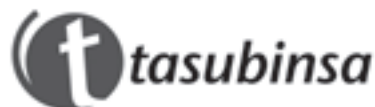




Centros Especiales de Empleo

Tasubinsa²⁸



1. Presentación

La empresa Talleres Auxiliares de Subcontratación Industrial Navarra, Sociedad Anónima, Tasubinsa, es un Centro Especial de Empleo, CEE, que ofrece recursos de subcontratación industrial y de servicios a sus empresas clientes, proporcionados por una plantilla compuesta en su mayor parte por personas con discapacidad intelectual. Además de su actividad como Centro Especial de Empleo, la empresa es un Centro Ocupacional, en la que trabajan en abril de 2010 un total de 593 personas; si bien en este informe, dedicado a analizar las actividades del sector de mercado de la economía social, se analizará solamente la actividad de la entidad como CEE.

El capital de la sociedad se encuentra repartido entre la Asociación Navarra a favor de las personas con discapacidad intelectual, ANFAS, que controla un 78% del mismo, y por Fundosa Grupo (grupo empresarial de la Fundación ONCE, dedicado a la creación de empleo para personas con discapacidad), que controla el 22% restante. La finalidad social tanto de ANFAS como de Fundosa Grupo hace que Tasubinsa, a pesar de su forma jurídica de Sociedad Anónima, carezca de fin de lucro y pertenezca al sector de mercado de la economía social, como el resto de entidades que se consideran en esta investigación.

Tasubinsa dispuso, en 2009, de una plantilla media en su CEE de 692 personas, de las cuales un subtotal de 537 trabajadores (un 77,6%) eran personas con discapacidad. Desde el punto de vista de género, el 41,3 de la plantilla estaba compuesto por mujeres y el

²⁸ CIRIEC España agradece a D. José Pérez Plano, Director Gerente de Tasubinsa, D. Felipe Oronsope Barbarie, Director del Área de Administración y Finanzas, y D^a Josune Valdivieso López, Adjunta a la Gerencia, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

58,7% por hombres; y, desde el punto de vista de sus competencias, el 85,3% de la plantilla pertenecía a la categoría de operarios. Los trabajadores discapacitados acceden a la empresa directamente orientados por los Equipos de Valoración y Orientación del Gobierno de Navarra, y la entidad los inserta profesionalmente.

2. Nacimiento y entorno

El nacimiento de Tasubinsa tuvo lugar en diciembre de 1989, fruto de un acuerdo entre el Gobierno de Navarra y ANFAS por el cual se segregó de esta asociación su componente laboral. De este modo, ANFAS continúa prestando servicios a las personas con discapacidad en las áreas de ocio, tiempo libre, viviendas tuteladas, etc., en tanto que las actividades de creación de empleo se llevan a cabo desde una institución mercantil más adecuada a este objeto. La empresa está en la actualidad dirigida por un grupo de personas distintas de las que en su momento crearon la entidad.

La ventaja o valor añadido principal que supuso la creación de Tasubinsa fue la de disponer de una estructura común de gestión para todas las plantas, generando, así, economías de escala que permiten a la empresa abordar nuevas necesidades y proyectos que hubieran resultado inabordables desde cada planta por separado; además de desarrollar un entorno de gestión profesionalizado.

 **TABLA 1**
Distribución territorial de las instalaciones de Tasubinsa

Localidad	Población a 1.1.2009	Tipo de actividad
Arazuri	393	· Oficina central · Planta
Beriáin	3.651	· Planta
Burlada	18.595	· Planta
Elizondo	3.261	· Planta
Lakuntza	1.205	· Planta
Noáin	6.806	· Planta
Orkoien	3.320	· Planta · Servicios
Pamplona	196.491	· Centro Ibaiondo
San Adrián	6.201	· Planta
Sangüesa	5.210	· Planta
Tafalla	11.394	· Planta
Tudela	34.717	· Planta
Villatuerta	1.069	· Planta

Fuente: Tasubinsa y elaboración propia.



El entorno geográfico de Tasubinsa (tabla 1) es de carácter global para sus actividades de subcontratación industrial, ya que cubre demanda tanto a escala regional como nacional e internacional; mientras que para sus actividades en el sector servicios se trata de un alcance regional en los servicios de jardinería y de carácter local para los de limpieza. La distribución de sus plantas en el territorio navarro presenta una notable desconcentración, cubriendo así en buena medida a escala comarcal las necesidades laborales de las personas con discapacidad.

3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa Tasubinsa es conseguir la plena integración laboral y social de todas las personas con discapacidad intelectual de Navarra (tabla 2), prestando un servicio que impulse su desarrollo personal y social y el crecimiento de la empresa.

Para llevar adelante su misión, la entidad ha identificado como su misión la de convertirse en el Centro Ocupacional y el Centro Especial de Empleo de referencia del país, capaz de ofrecer los mejores servicios y fomentar el empleo entre las personas con discapacidad intelectual, para dar respuesta a sus necesidades, capacidades, expectativas y ciclos vitales, y ofrecer el mayor grado de satisfacción a sus clientes. Los valores desde los cuales Tasubinsa pretende llevar a cabo su misión son los de orientación a las personas con discapacidad intelectual, independencia, compromiso con los resultados, innovación y mejora continua, sostenibilidad e integridad.

 **TABLA 2**
Indicadores de empleo de Tasubinsa

	Plantilla (media anual)	% de mujeres sobre plantilla media	% de trabajadores no titulados sobre plantilla media
2005	719	42,5	87,2
2006	738	42,4	87,1
2007	727	42,5	86,9
2008	721	41,7	86,3
2009	692	41,3	85,3

Fuente: Tasubinsa y elaboración propia.

El empleo medio total de Tasubinsa, en 2009, asciende a 692 personas, con un descenso del 3,8% respecto del empleo medio existente en la empresa en 2005. El porcentaje de mujeres en la empresa es estable y ligeramente superior al 42%, en tanto que la gran mayoría de la plantilla se compone de personas no tituladas, como es lógico dadas las características de la misma.



4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La empresa desarrolla cuatro grandes tipos de actividad: la industrial, la de servicios, la de Enclave Laboral, y la de Centro de Consolidación.

Las actividades industriales de Tasubinsa son variadas, e incluyen la inyección de piezas para telecomunicaciones y electrodomésticos de gama blanca, los montajes eléctricos y electrónicos, las actividades de empaquetado, embalaje, manipulado y conexas; el montaje para industrias de automoción; el cableado; y las actividades complementarias de las anteriores (transporte; logística; desarrollo integral de proyectos). Algunos de sus clientes más destacados son, por ejemplo, la empresa automovilística Volkswagen, o el grupo Azkoyen, especializado en máquinas expendedoras.

Las actividades de servicios de la empresa se concentran, fundamentalmente, en los campos de la jardinería y de la limpieza de instalaciones. Entre sus clientes más destacados figuran, por ejemplo, la administración foral, para la que se trabaja en la conservación integral de las zonas verdes de las carreteras de Navarra, o el Ayuntamiento de Pamplona, para el que se llevan a cabo tareas de limpieza.

Tasubinsa lleva a cabo actividades de Enclave Laboral, es decir, proporciona trabajadores para empresas colaboradoras con las que firma un contrato, por el cual los trabajadores del CEE se desplazan al centro de trabajo de la empresa colaboradora, con el fin de llevar a cabo obras y servicios que guarden relación con la actividad normal de ésta (caso de Schneider EUNEA, una empresa multinacional de origen francés, especialista en la distribución y control de la energía). Asimismo, desarrolla actividades de Centro de Consolidación, que supone un contrato similar a los de un enclave laboral, con la diferencia de que en los Centros de Consolidación se trata de llevar a cabo actividades no relacionadas, directamente, con la actividad regular de la empresa colaboradora (casos del Corte Inglés, Volkswagen y Bosch and Siemens Home Appliances, BSH, en su centro de Esquíroz).

5. El papel de la innovación

La empresa dispone de sistemas formales de planificación (en concreto, su Plan Estratégico 2006-2010, en proceso de revisión), y de sistemas de seguimiento y control de los mismos, por medio de Planes Anuales y Planes por Departamentos. Los ejes estratégicos de su planificación no están relacionados con el liderazgo en costes, sino con la diferenciación y la innovación de sus actividades. De hecho, la entidad considera que sus competencias básicas o esenciales son su flexibilidad y capacidad de adaptación a la demanda, su calidad y su elevado nivel de compromiso y profesionalidad.

El tipo de innovación en que se concentra Tasubinsa es la innovación de proceso, dado que por su propia naturaleza de empresa de subcontratación no dispone de productos propios en los que concentrar su esfuerzo innovador. En general, se trata de innovaciones evolutivas o progresivas, no de carácter radical, que, en bastantes ocasiones, se derivan



del aprendizaje permanente de la empresa en sus relaciones con las empresas multinacionales para las que trabaja, muy avanzadas tecnológicamente.

Un ejemplo concreto de su innovación de procesos es la *spin off* Job Accommodation, una empresa de ingeniería industrial surgida de la interacción entre Tasubinsa y un grupo de investigación de la Universidad Pública de Navarra (la empresa colabora de modo habitual tanto con la Universidad pública como con la privada). La metodología de Job Accommodation está pensada para facilitar soluciones de adaptabilidad y usabilidad en el trabajo de las personas con discapacidad.

Adicionalmente, cabe remarcar que Tasubinsa está certificada en la norma ISO 9001:2000, y, actualmente, opta a la recertificación; así como que, en 2010, se orienta a la certificación EFQM, habiendo recibido, en 2008, de los Servicios Sociales de Navarra el Primer Premio a la Calidad.

6. La cultura corporativa

Para Tasubinsa, pertenecer a la economía social comporta varias aportaciones destacadas para la entidad, como son la disponibilidad de una regulación normativa clara del sector; la práctica del *benchmarking*, ya que permite comparar los resultados propios con los del sector; y el valor añadido social que genera, siempre a partir del cumplimiento de los requerimientos legales, y de una competitividad en el mercado bien asegurada. Estas aportaciones compensan con mucho algunas otras posibles limitaciones de la economía social, como pueden ser las referidas a una imagen de sector poco competitivo o eficiente, una atomización de sus esfuerzos, y la interferencia, en ocasiones, de intereses particulares, institucionales o ideológicos, en detrimento de los objetivos empresariales.

Para la aplicación de su misión y su visión, Tasubinsa se caracteriza por la flexibilidad de su estructura productiva y su capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes, y por su cultura organizativa y de calidad. La importancia de la flexibilidad de la entidad radica en su capacidad de satisfacer tanto demandas de series cortas como de grandes series, tanto a corto plazo como a plazo medio y largo.

El papel de la calidad como un componente esencial de la cultura corporativa de Tasubinsa se pone de manifiesto de manera objetiva a través de las certificaciones obrtenidas por la entidad: la ISO 9001:2000 en todas sus plantas, para un grupo amplio de actividades de montaje, inyección y prestación de servicios a personas con discapacidad; la ISO 14.001:2004, relativa a sistemas eficaces de gestión ambiental en varias plantas de la empresa, o la certificación VDE, otorgada por la Asociación de Tecnología Eléctrica, Electrónica y de la Información, para la fabricación de compuestos electromecánicos.

Destaca en la cultura corporativa de la entidad, por último, que Tasubinsa colabora de manera habitual con ACEMNA, la asociación mayoritaria de los CEE de Navarra. Según fuentes de la empresa, ésta aportaba, en 2008, el 43% del empleo de los CEE en esta Comunidad Autónoma.



7. Configuración organizativa

Como puede comprobarse en la imagen 1, el organigrama de Tasubinsa es bastante sencillo, tratándose de una distribución funcional clásica, en la que a simple vista se aprecia el peso orgánico de las funciones de operaciones, sistemas y gestión social, que constituyen el núcleo de la especialización de la entidad. Por supuesto, ello requiere de un adecuado desarrollado de las funciones más generales de administración y finanzas, de administración de personas (denominación que recibe en la entidad la gestión de recursos humanos), y de los departamentos con funciones típicas de comercialización y comunicación.

IMAGEN 1
Organigrama de Tasubinsa



Fuente: Tasubinsa.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Desde el punto de vista del empleo, los gestores de Tasubinsa consideran que en los últimos años se ha estabilizado el empleo en la entidad, debido a que no hay nuevas necesidades sin cobertura. Ello contrasta grandemente con el momento de la creación de la empresa, pues de entonces a hoy en día se ha duplicado el número de trabajadores de la misma. Sin embargo, aparecen ahora otras preocupaciones destacadas, como es la del envejecimiento del colectivo de personas con discapacidad intelectual, y la preparación de su acceso a la jubilación.



La empresa presenta, en 2009, un activo total de 17.268 miles de euros, el 66,3% del cual se compone de activo no corriente (básicamente, inmovilizado material). El patrimonio neto de la entidad asciende en ese año a 8.197,4 miles de euros, cubriendo así un 47,5% del valor total de su activo. Los ingresos totales del ejercicio por ventas y otros ingresos de explotación suman en el mismo año un total de 21.718,9 miles de euros. Los gastos de personal supusieron 15.088 miles de euros, representando un 69,5% de los ingresos totales, la que muestra con claridad el carácter intensivo en trabajo de los procesos productivos de la empresa (tabla 3).

Los distintos componentes de los ingresos de Tasubinsa han evolucionado de manera dispar a lo largo del tiempo. Así, los ingresos por ventas han pasado de 16.394 miles de euros, en 2005, a los 11.193 miles de 2009, con un descenso del 31,7%. Por el contrario, el renglón de otros ingresos de explotación (conciertos y subvenciones, habitualmente) pasa de 7.850 miles de euros, en 2005, a 10.526 miles, en 2009, con un incremento relativo del 34%.

TABLA 3
Indicadores de actividad económica de Tasubinsa. 2005-2009. Base 2005

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	100	104	164	154
Patrimonio neto	100	110	105	180	160
Ingresos	100	97	98	93	90
Gastos de personal	100	106	109	112	109

Fuente: Tasubinsa y elaboración propia.

En cuanto a la adaptación de la empresa a la crisis económica actual, ello se está produciendo, según informe de sus gestores, por las vías clásicas en este tipo de situaciones: el control más estricto posible de la estructura de costes; la retención en la mayor medida posible de valor añadido dentro de la entidad; y la ampliación de la actividad de la empresa hacia otros clientes, entre los que se cita el grupo cántabro TEKA y la Opel en Figueuelas (Zaragoza). En cualquier caso, resulta relevante señalar que Tasubinsa presentó en 2008 un resultado del ejercicio negativo por importe de 921,2 miles de euros, lo que contrasta con un resultado acumulado positivo por importe de 264,3 miles de euros entre los años 2005 a 2007.

9. Conclusiones

La empresa Tasubinsa es un caso destacado de entidad generadora de empleo para personas con discapacidad intelectual, que dispone de un amplio apoyo social e institucional,



y en la que la forma jurídica de Sociedad Anónima está al servicio del objetivo social de la empresa, que no tiene ánimo de lucro.

Para desarrollar sus actividades, la empresa dispone de catorce plantas de trabajo, distribuidas por distintas poblaciones de la Comunidad Foral de Navarra, lo que otorga a Tasubinsa una desconcentración de sus recursos que facilita la inserción laboral de sus trabajadores. En las plantas propias se lleva a cabo las tareas de subcontratación industrial y montaje que constituyen el elemento más característico de la cadena de valor de la empresa, mientras que en los casos de los Enclaves Laborales y los Centros de Consolidación el trabajo de la empresa se realiza en las instalaciones de los clientes.

La actividad de la empresa está, tras dos décadas de funcionamiento, plenamente consolidada, habiendo crecido significativamente su activo total y su patrimonio neto entre 2005 y 2009. No obstante, los ingresos anuales aparecen estancados desde 2005, con un descenso de cierta importancia en 2007 y 2008.

Clave del éxito: empleo de personas con discapacidad intelectual en un proceso productivo competitivo y flexible

El empleo de personas con discapacidad intelectual en un proceso productivo competitivo y flexible es la característica esencial del modelo de generación de valor de Tasubinsa, en el que el fin básico de la entidad, crear y mantener empleo para este tipo de trabajadores, no está en contradicción con el mantenimiento de un alto nivel de la calidad de sus servicios.

Para que la flexibilidad productiva de la empresa, que es su característica económica más significativa, sea posible, se requiere una amplia disponibilidad de plantas industriales y de servicios propios, así como una amplia cartera de clientes, que incluye a empresas nacionales y multinacionales tan significativas como Volkswagen, BSH, Schneider o El Corte Inglés.

Tasubinsa ha mostrado que la vía de normalización laboral de las personas con discapacidad a través de los Centros Especiales de Empleo es, además de un vehículo para la creación de empleo protegido y de una vía para el tránsito al empleo ordinario en algunos casos, un instrumento muy útil para la flexibilidad productiva de las empresas clientes; lo que se lleva a cabo en distintas ocasiones mediante acuerdos contractuales con las mismas para la creación en ellas de Enclaves Laborales o de Centros de Consolidación, según corresponda.

Internamente, la orientación de Tasubinsa a la flexibilidad productiva y a la calidad de sus servicios requiere en la entidad un esfuerzo especial de fluidez en la comunicación, de trabajo en equipo y de participación de los trabajadores en la empresa, así como una cultura de innovación permanente en sus procesos productivos.



TABLA 4

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Impulso del empleo de personas con discapacidad intelectual, por medio de actividades de subcontratación industrial y de servicios.
Cliente objetivo	Empresas industriales y de servicios que externalizan parte de su proceso productivo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Actividades industriales en automoción, telecomunicaciones, electrónica, etc. Actividades de servicios en jardinería, limpieza, etc.
Capital relacional de la empresa	Apoyo social de ANFAS y de Fundosa Grupo. Apoyo institucional del Gobierno de Navarra. Cartera de clientes amplia y consolidada.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Especialización en procesos productivos industriales y de servicios de carácter intensivo en trabajo, con bajas necesidades de titulación profesional.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Flexibilidad productiva, y calidad de servicio.
Estructura de costes	2008: Gastos de personal, un 71,1% de los gastos totales; aprovisionamientos, un 21,9%; y amortizaciones, un 7,0%.
Ingresos	2008: Ingresos totales, 21,7 millones de euros (11,2 de cifra neta de negocios, y 10,5 de otros ingresos de explotación, sobre todo subvenciones aplicadas).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Beneficios entre 2005 y 2007. Pérdidas en ejercicios anteriores a 2005, y en 2009.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mantener el empleo de personas con discapacidad intelectual, y prever las necesidades de una plantilla laboral más envejecida.
Cliente objetivo	Perspectiva de ampliación a nuevos clientes (Opel en Figueruelas; grupo Teka; etc.).
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantenimiento de la especialización en las actividades de subcontratación y servicios.
Capital relacional de la empresa	Se considera bien consolidado, tanto en relación a Anfas y el Gobierno de Navarra, como con las empresas clientes del sector privado.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantener la flexibilidad productiva y los altos niveles de calidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se observa riesgo de pérdida de las competencias esenciales.
Estructura de costes	Se considera consolidada. Los costes de amortización están controlados; la compra de bienes y servicios cae todos los años desde 2005.
Ingresos	La ratio Ingresos por ventas / ingresos totales cae desde 2005, mientras que aumenta la relación entre Otros gastos (convenios, subvenciones aplicadas) e ingresos totales.
Sostenibilidad del modelo de actividad	La caída de los ingresos por ventas y las pérdidas recientes requieren un aumento de los Otros ingresos.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

