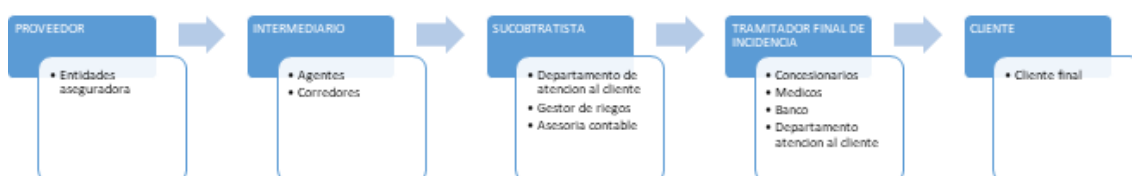
| | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| TOTAL SECTOR | 56.016 | 57.073 | 64.920 |
| RAMO VIDA | 25.321 | 25.791 | 31.309 |
| RAMO NO VIDA | 30.695 | 31.282 | 33.612 |
| VARIACION TOTAL | -0.44% | 1.89% | 13.75% |
| VARIACIÓN RAMO VIDA | -2.29% | 1.86% | 21.89% |
| VARIACIÓN RAMO NO VIDA | 1.14% | 1.91% | 7.45% |

Fuente: Informe de la DGS. Datos expresados en millones de euros

3.4 CADENA DE SUMINISTRO

A continuación, se describe la cadena de suministro del sector con el objetivo de que se entienda mejor la organización del trabajo.

Grafico 3.1 Cadena de suministro en el Sector Asegurador



Fuente: Elaboración propia

En el sector asegurador la cadena de suministro comienza con el proveedor, que en este caso serán las entidades aseguradoras como Mapfre, Allianz, Axa, Pelayo, Mutua Madrileña, etc., ofreciendo un producto cuya finalidad es cubrir un riesgo determinado para cada cliente.

En segundo lugar, aparece la figura del intermediario, donde localizamos a los agentes y corredores que son las personas encargadas de analizar el riesgo específico de cada cliente, favoreciendo las necesidades a cubrir de cada caso en concreto.

Posteriormente se sitúan las empresas subcontratadas, en donde está el departamento de siniestro, atención al cliente, la asesoría, contable y laboral, etc. Este apartado es fundamental para agilizar la cadena de suministro.

Por último, antes de llegar al cliente final, se incluye una nueva fase dentro de este proceso, en el cual se sitúa el tramitador final de incidencias, donde se materializa el riesgo por el cual se realizó el contrato (la póliza), que en función de cada ramo (vida y no vida), se sitúan diferentes departamentos como los cuadros médicos, concesionarios, bancos.

4. METODOLOGÍA

Como se indicó al inicio del trabajo, el objetivo principal es analizar las ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector de los seguros. También se analizará las principales actividades que se subcontratan en este sector.

Para llegar a este objetivo, se ha recurrido tanto a fuentes de información primaria como secundaria. A continuación, en los apartados siguientes se explicará con mayor precisión las fuentes utilizadas.

4.1 Fuentes de información secundaria

En primer lugar, para obtener el listado de empresas pertenecientes al sector asegurador, se acude a la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), accediendo a través de la biblioteca de la Universidad de Cantabria. Como se observa en el gráfico 4.1. Primero se realiza una búsqueda en la que se aplica cuatro filtros:

- Clasificación de Actividad, es decir, por el CNAE (2009) código 65 que se corresponde con nuestro sector de actividad Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria.
- El filtro por localización (Cantabria, Castilla la Mancha y Madrid).
- Estado activo
- Localización delegaciones (Cantabria, Castilla la Mancha y Madrid).

Ilustración.4.1 Búsqueda en el programa SABI

The screenshot displays the SABI search interface. At the top, it indicates '2.500.000 empresas españolas y 700.000 empresas portuguesas'. The search strategy is defined by four filters:

| Filtro | Resultado |
|---|------------|
| 1. CNAE 2009 (Sólo códigos primarios): 65 - Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria | 2.550 |
| 2. Región/País: Cantabria, Castilla-La Mancha, Madrid | 354.766 |
| 3. Estados España: Activa | 821.180 |
| 4. Localización delegaciones: Cantabria, Castilla-La Mancha, Madrid | 45.867 |
| TOTAL | 761 |

Fuente: Obtenido de SABI

4.2 Fuentes de información primaria

Una vez realizado el análisis de la información secundaria en el apartado anterior, también se obtuvo información primaria a través de las encuestas.

La encuesta que se ha enviado a las distintas empresas consta de tres partes (Anexo2). En el primer apartado, se hace una breve descripción a través de una serie de preguntas cortas, indicando el nombre de la empresa, persona de contacto, correo electrónico de contacto, el número de empleados y descripción de las principales actividades que subcontratan.

La segunda y tercera parte constan de 2 preguntas. La primera referida a las ventajas, con 15 ítems y la segunda, a los inconvenientes con 17 ítems. Para valorar cada una de las preguntas de la encuesta se ha utilizado la escala Likert, con una clasificación de 1-5, siendo 5 muy importante y 1 muy poco importante.

La muestra utilizada en este trabajo es una muestra de conveniencia. En primer lugar, se realizó un listado de 83 empresas seleccionadas aleatoriamente de un total de 761 para la obtención del estudio. De este listado, se obtuvo información de 61 empresas, para contactar vía correo electrónico o teléfono.

El siguiente paso fue realizar la encuesta a través del formulario de google, junto con una carta de presentación realizada en colaboración con las tutoras del trabajo, donde se hace una breve descripción de la finalidad para la cual se ha realizado la encuesta. Las encuestas fueron enviadas por correo electrónico a las distintas empresas del listado obtenido inicialmente. Se envió el enlace a través del correo electrónico de la Universidad junto con una carta de presentación (Anexo 1). De este primer contacto, se obtuvo muy pocas respuestas, por lo que el siguiente paso, fue contactar vía telefónica y presentarme físicamente en algunas de las oficinas.

De esta forma, se obtuvo un total de 17 encuestas, de las cuales 10 son de Cantabria, 6 de Madrid, y 1 de Castilla la Mancha.

4.3 Metodología Rasch

Para la realización de este trabajo, de los resultados obtenidos en las encuestas referente a las ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector de los seguros, se ha usado la Metodología Rasch, y utilizando como herramienta el programa ministep.

Para medir una determinada realidad (constructo), se debe seleccionar un conjunto de ítems que midan dicho constructo. Para medir esos ítems, en Ciencias Sociales, se recogen datos de tipo ordinal o nominal, en este caso las respuestas basadas en la escala Likert (Sanchez- Ruiz y Blanco 2016).

Es en este punto donde la metodología de Rasch adquiere importancia ya que este modelo propone una solución a este problema, mediante la obtención de unidades intervalo, que cumplan los requisitos de medición a partir de datos categóricos (Sánchez y Blanco, 2012).

El modelo Rasch, tiene una cantidad de aplicaciones entre las que podemos enumerar: cálculo de la fiabilidad y validez globales de los ítems, fiabilidad y validez individual de los sujetos y de los ítems, análisis de las categorías de respuestas, análisis DAFO, etc.

El modelo es de tipo logístico, y se caracteriza por cumplir los siguientes principios (Smith y Smith, 2004; Oreja, 2005):

- Unidimensionalidad: se consigue cuando todos los ítems, se refieren a un único constructo, de tal manera que todos ellos pueden ubicarse en un mismo continuo lineal junto con los sujetos.
- Invarianza: garantiza que los resultados obtenidos del análisis no dependen de las muestras de sujetos ni de ítems utilizados.
- Aditividad: la distancia entre los valores 3 y 4 por ejemplo, es la misma que la distancia entre los valores 4 y 5. Esto es una característica que no cumplen las mediciones ordinales, pero sí la de los intervalos.

A la hora de realizar la transformación de variables ordinales a variables de intervalo, el Modelo se basa en la siguiente afirmación: un sujeto con mayor habilidad que otro deberá tener una mayor probabilidad de resolver un ítem correctamente (contestar afirmativamente o con mayor puntuación en la escala planteada). Igualmente, ante un ítem más difícil que otro, la probabilidad de que cualquier sujeto conteste correctamente al fácil es mayor que la probabilidad de que conteste correctamente al difícil (Rasch 1960) en (Bond y Fox 2007).

Para realizar este trabajo se ha utilizado el programa Ministep. Es una versión gratuita, que permite trabajar con un total de 25 ítems y 75 sujetos, para analizar.

5. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

5.1 ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS POR LAS EMPRESAS

Entre las principales actividades subcontractadas por las empresas aseguradoras, en función de los resultados obtenidos en las encuestas que se han realizado para este estudio son: el departamento de atención al cliente, sistema informático, publicidad y marketing, asesoría laboral y fiscal, gestión de protección de datos, servicios jurídicos, empresa de suministros de material de oficina.

5.2 VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LOS SEGUROS

En este apartado del trabajo, se desglosarán más específicamente los resultados obtenidos en las encuestas.

Se ha obtenido un total de 17 respuestas para realizar este estudio.

5.2.1 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los sujetos

En primer lugar, se analiza la fiabilidad de las medidas de los sujetos, que corresponde a la tabla 17 del minstep. Para que la muestra sea válida para el estudio una de las condiciones que se deben cumplir es que la correlación sea positiva (PTMEASURE. CORR >0), y como se observa en la Ilustración 5.1 esta condición se cumple. La segunda condición es que los valores del INFIT y OUTFIT estén entre 1.9 y -1.9, en este caso en la empresa 4 no lo cumple. Por tanto, procedemos a eliminar de la muestra la empresa 4.

Ilustración 5.1 Fiabilidad y validez individualidades de las medidas de los sujetos sin corregir

| ENTRY | TOTAL | TOTAL | | MODEL | INFIT | | OUTFIT | | PTMEASUR-AL | | EXACT | MATCH | |
|--------|-------|-------|---------|-------|-------|------|--------|------|-------------|------|-------|-------|--------|
| NUMBER | SCORE | COUNT | MEASURE | S.E. | MNSQ | ZSTD | MNSQ | ZSTD | CORR. | EXP. | OBS% | EXP% | PERSON |
| 7 | 64 | 15 | 2.26 | .41 | .48 | -1.6 | .61 | -1.1 | .77 | .69 | 60.0 | 57.7 | E7 1 |
| 1 | 59 | 15 | 1.53 | .36 | .96 | .0 | .92 | -.1 | .90 | .70 | 26.7 | 44.8 | E1 1 |
| 5 | 59 | 15 | 1.53 | .36 | 1.08 | .4 | 1.01 | .1 | .44 | .70 | 46.7 | 44.8 | E5 1 |
| 13 | 59 | 15 | 1.53 | .36 | 1.20 | .7 | 1.16 | .6 | .74 | .70 | 26.7 | 44.8 | E13 1 |
| 17 | 58 | 15 | 1.39 | .36 | 1.21 | .7 | 1.13 | .5 | .45 | .70 | 53.3 | 45.8 | E17 1 |
| 8 | 57 | 15 | 1.27 | .36 | .64 | -1.1 | .59 | -1.4 | .90 | .70 | 60.0 | 46.6 | E8 3 |
| 10 | 57 | 15 | 1.27 | .36 | .75 | -.7 | .79 | -.6 | .73 | .70 | 46.7 | 46.6 | E10 1 |
| 11 | 55 | 15 | 1.02 | .35 | .68 | -1.0 | .71 | -.9 | .71 | .71 | 66.7 | 47.8 | E11 1 |
| 3 | 54 | 15 | .90 | .35 | .89 | -.2 | .88 | -.2 | .83 | .71 | 40.0 | 48.5 | E3 1 |
| 4 | 54 | 15 | .90 | .35 | 2.56 | 3.4 | 2.52 | 3.3 | .66 | .71 | 13.3 | 48.5 | E4 1 |
| 12 | 54 | 15 | .90 | .35 | .50 | -1.7 | .53 | -1.6 | .80 | .71 | 80.0 | 48.5 | E12 1 |
| 14 | 54 | 15 | .90 | .35 | .66 | -1.0 | .69 | -.9 | .73 | .71 | 53.3 | 48.5 | E14 1 |
| 2 | 53 | 15 | .78 | .35 | .42 | -2.1 | .42 | -2.1 | .86 | .71 | 73.3 | 48.8 | E2 1 |
| 16 | 53 | 15 | .78 | .35 | 1.44 | 1.3 | 1.44 | 1.3 | .74 | .71 | 26.7 | 48.8 | E16 1 |
| 9 | 51 | 15 | .54 | .34 | .89 | -.2 | .87 | -.3 | .74 | .71 | 46.7 | 48.2 | E9 1 |
| 6 | 50 | 15 | .42 | .34 | 1.47 | 1.3 | 1.45 | 1.2 | .32 | .71 | 26.7 | 49.7 | E6 2 |
| 15 | 49 | 15 | .30 | .34 | .83 | -.4 | .83 | -.4 | .72 | .71 | 46.7 | 49.2 | E15 1 |
| MEAN | 55.3 | 15.0 | 1.07 | .36 | .98 | -.1 | .97 | -.1 | | | 46.7 | 48.1 | |
| P. SD | 3.7 | .0 | .47 | .02 | .50 | 1.3 | .48 | 1.3 | | | 17.9 | 2.9 | |

Fuente: Tabla obtenida del Minstep

Una vez eliminada esta empresa se comprueba de nuevo la fiabilidad y validez de las medidas de los sujetos, que como se ha indicado anteriormente corresponde a la tabla 17 del ministep, y observamos que de nuevo todas las PTMEASURE >0, y los valores del INFIT Y OUTFIT se encuentran entre 1.9 y -1.9, Ilustración 5.2.

Ilustración 5.2 Fiabilidad y validez individuales de las medidas corregidas

| ENTRY NUMBER | TOTAL SCORE | TOTAL COUNT | TOTAL MEASURE | MODEL S.E. | INFIT MNSQ | INFIT ZSTD | OUTFIT MNSQ | OUTFIT ZSTD | PTMEASURE-AL CORR. | EXP. | EXACT OBS% | MATCH EXP% | PERSON |
|-----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|-----------------------|------|---------------|---------------|--------|
| 6 | 64 | 15 | 2.60 | .43 | .49 | -1.6 | .58 | -1.2 | .80 | .71 | 73.3 | 61.6 | E7 1 |
| 1 | 59 | 15 | 1.78 | .38 | 1.06 | .3 | 1.01 | .2 | .91 | .71 | 33.3 | 48.2 | E1 1 |
| 4 | 59 | 15 | 1.78 | .38 | 1.07 | .3 | 1.00 | .1 | .48 | .71 | 53.3 | 48.2 | E5 1 |
| 12 | 59 | 15 | 1.78 | .38 | 1.33 | 1.0 | 1.26 | .9 | .75 | .71 | 20.0 | 48.2 | E13 1 |
| 16 | 58 | 15 | 1.64 | .38 | 1.35 | 1.1 | 1.32 | 1.0 | .43 | .71 | 46.7 | 48.4 | E17 1 |
| 7 | 57 | 15 | 1.49 | .37 | .82 | -.5 | .73 | -.8 | .88 | .71 | 53.3 | 50.0 | E8 3 |
| 9 | 57 | 15 | 1.49 | .37 | .81 | -.5 | .85 | -.4 | .74 | .71 | 53.3 | 50.0 | E10 1 |
| 10 | 55 | 15 | 1.22 | .37 | .66 | -1.1 | .70 | -.9 | .75 | .72 | 66.7 | 51.9 | E11 1 |
| 3 | 54 | 15 | 1.08 | .37 | 1.07 | .3 | 1.05 | .3 | .81 | .72 | 33.3 | 52.2 | E3 1 |
| 11 | 54 | 15 | 1.08 | .37 | .54 | -1.6 | .57 | -1.4 | .82 | .72 | 73.3 | 52.2 | E12 1 |
| 13 | 54 | 15 | 1.08 | .37 | .80 | -.5 | .84 | -.4 | .71 | .72 | 60.0 | 52.2 | E14 1 |
| 2 | 53 | 15 | .94 | .37 | .41 | -2.2 | .41 | -2.2 | .89 | .73 | 73.3 | 52.6 | E2 1 |
| 15 | 53 | 15 | .94 | .37 | 1.56 | 1.5 | 1.58 | 1.6 | .77 | .73 | 26.7 | 52.6 | E16 1 |
| 8 | 51 | 15 | .67 | .37 | 1.00 | .1 | .97 | .0 | .75 | .73 | 46.7 | 51.8 | E9 1 |
| 5 | 50 | 15 | .53 | .37 | 1.73 | 1.8 | 1.60 | 1.6 | .31 | .73 | 26.7 | 53.2 | E6 2 |
| 14 | 49 | 15 | .39 | .37 | 1.07 | .3 | 1.07 | .3 | .69 | .73 | 46.7 | 52.1 | E15 1 |
| MEAN | 55.4 | 15.0 | 1.28 | .38 | .99 | -.1 | .97 | -.1 | | | 49.2 | 51.6 | |
| P.SD | 3.8 | .0 | .55 | .02 | .37 | 1.1 | .33 | 1.0 | | | 17.0 | 3.1 | |

Fuente: Tabla obtenida del Ministep

5.2.2 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los ítems

Una vez analizado la fiabilidad y validez de los sujetos, se realiza el mismo paso para los ítems, corresponde a la tabla 13 del ministep. Al observar la ilustración 5.3, se puede comprobar que la ventaja 6 no cumple PTMEASURE CORR.>0. La segunda condición es que los valores del INFIT y OUTFIT estén entre 1.9 y -1.9, en este caso la ventaja 15 no lo cumple, pero como la desviación es mínima mantenemos la ventaja en la muestra.

Como en el paso anterior, eliminamos la ventaja 6 del estudio.

Ilustración 5.3 Fiabilidad y validez de los ítems sin corregir

| ENTRY NUMBER | TOTAL SCORE | TOTAL COUNT | MEASURE | MODEL S.E. | INFIT MNSQ | INFIT ZSTD | OUTFIT MNSQ | OUTFIT ZSTD | PTMEASUR-AL CORR. | EXP. | EXACT OBS% | MATCH EXP% | ITEM |
|-----------------|----------------|----------------|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------------|------|---------------|---------------|------|
| 14 | 30 | 16 | 3.39 | .32 | .51 | -2.0 | .53 | -1.8 | .59 | .40 | 43.8 | 40.4 | V14 |
| 15 | 35 | 16 | 2.89 | .31 | 2.01 | 2.9 | 2.06 | 2.9 | .14 | .40 | 31.3 | 40.0 | V15 |
| 12 | 52 | 16 | 1.02 | .36 | .73 | -.6 | .70 | -.7 | .46 | .35 | 56.3 | 56.1 | V12 |
| 1 | 54 | 16 | .75 | .36 | .60 | -1.1 | .60 | -1.1 | .07 | .35 | 43.8 | 53.9 | V1 |
| 13 | 58 | 16 | .22 | .37 | .99 | .1 | .99 | .1 | .24 | .35 | 50.0 | 51.0 | V13 |
| 8 | 64 | 16 | -.59 | .37 | 1.50 | 1.5 | 1.48 | 1.4 | .56 | .34 | 18.8 | 53.3 | V8 |
| 10 | 64 | 16 | -.59 | .37 | .96 | .0 | .94 | -.1 | .64 | .34 | 62.5 | 53.3 | V10 |
| 2 | 65 | 16 | -.73 | .37 | 1.30 | 1.0 | 1.31 | 1.0 | .39 | .34 | 25.0 | 53.6 | V2 |
| 3 | 65 | 16 | -.73 | .37 | 1.10 | .4 | 1.13 | .5 | .33 | .34 | 37.5 | 53.6 | V3 |
| 5 | 66 | 16 | -.87 | .38 | 1.22 | .8 | 1.19 | .7 | .37 | .33 | 43.8 | 53.4 | V5 |
| 6 | 66 | 16 | -.87 | .38 | .68 | -1.1 | .68 | -1.0 | -.03 | .33 | 68.8 | 53.4 | V6 |
| 7 | 66 | 16 | -.87 | .38 | .58 | -1.5 | .58 | -1.5 | .59 | .33 | 68.8 | 53.4 | V7 |
| 4 | 67 | 16 | -1.01 | .38 | .69 | -1.0 | .71 | -.9 | .14 | .33 | 62.5 | 52.8 | V4 |
| 9 | 67 | 16 | -1.01 | .38 | 1.14 | .5 | 1.13 | .5 | .30 | .33 | 50.0 | 52.8 | V9 |
| 11 | 67 | 16 | -1.01 | .38 | .56 | -1.6 | .54 | -1.6 | .41 | .33 | 75.0 | 52.8 | V11 |
| MEAN | 59.1 | 16.0 | .00 | .37 | .97 | -.1 | .97 | -.1 | | | 49.2 | 51.6 | |
| P.SD | 11.4 | .0 | 1.38 | .02 | .41 | 1.3 | .41 | 1.3 | | | 16.1 | 4.6 | |

Fuente: Tabla obtenida del Ministep

Tras eliminar la ventaja 6, se observa que la ilustración 5.4 el PTMEASURE CORR.>0. Respecto a la segunda condición, hay que comprobar para el estudio de fiabilidad y validez es que lo valores del INFIT y OUTFIT deben encontrarse entre -1.9 y 1.9. En este caso, también se cumple., con el comentario aclarado anteriormente de la ventaja 15.

Ilustración 5.4 Fiabilidad y validez de los ítems corregidos

| ENTRY NUMBER | TOTAL SCORE | TOTAL COUNT | MEASURE | MODEL S.E. | INFIT MNSQ | INFIT ZSTD | OUTFIT MNSQ | OUTFIT ZSTD | PTMEASUR-AL CORR. | EXP. | EXACT OBS% | MATCH EXP% | PERSON |
|-----------------|----------------|----------------|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------------|------|---------------|---------------|--------|
| 6 | 60 | 14 | 2.64 | .45 | .45 | -1.6 | .56 | -1.2 | .83 | .72 | 78.6 | 63.5 | E7 1 |
| 4 | 55 | 14 | 1.77 | .39 | 1.11 | .4 | 1.05 | .3 | .48 | .72 | 42.9 | 46.1 | E5 1 |
| 12 | 55 | 14 | 1.77 | .39 | 1.37 | 1.1 | 1.31 | 1.0 | .75 | .72 | 21.4 | 46.1 | E13 1 |
| 1 | 54 | 14 | 1.61 | .39 | .99 | .1 | .95 | .0 | .90 | .72 | 35.7 | 46.6 | E1 1 |
| 16 | 54 | 14 | 1.61 | .39 | 1.41 | 1.2 | 1.38 | 1.2 | .43 | .72 | 42.9 | 46.6 | E17 1 |
| 7 | 53 | 14 | 1.47 | .38 | .85 | -.4 | .76 | -.7 | .89 | .72 | 50.0 | 48.4 | E8 3 |
| 9 | 53 | 14 | 1.47 | .38 | .84 | -.4 | .88 | -.3 | .74 | .72 | 50.0 | 48.4 | E10 1 |
| 10 | 51 | 14 | 1.18 | .38 | .69 | -.9 | .72 | -.8 | .75 | .72 | 64.3 | 50.5 | E11 1 |
| 3 | 50 | 14 | 1.03 | .38 | 1.12 | .5 | 1.10 | .4 | .82 | .72 | 28.6 | 50.9 | E3 1 |
| 11 | 50 | 14 | 1.03 | .38 | .56 | -1.4 | .58 | -1.3 | .81 | .72 | 71.4 | 50.9 | E12 1 |
| 15 | 50 | 14 | 1.03 | .38 | 1.50 | 1.4 | 1.49 | 1.4 | .80 | .72 | 28.6 | 50.9 | E16 1 |
| 2 | 49 | 14 | .89 | .38 | .42 | -2.1 | .43 | -2.0 | .89 | .73 | 71.4 | 51.4 | E2 1 |
| 13 | 49 | 14 | .89 | .38 | .70 | -.9 | .72 | -.8 | .71 | .73 | 57.1 | 51.4 | E14 1 |
| 8 | 47 | 14 | .61 | .38 | 1.05 | .3 | 1.01 | .2 | .74 | .73 | 42.9 | 50.6 | E9 1 |
| 5 | 45 | 14 | .32 | .38 | 1.60 | 1.5 | 1.52 | 1.3 | .27 | .74 | 28.6 | 51.0 | E6 2 |
| 14 | 45 | 14 | .32 | .38 | 1.12 | .4 | 1.11 | .4 | .68 | .74 | 42.9 | 51.0 | E15 1 |
| MEAN | 51.3 | 14.0 | 1.23 | .39 | .99 | -.1 | .97 | -.1 | | | 47.3 | 50.3 | |
| P.SD | 3.8 | .0 | .58 | .02 | .35 | 1.1 | .33 | 1.0 | | | 16.7 | 3.9 | |

Fuente: Tabla obtenida del Ministep

5.2.3 Fiabilidad y validez globales de las medidas

A partir de los datos obtenidos en la tabla 3.1. del misnitép, referidos a la fiabilidad y validez globales de las medidas, se ha realizado la tabla 5.1 que aparece a continuación, con los datos más relevantes.

Respecto a los valores MNSQ del INFIT y OUTFIT, son correctos puesto que se encuentran entre los valores -1.9 y 1.9, tanto para los sujetos como para los ítems los valores se encuentran próximos a uno que es el valor óptimo.

La fiabilidad de los sujetos es 0.55, y la de los ítems 0.93. En este caso la fiabilidad de los sujetos es baja ya que se encuentra por debajo de 0.7. La correlación para los sujetos es 1 y para los ítems -1, en ambos casos es correcta ya que obtiene el valor óptimo de la medida.

Los valores de referencias usados para esta clasificación se han obtenido a partir de los autores (Sanchez Ruiz y Blanco 2016 y Linacre 2017 b).

Tabla 5.1 Fiabilidad y validez globales de las medidas

| | INFIT | | OUTFIT | | FIABILIDAD | CORRELACIÓN |
|----------------|-------|------|--------|------|------------|-------------|
| | MNSQ | ZSTD | MNSQ | ZSTD | | |
| SUJETOS | 0.99 | -0.1 | 0.97 | -0.1 | 0.55 | 1 |
| ÍTEMS | 0.97 | -0.1 | 0.97 | -01 | 0.93 | -1 |

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministep

5.2.4 Dimensionalidad del constructo

Tras analizar la fiabilidad individual tanto de los sujetos como de los ítems en la tabla anterior, se realizará el análisis de las dimensionalidad (tabla5.2).

Tabla 5.2 Residuos estandarizados de la varianza

| | EMPIRICO | | | MODELO |
|--|----------|-------|-------|--------|
| Varianza total en los valores observados | 31.88 | 100% | | 100% |
| Varianza explicada por las medidas | 17.88 | 56.1% | | 55.8% |
| Varianza explicada por los sujetos | 1.91 | 6.0% | | 6.0% |
| Varianza explicada por los ítems | 15.96 | 50.1% | | 49.8% |
| Varianza total no explicada | 14.00 | 43.9% | 100% | 44.2% |
| Varianza no explicada en el 1º factor | 3.11 | 9.8% | 22.2% | |

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministep

Según las autoras Sanchez- Ruiz y Blanco (2016), para analizar la dimensionalidad del constructo, se deben dar dos condiciones. La primera condición es que la varianza no explicada del primer contraste, el autovalor sea igual o menos a 2. Y la segunda condición es que el porcentaje de la varianza explicada por el primer contraste sea menor que el porcentaje de la varianza explicada por los ítems.

En este caso, la primera condición la varianza no explicada del primer contraste es 3.11 por tanto no se cumple ya que es superior a 2. Respecto a la segunda condición, si se cumple ya que el porcentaje de la varianza no explicada por el primer contraste es 9.8% es menor que el porcentaje de la varianza explicada por los ítems 50.1%.

Los resultados obtenidos indican que podrían existir tensiones multidimensionales. Para solucionar esto habría que profundizar en el análisis teórico para ver si se pueden definir dos constructos diferentes (quizá en función de la tipología de ventajas) y también aumentar la muestra. En concreto en este trabajo se van a utilizar todos los ítems sin separarlos en dos constructos dado que la revisión teórica necesaria excede el alcance de un trabajo de fin de grado y tampoco se ha podido aumentar la muestra de empresas. Esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta que el resto de estadísticos de fiabilidad y validez, comentados en los apartados anteriores, ofrecen unos resultados satisfactorios.

5.2.5 Análisis de categorías

Este análisis se realiza para comprobar que la escala definida del 1 a 5 es correcta.

Para realizar el análisis de las categorías, se utiliza la tabla 3.2 del ministep, con esta tabla se ha desarrollado la tabla 5.3 análisis de categorías que aparece a continuación.

Las comprobaciones que hay realizar en este apartado son:

- El número de observaciones por categoría ha de ser como mínimo 10.
- Las medias observadas tienen que incrementarse.
- Los valores de las medias observadas similares a los de las medias esperadas.
- La validez de las observaciones en las diferentes categorías MNSQ OUTFIT próximos a uno.
- Los umbrales de Andrich y la media de categorías también tienen que ser crecientes

Tabla 5.3 Análisis de categorías

| Categoría | | Observado | Media observada | | Media esperada | INFIT | OUTFIT | Umbral de ANDRICH | Media de categorías |
|-----------|-------|-----------|-----------------|-------|----------------|-------|--------|-------------------|---------------------|
| Nombre | Marca | | Frecuencia | % | | MNSQ | MNSQ | | |
| 1 | 1 | 11 | 5 | -0.76 | -2.10 | 1.13 | 1.05 | NONE | (-3.45) |
| 2 | 2 | 15 | 7 | -0.04 | -1.19 | 0.52 | 0.53 | -2.03 | -1.88 |
| 3 | 3 | 61 | 27 | 0.32 | 0.75 | 0.88 | 0.88 | -1.62 | -0.23 |
| 4 | 4 | 89 | 40 | 0.75 | 1.79 | 1.69 | 1.57 | 0.98 | 1.86 |
| 5 | 5 | 48 | 21 | 1.37 | 2.31 | 0.95 | 0.95 | 2.68 | (3.90) |

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministep

El análisis es correcto ya que en cada una de las categorías el número de observaciones es superior a 10, aunque en la primera categoría el número de observaciones es 11 muy cercano a 10, las medidas crecen de -0.76 a 1.7. Y la validez de las observaciones son correctas ya que los OUTFIT y MNSQ son cercanos a 1 (Sanchez-Ruiz y Blanco 2016). También se cumple que los umbrales de Andrich y la media de categorías también tienen que ser crecientes.

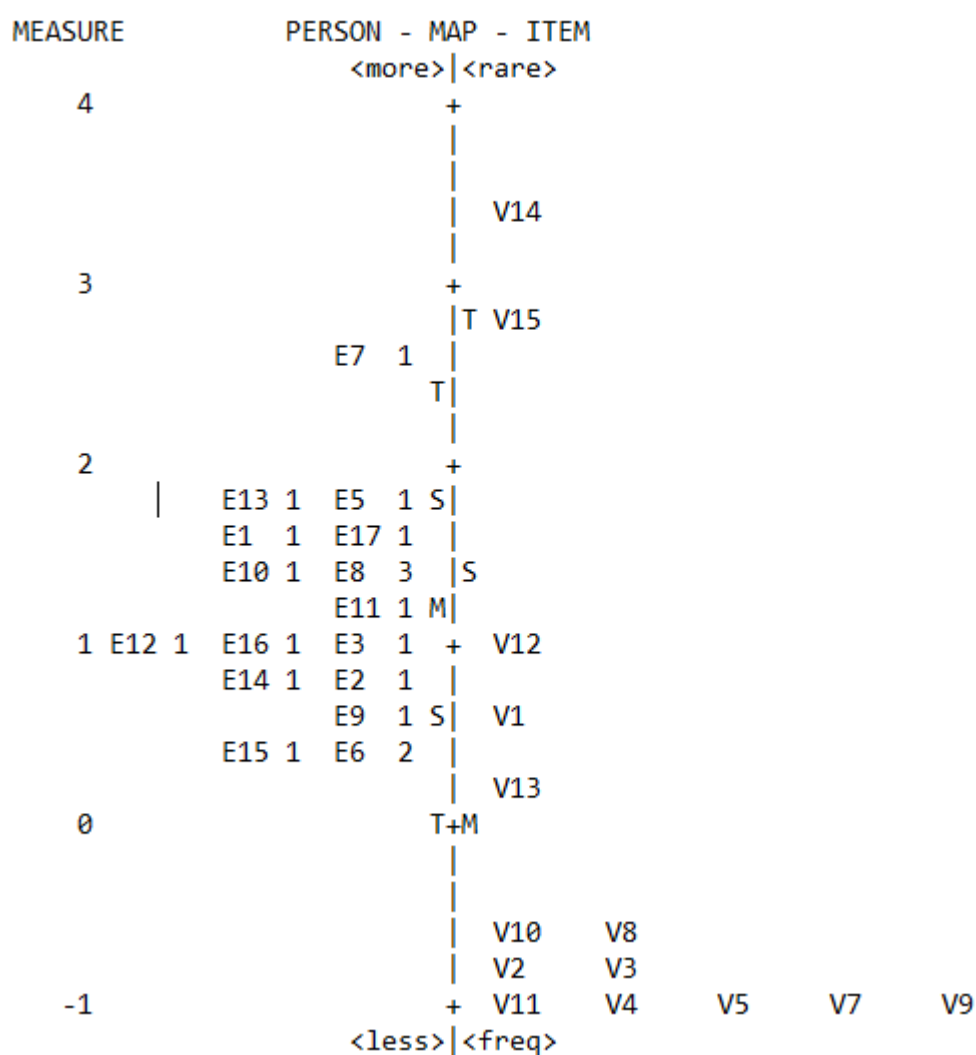
5.2.6 Mapa de variables

Como se puede observar en el mapa de variables (Ilustración 5.5), la línea central representa el constructo, en este caso concretamente las ventajas de la subcontratación.

En la derecha se sitúan los ítems, las ventajas de la subcontratación. Las que están situadas más abajo son las más importantes. En este caso la ventaja menos importante es la ventaja 14 (la posibilidad de expansión internacional especialmente en países con barreras), en cambio en las ventajas más importantes realizadas en el estudio, observamos varias ventajas la 11,4,5,7 y 9.

En la parte izquierda están las empresas. Las que están situado en la parte superior son las empresas que más han valorado las ventajas de la subcontratación.

Ilustración 5.5 Mapa de variables



Fuente: Tabla obtenida del Ministep

A partir de la Ilustración 5.5, en la tabla 5.6 se muestran las ventajas de mayor a menor importancia para las empresas encuestadas.

Tabla 5.6 Ventajas de la subcontratación

| ORDEN | VENTAJA | DESCRIPCION VENTAJA |
|-------|---------|---|
| 1 | V11 | Mayor velocidad para la realización de tareas |
| 2 | V4 | Reducción de costes |
| 3 | V5 | Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes) |
| 4 | V7 | Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios |
| 5 | V9 | flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta 2 9 Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización |
| 6 | V2 | Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización |
| 7 | V3 | Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales |
| 8 | V10 | Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta |
| 9 | V8 | Aumento de la especialización de la empresa principal |
| 10 | V13 | Aportación de nuevas ideas por parte de la subcontratación |
| 11 | V1 | Conversión de costes fijos en costes variables |
| 12 | V12 | Posibilidad de aprender de la subcontratación |
| 13 | V15 | Reducción procesos de selección de personal |
| 14 | V14 | Posibilita la expansión internacional, especialmente en países con barreras (políticas, legales, comerciales, culturales, etc.) |

Fuente: Elaboración propia

5.3 INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LOS SEGUROS

5.3.1 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los sujetos

Como se realizó anteriormente con las ventajas, se analiza la fiabilidad de las medidas de los sujetos, que corresponde a la tabla 17 del ministep.

Para que la muestra sea válida para el estudio una de las condiciones que se deben cumplir es que la correlación sea positiva (PTMEASURE. COR >0), y como se observa en la Ilustración 5.1 esta condición se cumple. La segunda condición es que los valores del INFIT y OUTFIT estén entre 1.9 y -1.9, en este caso en la empresa 6,7 y 8 no lo cumplen. Por tanto, procedemos a eliminar de la muestra las empresas 6,7,8.

Ilustración 5.5 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los sujetos sin corregir

| ENTRY | TOTAL | TOTAL | | MODEL | INFIT | | OUTFIT | | PTMEASUR-AL | EXACT | MATCH | | | PERSON |
|--------|-------|-------|---------|-------|-------|------|--------|------|-------------|-------|-------|------|-----|--------|
| NUMBER | SCORE | COUNT | MEASURE | S.E. | MNSQ | ZSTD | MNSQ | ZSTD | CORR. | EXP. | OBS% | EXP% | | |
| 7 | 81 | 17 | 3.88 | .56 | 1.34 | .8 | 1.90 | 1.6 | -.48 | .29 | 70.6 | 77.2 | E7 | 1 |
| 8 | 60 | 17 | .66 | .32 | 1.41 | 1.2 | 1.31 | .9 | -.32 | .46 | 35.3 | 50.6 | E8 | 3 |
| 6 | 57 | 17 | .37 | .31 | 1.22 | .7 | 1.15 | .5 | -.17 | .47 | 41.2 | 45.8 | E6 | 2 |
| 9 | 57 | 17 | .37 | .31 | 2.04 | 2.5 | 2.06 | 2.5 | .08 | .47 | 23.5 | 45.8 | E9 | 2 |
| 5 | 48 | 17 | -.43 | .29 | .27 | -3.2 | .28 | -3.2 | .80 | .49 | 76.5 | 44.2 | E5 | 1 |
| 12 | 46 | 17 | -.60 | .29 | .61 | -1.3 | .62 | -1.3 | .79 | .49 | 47.1 | 43.4 | E12 | 2 |
| 13 | 46 | 17 | -.60 | .29 | 1.04 | .2 | 1.03 | .2 | .70 | .49 | 47.1 | 43.4 | E13 | 2 |
| 14 | 44 | 17 | -.76 | .29 | .99 | .1 | 1.02 | .2 | .29 | .49 | 23.5 | 42.9 | E14 | 2 |
| 16 | 44 | 17 | -.76 | .29 | 1.03 | .2 | 1.01 | .2 | .38 | .49 | 29.4 | 42.9 | E16 | 2 |
| 2 | 43 | 17 | -.85 | .29 | .81 | -.6 | .81 | -.5 | .67 | .48 | 35.3 | 42.6 | E2 | 1 |
| 11 | 42 | 17 | -.93 | .29 | 1.44 | 1.4 | 1.40 | 1.3 | .57 | .48 | 23.5 | 42.0 | E11 | 2 |
| 10 | 41 | 17 | -1.01 | .29 | .83 | -.5 | .83 | -.5 | .65 | .48 | 35.3 | 41.3 | E10 | 2 |
| 17 | 41 | 17 | -1.01 | .29 | .51 | -1.9 | .53 | -1.8 | .38 | .48 | 70.6 | 41.3 | E17 | 2 |
| 3 | 39 | 17 | -1.18 | .29 | .86 | -.4 | .84 | -.5 | .70 | .47 | 47.1 | 41.6 | E3 | 1 |
| 4 | 38 | 17 | -1.27 | .29 | 1.00 | .1 | 1.00 | .1 | .68 | .46 | 52.9 | 41.5 | E4 | 1 |
| 15 | 38 | 17 | -1.27 | .29 | .75 | -.8 | .74 | -.8 | .70 | .46 | 35.3 | 41.5 | E15 | 2 |
| 1 | 34 | 17 | -1.63 | .31 | .84 | -.4 | .81 | -.5 | .73 | .44 | 52.9 | 45.7 | E1 | 1 |
| MEAN | 47.0 | 17.0 | -.41 | .31 | 1.00 | -.1 | 1.02 | -.1 | | | 43.9 | 45.5 | | |
| P.SD | 11.0 | .0 | 1.23 | .06 | .40 | 1.3 | .44 | 1.3 | | | 16.2 | 8.3 | | |

Fuente: Tabla obtenida del Ministep

Una vez eliminadas estas empresas se comprueba de nuevo la fiabilidad y validez de las medidas de los sujetos, que como se ha indicado anteriormente corresponde a la tabla 17 del ministep, y observamos que ahora si la correlación de los sujetos es mayor a 0. Respecto a la segunda condición, la empresa 9 sobrepasa un poco el límite de 1.9 y -1.9 de los valores del INFIT y OUTFIT pero como al diferencia es mínima se mantiene en el estudio, Ilustración 5.2.

Ilustración 5.6 Fiabilidad y validez de las medidas de los sujetos corregidas

| ENTRY | TOTAL | TOTAL | | MODEL | INFIT | | OUTFIT | | PTMEASUR-AL | EXACT | MATCH | | | PERSON |
|--------|-------|-------|---------|-------|-------|------|--------|------|-------------|-------|-------|------|-----|--------|
| NUMBER | SCORE | COUNT | MEASURE | S.E. | MNSQ | ZSTD | MNSQ | ZSTD | CORR. | EXP. | OBS% | EXP% | | |
| 6 | 57 | 17 | .50 | .31 | 2.41 | 3.2 | 2.40 | 3.2 | .03 | .61 | 23.5 | 46.8 | E9 | 2 |
| 5 | 48 | 17 | -.33 | .30 | .34 | -2.6 | .34 | -2.7 | .75 | .60 | 82.4 | 44.9 | E5 | 1 |
| 9 | 46 | 17 | -.52 | .30 | .50 | -1.8 | .51 | -1.7 | .84 | .60 | 47.1 | 44.5 | E12 | 2 |
| 10 | 46 | 17 | -.52 | .30 | 1.00 | .1 | .97 | .0 | .73 | .60 | 41.2 | 44.5 | E13 | 2 |
| 11 | 44 | 17 | -.70 | .30 | 1.24 | .8 | 1.37 | 1.1 | .27 | .59 | 29.4 | 45.6 | E14 | 2 |
| 13 | 44 | 17 | -.70 | .30 | 1.18 | .6 | 1.15 | .5 | .39 | .59 | 29.4 | 45.6 | E16 | 2 |
| 2 | 43 | 17 | -.79 | .31 | .80 | -.5 | .78 | -.6 | .71 | .58 | 47.1 | 46.6 | E2 | 1 |
| 8 | 42 | 17 | -.89 | .31 | 1.47 | 1.4 | 1.40 | 1.2 | .61 | .58 | 35.3 | 46.6 | E11 | 2 |
| 7 | 41 | 17 | -.98 | .31 | .82 | -.5 | .80 | -.5 | .70 | .57 | 47.1 | 46.5 | E10 | 2 |
| 14 | 41 | 17 | -.98 | .31 | .67 | -1.0 | .81 | -.5 | .35 | .57 | 58.8 | 46.5 | E17 | 2 |
| 3 | 39 | 17 | -1.17 | .31 | .98 | .0 | .93 | -.1 | .66 | .56 | 47.1 | 48.3 | E3 | 1 |
| 4 | 38 | 17 | -1.27 | .31 | 1.08 | .4 | 1.04 | .2 | .67 | .55 | 58.8 | 48.8 | E4 | 1 |
| 12 | 38 | 17 | -1.27 | .31 | .80 | -.5 | .77 | -.6 | .70 | .55 | 47.1 | 48.8 | E15 | 2 |
| 1 | 34 | 17 | -1.68 | .33 | .85 | -.3 | .79 | -.5 | .73 | .52 | 52.9 | 50.9 | E1 | 1 |
| MEAN | 42.9 | 17.0 | -.81 | .31 | 1.01 | -.1 | 1.00 | -.1 | | | 46.2 | 46.8 | | |
| P.SD | 5.3 | .0 | .50 | .01 | .48 | 1.4 | .48 | 1.3 | | | 14.4 | 1.8 | | |

Fuente: Tabla obtenida del Ministep

5.3.2 Fiabilidad y validez individual de las medidas de los ítems

Se realiza la misma comprobación que se ha hecho en el paso anterior, pero para los ítems. Se puede observar en la Ilustración 5.7 tabla 13 del minitab, que cuatro ítems tienen una correlación negativa, por tanto, la primera condición no se cumple. Los valores del INFIT y OUTFIT, se encuentran entre 1.9 y -1.9 Por lo que se eliminan los inconvenientes 1,2,5 y 11.

Ilustración 5.7 Fiabilidad y validez de las medidas de los ítems sin corregir

| ENTRY | TOTAL | TOTAL | | MODEL | INFIT | | OUTFIT | | PTMEASUR-AL | | EXACT | MATCH | |
|--------|-------|-------|---------|-------|-------|------|--------|------|-------------|------|-------|-------|------|
| NUMBER | SCORE | COUNT | MEASURE | S.E. | MNSQ | ZSTD | MNSQ | ZSTD | CORR. | EXP. | OBS% | EXP% | ITEM |
| 16 | 20 | 14 | 1.99 | .46 | .97 | .1 | .95 | .0 | .44 | .31 | 64.3 | 61.1 | I16 |
| 15 | 21 | 14 | 1.79 | .43 | 1.13 | .4 | .88 | -.2 | .77 | .33 | 71.4 | 55.7 | I15 |
| 17 | 23 | 14 | 1.44 | .40 | 1.22 | .7 | 1.13 | .5 | .65 | .35 | 42.9 | 48.5 | I17 |
| 9 | 30 | 14 | .52 | .34 | 1.19 | .6 | 1.19 | .6 | .38 | .38 | 28.6 | 45.7 | I9 |
| 10 | 31 | 14 | .41 | .34 | .95 | .0 | .96 | .0 | .44 | .38 | 35.7 | 45.2 | I10 |
| 13 | 33 | 14 | .19 | .33 | 1.54 | 1.5 | 1.57 | 1.5 | .60 | .38 | 21.4 | 44.3 | I13 |
| 12 | 36 | 14 | -.13 | .32 | .66 | -1.0 | .65 | -1.0 | .61 | .38 | 42.9 | 43.6 | I12 |
| 1 | 37 | 14 | -.23 | .32 | 1.03 | .2 | 1.04 | .2 | -.15 | .38 | 42.9 | 44.0 | I1 |
| 8 | 37 | 14 | -.23 | .32 | 1.35 | 1.0 | 1.36 | 1.0 | .72 | .38 | 50.0 | 44.0 | I8 |
| 6 | 38 | 14 | -.34 | .32 | 1.30 | .9 | 1.29 | .9 | .23 | .38 | 42.9 | 44.5 | I6 |
| 11 | 38 | 14 | -.34 | .32 | .55 | -1.4 | .57 | -1.3 | -.18 | .38 | 71.4 | 44.5 | I11 |
| 3 | 41 | 14 | -.65 | .32 | .90 | -.2 | .91 | -.1 | .67 | .38 | 35.7 | 45.9 | I3 |
| 5 | 41 | 14 | -.65 | .32 | 1.58 | 1.5 | 1.62 | 1.6 | -.31 | .38 | 21.4 | 45.9 | I5 |
| 7 | 41 | 14 | -.65 | .32 | .70 | -.8 | .71 | -.8 | .26 | .38 | 57.1 | 45.9 | I7 |
| 14 | 41 | 14 | -.65 | .32 | 1.12 | .5 | 1.11 | .4 | .42 | .38 | 21.4 | 45.9 | I14 |
| 2 | 45 | 14 | -1.07 | .33 | .68 | -.9 | .69 | -.8 | -.09 | .37 | 64.3 | 45.5 | I2 |
| 4 | 48 | 14 | -1.40 | .33 | .39 | -2.1 | .44 | -1.9 | .26 | .36 | 71.4 | 45.3 | I4 |
| MEAN | 35.4 | 14.0 | .00 | .35 | 1.01 | .1 | 1.00 | .0 | | | 46.2 | 46.8 | |
| P.SD | 7.9 | .0 | .94 | .04 | .33 | 1.0 | .33 | .9 | | | 17.3 | 4.5 | |

Fuente: Tabla obtenida del Minitab

Tras eliminar los inconvenientes 1,2,5 y 11, se observa en la ilustración 5.4 el PTMEASURE CORRE.>0, es decir que la correlación es positiva. Otra condición que hay que comprobar para el estudio de fiabilidad y validez es que los valores del INFIT y OUTFIT deben encontrarse entre -1.9 y 1.9. En este caso, también se cumple.

Ilustración 5.8 Fiabilidad y validez de las medidas de los ítems corregida

| ENTRY | TOTAL | TOTAL | | MODEL | INFIT | | OUTFIT | | PTMEASUR | AL | EXACT | MATCH | |
|--------|-------|-------|---------|-------|-------|------|--------|------|----------|------|-------|-------|------|
| NUMBER | SCORE | COUNT | MEASURE | S.E. | MNSQ | ZSTD | MNSQ | ZSTD | CORR. | EXP. | OBS% | EXP% | ITEM |
| 12 | 20 | 14 | 1.88 | .47 | .99 | .1 | .88 | -.1 | .49 | .47 | 78.6 | 64.6 | I16 |
| 11 | 21 | 14 | 1.67 | .45 | .85 | -.2 | .68 | -.6 | .79 | .48 | 64.3 | 59.8 | I15 |
| 13 | 23 | 14 | 1.31 | .41 | 1.12 | .4 | 1.11 | .4 | .61 | .50 | 50.0 | 54.0 | I17 |
| 6 | 30 | 14 | .35 | .34 | 1.31 | .9 | 1.29 | .9 | .36 | .53 | 35.7 | 45.6 | I9 |
| 7 | 31 | 14 | .24 | .34 | 1.05 | .3 | 1.06 | .3 | .40 | .53 | 42.9 | 45.1 | I10 |
| 9 | 33 | 14 | .01 | .33 | 1.25 | .8 | 1.27 | .8 | .70 | .53 | 28.6 | 44.2 | I13 |
| 8 | 36 | 14 | -.32 | .33 | .61 | -1.2 | .59 | -1.3 | .63 | .53 | 50.0 | 45.2 | I12 |
| 5 | 37 | 14 | -.43 | .33 | 1.15 | .5 | 1.15 | .5 | .73 | .53 | 50.0 | 45.4 | I8 |
| 3 | 38 | 14 | -.53 | .33 | 1.36 | 1.0 | 1.34 | 1.0 | .28 | .53 | 42.9 | 45.4 | I6 |
| 1 | 41 | 14 | -.85 | .33 | .90 | -.2 | .90 | -.2 | .61 | .52 | 42.9 | 45.6 | I3 |
| 4 | 41 | 14 | -.85 | .33 | .86 | -.3 | .92 | -.1 | .23 | .52 | 57.1 | 45.6 | I7 |
| 10 | 41 | 14 | -.85 | .33 | 1.10 | .4 | 1.08 | .3 | .45 | .52 | 35.7 | 45.6 | I14 |
| 2 | 48 | 14 | -1.62 | .34 | .48 | -1.7 | .68 | -.9 | .27 | .49 | 78.6 | 46.5 | I4 |
| MEAN | 33.8 | 14.0 | .00 | .36 | 1.00 | .1 | 1.00 | .1 | | | 50.5 | 48.6 | |
| P.SD | 8.2 | .0 | 1.02 | .05 | .25 | .8 | .24 | .7 | | | 14.9 | 6.3 | |

Fuente: Tabla obtenida del Ministep

5.3.3 Fiabilidad y validez globales de las medidas

La fiabilidad y validez globales de las medidas, se ha obtenido a partir de la tabla 3.1 del ministep, con los datos más relevantes, se ha realizado la tabla 5.5.

Al igual que con las ventajas, los valores MNSQ del INFIT y OUTFIT, son correctos puesto que se encuentran entre los valores -1.9 y 1.9, tanto para los sujetos como para los ítems los valores se encuentran próximos a uno que es el valor óptimo.

La fiabilidad de los sujetos es 0.78 y la de los ítems 0.88, los dos son correctos puesto que son superiores a 0.7 y próximos a uno el valor óptimo. Respecto a la correlación para los sujetos es 1 y para los ítems -1, ambos son correctos.

Los valores de referencias usados para esta clasificación se han obtenido a partir de los autores Sanchez Ruiz y Blanco (2016) y Linacre (2017 b).

Tabla 5.5 Fiabilidad y validez globales de las medidas

| | INFIT | | OUTFIT | | FIABILIDAD | CORRELACIÓN |
|----------------|-------|------|--------|------|------------|-------------|
| | MNSQ | ZSTD | MNSQ | ZSTD | | |
| SUJETOS | 1.00 | 0.0 | 1.00 | 0.0 | 0.78 | 1 |
| ÍTEMS | 1.00 | 0.1 | 1.00 | 0.1 | 0.88 | -1 |

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministep

5.3.4 Dimensionalidad del constructo

Para analizar la dimensionalidad del constructo, y como se realizó con las ventajas, se comprueba la primera condición, que el autovalor del primer contraste sea menor o igual a dos. En este caso no se cumple ya que es 3,44. La segunda condición, que el porcentaje de varianza no explicada por el primer contraste sea menor que el porcentaje de varianza explicada por los ítems. En este caso se cumple, que el primer contraste 13.6% es menor que el porcentaje de varianza explicada por los ítems 37.5%.

Tabla 5.6 Residuos estandarizados de la varianza

| | EMPIRICO | | | MODELO |
|--|----------|-------|-------|--------|
| Varianza total en los valores observados | 25.36 | 100% | | 100% |
| Varianza explicada por las medidas | 12.36 | 48.8% | | 49.1% |
| Varianza explicada por los sujetos | 2.85 | 11.3% | | 11.3% |
| Varianza explicada por los ítems | 9.51 | 37.5% | | 37.7% |
| Varianza total no explicada | 13.00 | 51.2% | 100% | 44.2% |
| Varianza no explicada en el 1º factor | 3.44 | 13.6% | 26.5% | |

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministep

Según las autoras Sanchez- Ruiz y Blanco (2016), para analizar la dimensionalidad del constructo, se deben dar dos condiciones. La primera condición es que la varianza no explicada del primer contraste, el auto valor sea igual o menos a 2. Y la segunda condición es que el porcentaje de la varianza explicada por el primer contraste sea menor que el porcentaje de la varianza explicada por los ítems.

En este caso, la primera condición la varianza no explicada del primer contraste es 3.44 por tanto no se cumple ya que es superior a 2. Respecto a la segunda condición, si se cumple ya que el porcentaje de la varianza no explicada por el primer contraste es 13.6% es menor que el porcentaje de la varianza explicada por los ítems 37.5%.

Los resultados obtenidos indican que podrían existir tensiones multidimensionales. Para solucionar esto habría que profundizar en el análisis teórico para ver si se pueden definir dos constructos diferentes (quizá en función de la tipología de ventajas) y también aumentar la muestra. En concreto en este trabajo se van a utilizar todos los ítems sin separarlos en dos constructos dado que la revisión teórica necesaria excede el alcance de un trabajo de fin de grado y tampoco se ha podido aumentar la muestra de empresas. Esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta que el resto de estadísticos de fiabilidad y validez, comentados en los apartados anteriores, ofrecen unos resultados satisfactorios.

5.3.5 Análisis de categorías

Tabla 5.7 Análisis de categorías

| Categoría | | Observado | Media observada | | Media esperada | INFIT | OUTFIT | Umbrales de ANDRICH | Media de categorías |
|-----------|-------|------------|-----------------|-------|----------------|-------|--------|---------------------|---------------------|
| Nombre | Marca | Frecuencia | % | | | MNSQ | MNSQ | | |
| 1 | 1 | 42 | 23 | -2.43 | -2.26 | 0.75 | 0.80 | NONE | (-3.34) |
| 2 | 2 | 57 | 31 | -1.11 | -1.27 | 1.06 | 0.95 | -2.07 | -1.54 |
| 3 | 3 | 53 | 29 | -0.48 | -0.50 | 1.18 | 1.22 | -0.79 | -0.07 |
| 4 | 4 | 25 | 14 | 0.17 | 0.22 | 1.03 | 1.01 | 0.60 | 1.52 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 0.82 | 1.14 | 1.25 | 1.22 | 2.26 | (3.49) |

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministep

Las comprobaciones que hay realizar en este apartado son:

- El número de observaciones por categoría ha de ser como mínimo 10.
- Las medias observadas tienen que incrementarse.
- Los valores de las medias observadas similares a los de las medias esperadas.
- La validez de las observaciones en las diferentes categorías MNSQ OUTFIT próximos a uno.
- Los umbrales de Andrich y la media de categorías también tienen que ser crecientes

El análisis de categoría se analiza a partir de los datos recogidos en la tabla 5.7, tabla 3.2 del ministep. Respecto a las categorías la muestra 5 no cumple que el número de observaciones tiene que ser superior a 10, tiene un número bajo de observaciones 5 y, como línea de trabajo futuro, podría analizarse reducir el número de categorías de respuesta, es decir, plantear una escala de 1 a 4 en vez de 1 a 5. Tiene distribución relativamente similar, sus medias crecen de -2.43 a 0.82, y los valores de las medias observadas son similares a los esperados.

5.3.6 Mapa de variables

Con el objetivo de obtener la jerarquización de los inconvenientes, se analiza el mapa de variables Ilustración 5.9, obtenido a partir de la tabla 12 del ministep.

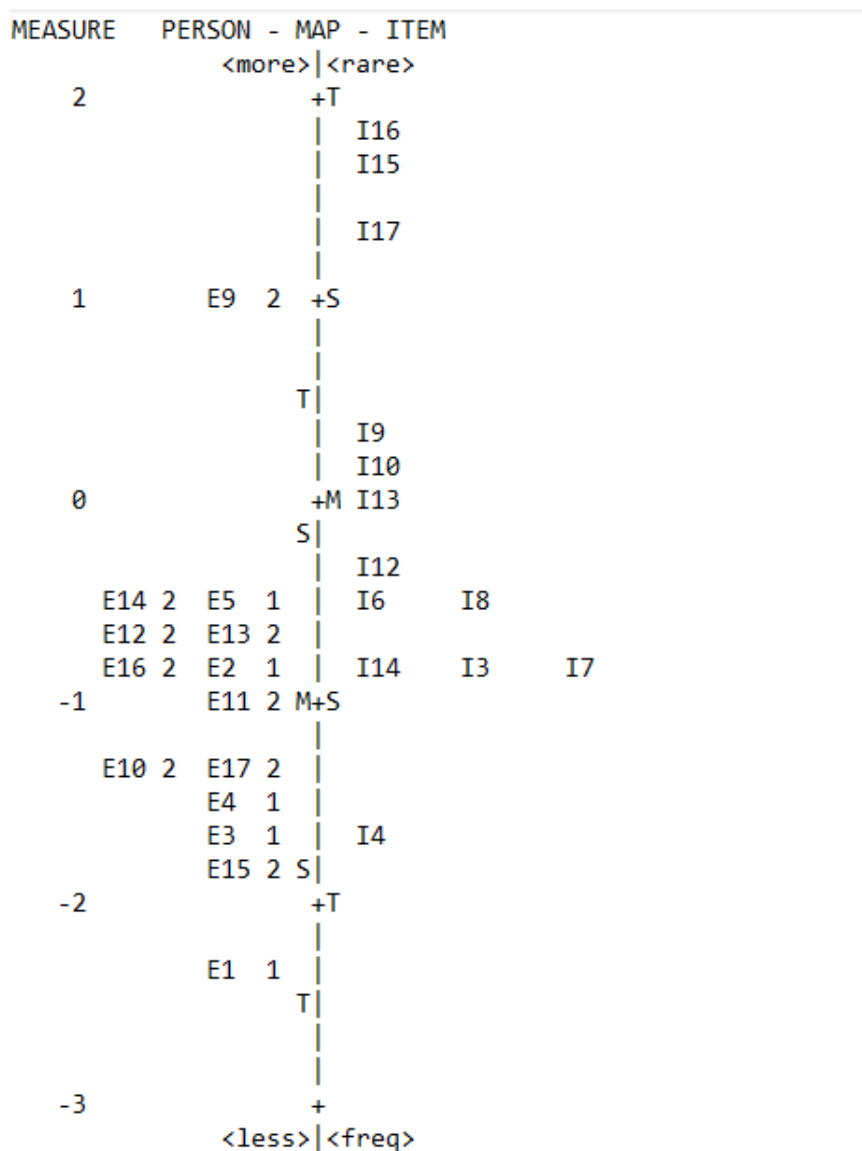
Después de las correcciones realizadas para asegurar la validez y fiabilidad del modelo, es necesario realizar la jerarquización de los inconvenientes, como se realizó con las ventajas.

En el mapa de variables obtenido, la línea representa el constructo, en este caso, los inconvenientes de la subcontratación.

A la izquierda se encuentran representadas las empresas. Las que están situadas más arriba son las empresas que más han valorado los inconvenientes de la subcontratación.

En la parte derecha, se encuentran los inconvenientes, que se interpretan al revés que las empresas, los de la parte inferior son los más valorados. La media de los sujetos está por debajo de los inconvenientes, esto representa que, en general, se valoran todos como importantes, es decir, las empresas perciben que también existen inconvenientes a la hora de subcontratar.

Ilustración 5.9 Mapa de variables



Fuente: Tabla obtenida del Ministep

A partir de la Ilustración 5.9, en la tabla 5.8 se muestran los inconvenientes de mayor a menor importancia para las empresas encuestadas

Tabla 5.8 Inconvenientes de la subcontratación

| ORDEN | INCONVENIENTE | DESCRIPCIÓN INCONVENIENTE |
|--------------|----------------------|--|
| 1 | I4 | Necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada. |
| 2 | I14 | Posible generación de dependencia con el proveedor |
| 3 | I3 | Selección inadecuada de proveedores |
| 4 | I7 | Problemas de coordinación con la subcontrata |
| 5 | I6 | Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a pérdida del puesto de trabajo. |
| 6 | I8 | Problemas de control de calidad de la subcontrata |
| 7 | I12 | Incumplimientos de plazos de la subcontrata |
| 8 | I13 | Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precios. |
| 9 | I10 | Amenazas a la confidencialidad |
| 10 | I9 | Problemas de control de la seguridad e higiene en el trabajo |
| 11 | I17 | Pérdida del Know-How, es decir de la experiencia y conocimientos acumulados derivados de la actividad |
| 12 | I15 | La empresa subcontratada puede convertirse en competidor |
| 13 | I16 | Pérdida del contacto directo con el cliente |

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo, como ya se ha comentado anteriormente, es analizar la importancia de la subcontratación en el sector de los seguros. Este análisis se ha realizado recurriendo, tanto a fuentes secundarias, como a fuentes primarias a través de encuestas realizadas a empresas de las comunidades autónomas de Madrid, Cantabria y Castilla la Mancha.

La subcontratación es una estrategia empresarial cada vez más extendida en el entorno empresarial. Una de las finalidades por las cuales se recurre a la subcontratación en las empresas, es para dedicarse plenamente a la actividad principal aumentando así su productividad, adaptándose a las necesidades del mercado y del consumidor final.

Es importante destacar que este estudio se ha realizado sobre un total de contactos de 83 empresas de las cuales obtuvimos 17 respuestas. Se trata de empresas pequeñas, las cuales tienen en su plantilla entre 1 y 7 empleados.

Las actividades subcontratadas pueden variar en función de si se analiza una correduría de seguros o si por el contrario se analiza directamente una compañía en concreto. Por lo tanto sería interesante analizarlo más profundamente, mediante un análisis dif, en un futuro, ya que el tamaño de la muestra obtenida para este trabajo hace posible la realización de un análisis de diferencia de comportamiento entre grupos.

Una vez realizadas y analizadas las encuestas se puede concluir que, para las empresas encuestadas, mayor velocidad para la realización de tareas, reducción de costes, acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas son algunas de las ventajas más importantes (tabla 5.6).

Respecto a los inconvenientes, los más destacados son la necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada, posible generación de dependencia con el proveedor y la selección inadecuada de proveedores (tabla 5.8).

Por el número de empresas encuestadas, el trabajo se considera un estudio exploratorio. Si en un futuro se quisiera analizar más profundamente el sector asegurador, habría que tener un porcentaje significativo de encuestas para poder analizar los resultados objetivamente.

7. BIBLIOGRAFÍA

ADAM, E. E. Y SWAMIDASS, P. (1989): "Assessing operations management from a strategic perspective". *Journal of Management*, 15, (2), p. 181-203

ALBÓ, C., MORALES, J., PARRILLA, J., RIBERA, M., SOLIS, C., VALERO, J., (2016). "Modulo V ordenamiento legislativo CECAS" (Centro de estudios del Consejo General de los colegios de mediadores de seguros).

ALFREDO MANES, (1930): "Teoría General del Seguro" Traducción de la 4ª edición alemana por Fermín Soto. Prólogo de W. Rocés); Editorial Logos. Madrid, 1930,p.147

BADILLO, J. A; CERQUEIRA, F., MONS, J.M., MORALES, J., NADAL, R., SOMALO, A., SORIA, C. (2016). "Modulo I teoría general del seguro CECAS" (Centro de estudios del Consejo General de los colegios de mediadores de seguros).

BBVA. 2015. "Desventajas de la subcontratación: ¿por qué no es recomendable para todas las empresas?"

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

BUSTAMANTE FERRER, Jaime y URIBE OSORIO, Ana Inés. "Principios Jurídicos del Seguro" Tercera Edición, Bogotá, Editorial Temis, 1996, p.1. "El seguro es un contrato bilateral, condicional y aleatorio".

CHASE, JACOBS Y AQUILANO.(2005) "Administración de la producción y Operaciones"; Autores: Editorial MC Graw Hill.

CONDE SÁNCHEZ, S. 2015. Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles". En: GestioPolis.

CURREA L. Alfredo.(1996) "Introducción al estudio y práctica del seguro." Ediciones Tercer Mundo, primera edición, p.1.

DEROSE, G. J.(1999) "Outsourcing Training and Education. American Society for training and development"

DIRECCION GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES(2016). "Guia para contratar seguros". [Varias consultas desde Marzo 2018]. disponible en: <https://www.dgsfp.mineco.es/Gaspar/SEContratarExclusivos.asp>

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

DOMÍNGUEZ MACHUCA, J. A.; ÁLVAREZ, M. J.; DOMÍNGUEZ, M. A.; GARCÍA, S. Y RUÍZ, A. (1995): "Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios". McGraw-Hill

ESPAÑA (1980). Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. *Boletín Oficial del Estado*, 8 de octubre de 1980. [Consulta el 29 de Abril 2018]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1980-22501>

- ESPAÑA (2015). Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. *Boletín Oficial del Estado*, 20 de noviembre de 2015. [Consulta el 2 de Mayo 2018]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-13057>
- ESPINO RODRÍGUEZ, T. F. (2002): “*Un análisis estratégico de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero*”. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria
- ESPINO, R.; PADRÓN, V. (2004). “La decisión de externalizar servicios bajo una perspectiva estratégica. Una aplicación empírica”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, 3, p. 59-80
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. 1995. “La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación”. *Revista Asturiana de Economía*, 2, p. 149-164.
- FERNÁNDEZ, B. 2016. “*Subcontratación en el sector de aparatos elevadores*”. B. Blanco Rojo, L. Sánchez Ruiz (dirs.) Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Cantabria.
- FORD, Y FARMER (1986): “ Make or Buy – A key strategic issue”, *Long Range Plannig*, vol.19, n.5 p.54 - 62
- FUNDACIÓN MAPFRE, (2017). [Consulta el 20 de Marzo 2018]. disponible en: <https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/funcionamiento-mercado-seguros-asegurar/reaseguro/>
- HALPERIN, I. (1933) “*Lecciones de Seguros.*” Séptima Edición. Ediciones De palma. Buenos Aires, p.7.
- HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. (1984). “Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing, John Wiley, New York”.
- JENNINGS, D. (1997): “Strategic guidelines for outsourcing decision”, *Strategic Change*, vo.6, p. 85- 96
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2002). “*Elementos de administración*”. Sexta Edición. McGraw-Hill. México.
- KUMAR, S., AQUINO, E. C., & ANDERSON, E. (2007). “Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing”. *Information Knowledge Systems Management*, 6(4), p. 323-342
- LINACRE, J. M. (2017). Winsteps® Rasch measurement computer program User's Guide. Beaverton, Oregon: Winsteps.com
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES (2016). “*Informe de seguros y planes de pensiones*”, [Consulta mayo de 2018]. disponible en <http://www.dgsfp.mineco.es/sector/documentos/INFORME%20SECTOR%202016.pdf>
- PÉREZ PALOMARES, J.M. 2013. “Ventajas y desventajas de la subcontratación” En: juanmaprz.blogspot.com.es [Consulta: Abril 2017] Disponible en: <http://juanmaprz.blogspot.com.es/2013/04/ventajas-y-desventajas-de-la.html>

RIVO, 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 15 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=>

SAIZ ÁLVAREZ, J. M. (2004). *“Nuevas tecnologías y mercado de trabajo: situación actual de la externalización de servicios”*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y del Conocimiento, en Madrid del 28 al 30 de enero de 2004

SÁNCHEZ, S., BLANCO, B. 2016. Validación de constructos en dirección de operaciones mediante la teoría de la Medición de Rasch. El caso del constructo ‘motivación para implantar la mejora continua’ *Working Papers on Operations Management*, vol. 7, nº2 p. 97-118

SÁNCHEZ, S., BLANCO, B.(2012). *“El Modelo de Rasch en Dirección de Operaciones”*. *Working Papers on Operations Management*, vol. 3 nº2

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online].2017. Madrid. [Consulta: Marzo 2018] Disponible en: <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisbalancesibericos>.

SKINNER,W (1969): “Manufacturing Missing Link in Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, vol.47, p. 136 -145

STUCKEY,J. Y WHITE D. (1994): “Integración vertical: oportunidades y desventajas”, *Harvard DEUSTO Business Review*, num.59, p.14 -28

WERTHER, W. B., DAVIS, K. (2008). *“Administración de recursos humanos”*. México: Mc Graw-Hill.

ANEXO 1



Santander, 29 de marzo de 2018

Estimado Señor/a:

Buenos días,

Mi nombre es Juana María de los Arcos. 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 los seguros. 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 archivo adjunto. 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.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRnXa9q0NGd361RzSnBPc4pBvDL_xfRa-w3FzU5Y2W1fS1Ag/viewform?usp=sf_link

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

Un cordial saludo.

Att. Juana María de los Arcos

ANEXO 2

SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LOS SEGUROS

El tema central de mi Trabajo Fin de Grado es el análisis de la subcontratación en el sector de los seguros. 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 | | | | | |

¡Muchas gracias por su colaboración!

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRnXa9q0NGd361RzSnBPc4pBvDL_xfRa-w3FzU5Y2W1fS1Ag/viewform?usp=sf_link