



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Jesús Ivonne Huerta Zúñiga

Dirigido por:

Dra. Graciela Lara Gómez

SINODALES

Dra. Graciela Lara Gómez/
Presidente

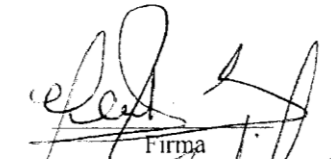
Dra. Amalia Rico Hernández
Secretario

Dra. Alejandra E. Urbiola Solís
Vocal

Dra. Clara Escamilla Santana
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

M. en I. Hector Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y Administración



Firma



Firma



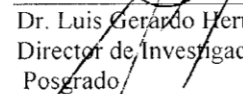
Firma



Firma



Firma



Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Junio, 2009
México

Resumen

En la actualidad el entorno de las empresas gira en un ámbito competitivo y global, por lo cual, tienen la necesidad de ser más eficientes para generar utilidades. Otro aspecto con el que las organizaciones se ven obligadas a lidiar, es la complejidad de un entorno tributario. Debido a esto las empresas han adoptado como estrategia financiera una relación laboral y contractual denominada subcontratación, con el objetivo de disminuir sus costos e impuestos, para incrementar sus utilidades. Esta investigación busca presentar los efectos financieros y condiciones laborales que pueden originarse en las empresas y trabajadores cuando existe una relación de subcontratación. La legislación mexicana no contempla leyes específicas para regir estas relaciones como tal, esta situación ha generado que las condiciones laborales se vean afectadas de manera negativa para los trabajadores, debido a que esta figura los hace vulnerables, con respecto a sus prestaciones sociales y económicas. En la evolución de las relaciones laborales, algunos de los conceptos que han surgido: son trabajo decente y trabajo precario. El trabajo decente busca que los trabajadores tengan condiciones laborales justas, que les permitan hacer frente a sus necesidades personales y familiares; el trabajo precario refleja la inseguridad del trabajo de las personas, y la falta de las condiciones laborales mínimas que establece la ley. La investigación describe la relación laboral denominada subcontratación, desde su origen histórico, requisitos legales, objetivos de contratación, riesgos, ventajas y desventajas y las tendencias de tal figura en México y a nivel mundial; siendo este trabajo una recopilación de las diferentes vertientes de literaturas relacionadas a la subcontratación de manera financiera y laboral. Como resultado se presenta un análisis comparativo del costo, entre una empresa de subcontratación y lo que costaría internamente. No se pretende concluir si las relaciones de subcontratación o si la decisión de subcontratar o no, son lo correcto, sólo se muestran los resultados y las recopilaciones pertinentes para que el lector tenga información útil que lo pueda apoyar en su toma de decisiones.

(Palabras claves: Subcontratación, Estrategia Financiera, Condiciones Laborales)

Summary

Currently the business environment is both competitive and global; therefore, businesses must be more efficient if they wish to generate profits. Another aspect organizations must deal with is the complexity of the tax environment. As a result, businesses have adopted a labor and contract relationship, called subcontracting, as a financial strategy; the objective of this is to decrease cost and taxes in order to increase profit. This research attempts to present the financial effects and work conditions that can prevail in companies and among workers when there is a subcontracting relationship. The Mexican legislature has no specific laws governing this type relationship. This situation has generated labor conditions which negatively affect workers since it makes them vulnerable regarding social and economics benefits. In the evolution of labor relations, two of the concepts that have appeared are: decent work and precarious work. Decent work means that workers have fair working conditions which make them able to meet personal and family needs. Precarious work results in insecurity for the workers and the lack of the minimum labor conditions established by law. This research describes the labor relationship called subcontracting, its historical origins, legal requirement, contract objectives, risks and advantages, as well as subcontracting tendencies both in Mexico and at an international level. The work is a compilation of different schools of literature related to subcontracting; see from both a financial and labor point of view. A comparative cost analysis for a subcontracting company is included, as well as what it would cost internally. Our intention is not to judge whether or not subcontracting relationship or the decision to subcontract are correct. Only the results and pertinent compilations are shown so that the reader may have useful information which can help in decision-making.

(Key words: Subcontracting, financial strategy, labor conditions)

A mis Padres e Hija

Agradecimientos

Gracias **Dios**, por permitirme lograr mis metas y objetivos trazados, así como por siempre estar a mi lado para guiarme.

Gracias, **Papá y Mamá**, por apoyarme en todo momento, ya que esto facilitó y motivó el logro de mi objetivo. Les agradezco, que siempre han respetado mis decisiones; también les doy gracias por la educación, valores y principios que me han dejado y sobre todo por enseñarme a ser perseverante. Gracias por su comprensión y amor.

Gracias a **mis Amigos**, quienes me brindan su apoyo y comprensión en todos los momentos importantes.

Gracias a **mis Maestros**, que me asesoraron y guiaron en las diferentes etapas de mi vida estudiantil. En especial gracias a mis maestros de postgrado **de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro**.

Gracias, **al personal de la Empresa Avícola Queretana**, por el apoyo que brindaron a esta investigación, lo que me permitió presentar los análisis financieros de este proyecto

.

Índice

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	viii
Índice de Figuras	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 Entorno empresarial	3
2.2 Entorno tributario en México	4
III. OBJETIVO	7
IV. APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIANTES LABORALES Y FINANCIERAS DE LA SUBCONTRATACIÓN	8
4.1 Globalización	8

	Página
4.2 Conceptos laborales	12
4.2.1 Relaciones de trabajo	12
4.2.2 Trabajo	12
4.2.3 Salario	12
4.2.4 Formación socioeconómica del término trabajo	13
4.2.5 Artículo 123 Constitucional	13
4.2.6 Seguridad Social	14
4.2.7 Previsión social	17
4.3 ¿Cuál es la utilidad de las estrategias en las organizaciones?	19
4.3.1 Planeación estratégica	19
4.3.2 Modelo de planificación estratégica	20
4.4 Competitividad	22
4.5 Trabajo decente	23
4.6 Trabajo precario	25
4.6.1 El trabajo precario: como alternativa al desempleo en México	29
4.7 La subcontratación (outsourcing)	30
4.7.1 Origen histórico	33
4.7.2 Requisitos legales, laborales y fiscales de una empresa de Tercerización	35
4.7.3 ¿Por qué contratar el outsourcing?	36

4.7.4 Ventajas y desventajas de la subcontratación 38

4.7.5 ¿Qué se debe considerar, al decidirse a subcontratar? 40

4.7.6 Riesgos de la utilización del outsourcing 41

4.7.7 Tendencia de la subcontratación 43

4.8 Cooperativas de producción 45

**V. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SUBCONTRATACIÓN EN UNA
EMPRESA**

48

5.1 Ejemplo del análisis realizado por una empresa para contratar servicios externos o
realizar la actividad internamente 48

5.2 Ejemplo de un análisis comparativo para decidir contratar o no, a una empresa de
subcontratación 63

Conclusiones 68

Referencias bibliográficas. 70

Índice de cuadros

Cuadro		Página
1	Tamaño de las empresas por número de trabajadores	3
2	Tamaño de las empresas de acuerdo a los criterios de la Unión Europea y la OCDE	4
3	Universo empresarial en México	4
4	Ventajas y desventajas de la globalización	10
5	Factores externos e internos que dan origen a la subcontratación	37
6	Ventajas de la subcontratación	39
7	Desventajas de la subcontratación	40
8	Responsabilidades laborales	42
9	Criterios a considerar para cuantificar y analizar cuando son puestos iguales	50
10	Criterios a considerar para cuantificar y analizar cuando son puestos similares	51
11	Criterios a utilizar para cuantificar y analizar cuando son puestos sin comparación	52
12	Tabla de cotización de la empresa de subcontratación	54
13	Costos anuales por ciudad y no. de personas de empresa de subcontratación	60
14	Tabla de costos enviada por la empresa de subcontratación	60

Cuadro		Página
15	Cálculo de costo anual del puesto de promotor realizado por Empresa Avícola Queretana	61
16	Resultado del análisis del costo anual, ejemplo 1.	62
17	Costo anual interno por 5 personas	64
18	Costo interno por un supervisor de limpieza	65
19	Presupuesto de costo anual interno de los artículos de limpieza	66
20	Cuadro comparativo de costos anuales entre la empresa contratante y la prestadora de servicios	66

Índice de Figuras

Figura		Página
1	Modelo Steiner	21
2	Funciones de las empresas de subcontratación	32

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el fenómeno de globalización ha obligado a las empresas a considerar en su planeación, estrategias que les ayuden a maximizar las utilidades y ser competitivas a nivel mundial. El entorno tributario de los países también es una situación que puede afectar los resultados de las empresas. En México, uno de los problemas es que la legislación tributaria no esta conformada de acuerdo al entorno empresarial actual, afectando de la misma manera a empresas grandes como a empresas pequeñas.

La subcontratación del personal en las empresas, es una estrategia para disminuir los costos derivados de salarios, prestaciones e impuestos por los servicios de los trabajadores. En esta investigación se mostraran las vertientes relacionadas con la subcontratación de manera laboral y financiera. Se describe cuál es el origen de la subcontratación, que requisitos legales son importantes considerar al momento de contratar este tipo de servicios, así como también las ventajas, desventajas y riesgos que se pueden presentar. También se consideran las tendencias de tal práctica en México y en el mundo.

En este proyecto se muestran análisis reales de una empresa, con la finalidad de comparar los costos internos de realizar sus propias actividades y los costos que generaría la elección de una estrategia de subcontratación.

La importancia relativa de este trabajo radica en mostrar los efectos laborales y financieros que se obtienen al momento en que la empresa decide optar por una relación de subcontratación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación se enfoca en las estrategias financieras que actualmente utilizan algunas de las empresas con la finalidad de optimizar los recursos y disminuir costos. Al respecto la Secretaría de Economía (SE), menciona algunos de los factores externos que afectan la estructura de costos de las empresas (2008). Estos son algunos de los problemas que pueden afectar a las empresas considerando costos y su nivel de eficiencia:

- Altos costos de materia prima, materiales y componentes,
- Capacidad de producción ociosa.
- Elevada imposición tributaria.
- Altas tasas de interés de crédito.
- Costos de transportes comunicaciones y otros servicios.

Los principales problemas que afectan la eficiencia de la empresa son los siguientes:

- Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
- Cuando se tiene maquinaria y equipo, tecnológicamente obsoleto.
- Reparaciones y mantenimiento de la maquinaria.
- Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.

En el ámbito empresarial se pueden presentar innumerables factores que pueden afectar a la organización, para resultados de esta investigación los puntos mencionados serán los costos y eficiencia de la empresa; dirigido en mostrar qué estrategias buscan las empresas para lograr la disminución de dichos costos que generan los trabajadores por la prestación de sus servicios buscando mejorar el nivel de eficiencia de la mano directa e indirecta y la elevada imposición tributaria.

2.1 Entorno empresarial

Conforme al universo empresarial que se observa en México, la Secretaría de Economía (SE), considera que el desarrollo del país debe basarse en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ya que son el 99% de las empresas existentes en México, con el 69% del PIB y empleando al 78% del personal ocupado; esta investigación se enfocará principalmente en estas empresas pero sin dejar de considerar a las grandes empresas (SE, 2008).

Las MIPYMES también tienen una gran importancia a nivel macroeconómico, en la economía de los países industrializados y de los países con menos desarrollo, ya que estas representan en la economía mundial el mayor número de entidades económicas y el mayor número de personal ocupado. En el contexto internacional se afirma que por lo menos el 90% de las entidades económicas esta conformada por este tipo de empresas, de ahí la relevancia e interés que se tiene por lograr el mayor desempeño de estas. En los países que conforman la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico (OCDE), este segmento representa en promedio el 95% y en América Latina esta cifra oscila entre 95% y 96%, siendo la microempresa el segmento más importante (INEGI, 2004).

La siguiente tabla indica el nombre que se le asigna a las empresas en México, con base al número de trabajadores esta información no contempla los datos de la economía informal, que de acuerdo a lo contemplado por la SE incrementaría aún más el número de las MIPYMES:

Cuadro 1 Tamaño de las empresas por número de trabajadores

Número de empleados	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Manufactura	1-10	10-100	100-250	Más de 250
Servicios	1-10	10-50	50-100	Mas de 100

Fuente: SE, 2008.

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 4

Los criterios para clasificar a las MIPYMES son diferentes en cada país, el más utilizado ha sido por el número de trabajadores otros criterios que complementan dicha estratificación son las ventas anuales, los ingresos y los activos fijos. La siguiente tabla muestra los criterios para clasificar a las MIPEYMES recomendados por la Unión Europea y OCDE:

Cuadro 2 Tamaño de las empresas de acuerdo a los criterios de la Unión Europea y la OCDE

Tamaño de la empresa	Personal ocupado	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros).
Micro	1-9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10-49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50-249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: INEGI, 2004.

En la siguiente tabla se indica, el personal ocupado por empresa, así como también el porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) correspondiente en México:

Cuadro 3 Universo empresarial en México

Empresa	% Unidad Económica	Personal Ocupado	% PIB
Micro	97	47%	31
Pequeña	2.7	20%	26
Mediana	0.2	11%	12
Grande	0.1	22%	31

Fuente: SE, 2008.

2.2 Entorno tributario en México

En México, conforme al Código Fiscal de la Federación los ingresos del Estado se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos y productos. La potestad tributaria del Estado es el poder jurídico del Estado

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 5

para establecer las contribuciones forzadas, recaudarlas y destinarlas a expensar los gastos públicos. Y de acuerdo de lo dispuesto en el artículo 1° del Código Fiscal de la Federación, prevé que las personas físicas y morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

La gama de contribuciones que deben de pagar en México las personas morales son:

- Una tasa fija contemplada en la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR), del 28% en el 2008 y 2009.
- Una tasa general del 15% en materia del Impuesto al Valor Agregado(IVA), así como tasas diferenciadas del 0% y 10%
- El Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), del 17% en el 2009.
- El Impuesto de los Depósitos en Efectivo (IDE), tasa del 2% a los depósitos gravados.

En lo que respecta a las aportaciones de seguridad social:

- Las empresas aportan el 5% por concepto del Fondo de Vivienda de los Trabajadores (Infonavit) por los salarios pagados de los trabajadores que se contraten,
- En materia del Seguro Social, se aporta al Instituto Mexicano del Seguro Social para beneficio de los trabajadores.
- El 2% de impuesto sobre nómina.

Uno de los problemas que afectan la estructura de los costos en las empresas, es la elevada imposición tributaria. En este sentido algunos de los problemas relacionados con la política fiscal en México son: que no existe una estructura fiscal diferenciada, es decir que de tratamiento específico a las empresas, de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica, los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes, no hay una retribución de los impuestos por

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 6

parte del gobierno, sin dejar de mencionar que la economía informal se ha convertido en una competencia desleal.

No obstante a que el Gobierno tiene como objetivos generar mecanismos para dinamizar la economía nacional mediante el aumento de la recaudación, los contribuyentes buscan estrategias que les permita reducir la carga impositiva o bien eludirla o evadirla por la complejidad y poco apoyo de las leyes fiscales cada día los contribuyentes (Lara y Rico 2007).

Contemplando este marco actualmente las empresas se ven en la necesidad de optar o crear diferentes estrategias con la finalidad de disminuir los costos e impuestos. En el caso de los costos derivados de los servicios y prestaciones de sus trabajadores muchos de los empresarios eligen la subcontratación para ver disminuidos sus costos tal vez sin contemplar todo el contexto que rodea esta situación en cuanto al trabajador y a la economía misma.

III. OBJETIVO

Esta investigación tiene como objetivo contextualizar la situación de las empresas que utilizan estrategias para disminuir cargas financieras derivadas de salarios, prestaciones sociales a favor de sus trabajadores y de otras cargas impositivas, teniendo como efecto: la reducción de costos y un trabajo precario.

Debido a la apertura de las economías mundiales, durante los últimos 30 años las relaciones laborales han sufrido cambios y adaptaciones, para permitir a las empresas cubrir la demanda de productos y servicios con costos más bajos, permitiéndoles ser más eficientes y competitivas en el entorno mundial actual. De esta manera surge la siguiente pregunta que da pie a la investigación:

¿Cuáles son las estrategias que utilizan los empresarios para disminuir las cargas financieras derivadas de salarios, prestaciones sociales y cargas impositivas, cuáles son los efectos en los trabajadores?

IV. APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIANTES LABORALES Y FINANCIERAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

La subcontratación es la estrategia financiera más común, para disminuir las cargas financieras derivadas de salarios, prestaciones sociales y cargas impositivas. En México se estima que dos millones y medio de trabajadores mexicanos, se encuentran bajo este tipo de relación laboral Bensusán (2008). Para el desarrollo de esta investigación se revisan las siguientes vertientes teóricas relacionadas con el concepto de subcontratación:

4.1 Globalización

El tema de la globalización ha sido muy discutido y polémico en el mundo ya que muchas personas consideran a este proceso como una vía para alcanzar la prosperidad, pero para muchas otras personas, la globalización es considerada y señalada como la causa del empobrecimiento de una gran parte de la población en el mundo (Montero y Charry 2004).

La dimensión social de la globalización toma una mayor atención por el impacto en la vida y el trabajo de la gente, sus familias y en sí de la sociedad misma. Los efectos principalmente se están dirigiendo a las condiciones laborales, su remuneración y la protección social; otras dimensiones de tales efectos incluyen la seguridad, cultura e identidad, exclusión e inclusión social, unión de familias y comunidades (Levaggi, 2006).

La globalización se conceptualiza de tres maneras: a partir de acortar relaciones entre distancias y tiempos; como consecuencia de afectación en el medio ambiente; y como un proceso mercantil en términos de negocio, este último pertinente para la investigación. En cuanto a distancias, espacios y tiempos, la globalización ha unido países y sociedades, ha acortado acciones y comunicaciones a nivel internacional. Este proceso global también afecta hacia la ecología a nivel mundial, el crear conciencia en el cuidado del medio ambiente el activismo de

los derechos humanos, como una esperanza de desarrollo global, de paz y de libertad (Montero y Charry 2004).

La globalización en términos de negocio se define de la siguiente manera: *“el proceso mercantil sustentado en los movimientos del comercio y del capital, este proceso, orientado al mercado tiene un impacto global en la cultura, la política, la ideología, y las relaciones sociales. Debido a la intensidad, crecimiento y rapidez de este proceso, el resultado es un aumento en el proceso de integración económica en el mundo y una transferencia de responsabilidad y autoridad del Estado al mercado. Los objetivos son incrementar al máximo el crecimiento económico y las ganancias”* (Montero y Charry, 2004, p. 35).

Sánchez (2008), menciona que el proceso de globalización esta regido por dos vertientes:

- Globalización de carácter financiero influenciado por dos fenómenos los avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales. El Banco de Pagos Internacional, ha estimado que las transacciones mundiales de dinero (esto en los distintos mercados de divisas) asciende aproximadamente a 1.9 billones de dólares. Las entradas y salidas de los flujos de capitales a originado, el empobrecimiento o bien el enriquecimiento de muchos países, ya que la solvencia de sus divisas se basa en tales movimientos. Con base, a estos resultados se ha creado el establecimiento de la Tasa Tobin, que es un impuesto que grava los movimientos de capitales.
- La otra vertiente es sobre las transacciones de bienes y servicios a nivel mundial. En este caso los países que generan mayor materia prima, generalmente son países pobres, estos mismos realizan un reclamo a que haya una mayor apertura de las fronteras, debido a que Estados Unidos y la Unión Europea tienen un fuerte proteccionismo.

Stiglitz, en su libro de malestar de la globalización (2002, p28.), realiza una pregunta “¿porqué la globalización –una fuerza que ha producido tanto bien- ha llegado a ser tan controvertida?

Tratando de explicar dicha controversia, se mencionan algunas ventajas y desventajas de la globalización, de acuerdo a Stiglitz:

Cuadro 4 Ventajas y desventajas de la globalización

<u>Ventajas</u>	<u>Desventajas</u>
Los países tienen la oportunidad de intercambios reales entre si mismos (tanto países en vías de desarrollo como países ya desarrollados). A un mayor número de personas a permitido, tener un mejor nivel adquisitivo y mejor nivel de vida. Mejor acceso a los conocimientos. Accesos a fuentes de información la principal el Internet.	Los países desarrollados han tenido mayores beneficios que los países en vías de desarrollo. Incremento del número de pobres a nivel mundial. Las personas ricas acumulan más riquezas. El trabajo no es móvil. Interdependencia de las economías y mercados financieros.

Fuente: Arroyo, (2008).

Stiglitz, alude a un estudio realizado por la Comisión Mundial sobre las Dimensiones Sociales de la Globalización (2004), donde se menciona que el sentir sobre la globalización de una gran mayoría de personas en el mundo es que este proceso, ha tenido resultados desequilibrados, tanto entre los países como internamente porque no todos los países y personas comparten los beneficios de la globalización. Estas personas que fueron parte del estudio piensan respecto a este proceso, que su opinión no es escuchada, y que no los hacen partícipes para modificar o aportar en dicho proceso, lo cual provoca impotencia, tanto a los hombres como a las mujeres de igual manera, no sienten haber alcanzado trabajos dignos y un futuro adecuado para su familia.

Esta misma Comisión estudió 63 países en todo el mundo, los resultados fueron impactantes, ya que menciona que en todas las regiones del planeta a excepción del sur de Asia, Estados Unidos y la Unión Europea (UE), el resultado fue que también aumentaron las tasas de

desempleo. También se investigó que el 59% de la población mundial vivía en países donde las desigualdades crecían y el 5% vivía en países donde la desigualdad se presentaba en retroceso. En resumen solo algunos países lograron aumentar su Producto Interno Bruto, pero no significa que la globalización ha ayudado a la mayoría de la población, ni siquiera en los países desarrollados.

Quienes no están de acuerdo con la globalización manifiestan las siguientes inquietudes:

- El proceso de globalización es injusto, esta creado para beneficiar a los países más desarrollados.
- La globalización tiene como principal valor los bienes materiales dejando a un lado, la responsabilidad sobre el medio ambiente, o la vida misma de las personas.
- En muchos de los países se ha demeritado la democracia, debido a que ha afectado la soberanía y la forma de tomar decisiones en cuanto a los ciudadanos, en algunos países.
- Se ha probado que en muchos países inclusive los desarrollados, se han encontrado muchas personas que han salido perdiendo.
- En muchos de los países en vía de desarrollo se ha tratado de impartir la estadounidense, de su política económica o de su cultura, lo cual puede generar resentimiento.

Hay quienes les preocupa que en el proceso de la globalización se haya utilizado para priorizar el “modelo liberal anglo-americano”, que aunque ha funcionado en términos de productividad (PIB), no necesariamente lo ha hecho en otros aspectos, como son mejorar la calidad de vida, la erradicación de la pobreza o bien el mantener estables a las clases medias (Stiglitz, 2006).

4.2 Conceptos laborales

Para fines de explicar el término de trabajador se utilizará como lo define la Ley Federal del Trabajador, *“es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado”* (Ley Federal del Trabajo, art. 8, 2008). Y en este caso las cargas financieras las refiero al costo de los servicios de los trabajadores en las empresas y las prestaciones sociales, además las cargas impositivas como las obligaciones que derivan del entorno tributario que prevalece actualmente. Las implicaciones laborales y estrategias financieras, que se pudieran utilizar en las empresas para el motivo antes mencionado, modifican y afectan las condiciones de trabajo y la manera de desempeñarse del trabajador. La investigación describe las consecuencias financieras y laborales de tal efecto.

4.2.1 Relaciones de trabajo

En términos del artículo 20 de la LFT, *“se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”*.

4.2.2 Trabajo

“Es toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio” (Pérez y Fol, 2007, p.25).

4.2.3 Salario

Según el artículo 82 de la LFT define al salario como *“la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”*.

4.2.4 Formación socioeconómica del término trabajo

El problema fundamental de los clásicos de la ciencia económica fue la creación de la riqueza y para ellos la creación de esta, era en función del trabajo, en este tiempo se estudio al trabajo como creador de valor y no consideraban con la misma importancia el factor capital, estas ideas eran apoyadas en su mayoría por Marx.

Posteriormente ya hacia la segunda mitad del siglo pasado la conceptualización del trabajo cambió, ya que en lugar de darle el valor total a este el valor se enfoco en el uso en la utilidad y se relacionó a la utilidad marginal con el precio, lo cual provocó la independencia del valor de las condiciones de la producción. Es este caso el precio marginal del trabajo y del capital dependió de la oferta y la demanda.

En la concepción neoclásica, la corriente económica se pone a favor de la maximización de la utilidad, combinando los factores productivos como son el trabajo y el capital para obtener productos que brinden la máxima satisfacción (De la Garza, 2001).

4.2.5 Artículo 123 Constitucional

En México la estructura de la legislación laboral parte de los preceptos del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), que establece “*que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil*”, este artículo se divide en dos apartados: el apartado A, que rige las relaciones laborales entre obreros, jornalero, empleados domésticos, artesanos y de manera general todo contrato de trabajo; el apartado B, es aplicable a los Poderes de la Unión, el gobierno del Distrito federal y a sus trabajadores, es decir a todos los trabajadores del Estado.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos marca en su artículo 123, que los salarios mínimos generales, a que tienen derecho los trabajadores deberán ser suficientes para

satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en lo material, social y cultural, además que este salario le debe de ayudar a cubrir la educación obligatoria de los hijos (apartado A, Frac. VI). La fracción VII, del apartado A, indica que para todo trabajo igual debe corresponder un salario igual sin tomar en consideración del sexo y la nacionalidad. La fracción XV, refiere a que el patrón tiene la obligación de observar de acuerdo a la naturaleza de su negocio, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en su establecimiento tiene la obligación también de adoptar medidas que ayuden a prevenir los accidentes de trabajo, en si procurar la mayor garantía en la vida y la salud de sus trabajadores. Sin embargo, aunque la ley en México indica los derechos de los trabajadores se siguen presentando irregularidades o situaciones atípicas en las relaciones laborales, lo que genera el concepto de “trabajo precario”, principalmente por la necesidad de las personas y la falta de seguimiento de las autoridades al cumplimiento de tales derechos.

4.2.6 Seguridad Social

Es importante considerar este concepto como una de las principales partes para tener una estabilidad y seguridad en el empleo. De acuerdo a la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS), es un derecho fundamental, su definición y programas de seguridad social, son un logro de política social alcanzada en el siglo XX, pero también debemos considerar que su consolidación y extensión es un reto demasiado ambicioso que puede llevar décadas alcanzarlo, de acuerdo a los resultados que se tienen actualmente. Podemos definir la seguridad social, con base a (AISS) como *“todo programa de protección social establecido por una ley o por cualquier otro acuerdo obligatorio que ofrezca a las personas un cierto grado de seguridad de ingresos cuando afrontan las contingencias de la vejez, supervivencia, incapacidad, invalidez, desempleo o educación de los hijos. También puede ofrecer acceso a cuidados médicos curativos o preventivos. La seguridad social, tal y como la define la Asociación Internacional de la*

Seguridad Social, puede incluir programas de seguridad social, programas de asistencia social, programas universales, programas de mutuas, cajas de previsión nacionales y otros sistemas, incluidos los enfoques orientados al mercado que, de conformidad con la legislación o práctica nacional, formen parte del sistema de seguridad social de un país”.

En el mundo, los países tienen actualmente algún tipo de sistema de seguridad social, los programas más comunes de seguridad social son: las pensiones de vejez, invalidez y supervivencia, seguidos por programas de prestaciones por accidentes laborales y enfermedades profesionales, por enfermedad y maternidad, subsidios familiares y prestaciones por desempleo (AISS, 2008). Cerca del cincuenta por ciento de la población mundial tiene acceso a algún tipo de seguridad social, pero tan sólo el veinte por ciento de este dispone de una cobertura adecuada de la seguridad social.

Para Pérez y Fol, la seguridad social, es *“el conjunto de normas y disposiciones orientadas a proteger, al individuo en su entorno familiar y laboral, garantizando el derecho a la salud, mediante la seguridad en el trabajo, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, como el trabajo, la remuneración salarial, el salario mínimo, así como las prestaciones legales y las extralegales, asimismo, los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo”.*

En México la seguridad social se ve reflejada legalmente a través del marco de la Ley del Seguro Social (LSS) que tiene su fundamento de legalidad en el artículo 123 constitucional fracción XXIX, donde es considerada de utilidad pública para beneficio general de todos los sectores sociales y de sus familiares. De esta manera se transcribe tal fundamento constitucional:

XXIX.- *“Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes,*

de servicio de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares”.

A partir de esto, el 19 de Enero de 1943, se publicó la primera LSS, con carácter obligatorio para toda la República Mexicana, sintetizando en tres objetivos principales las siguientes garantías (Pérez y Fol, 2007):

- El derecho a la salud y a la asistencia médica.
- La protección de los medios de subsistencia.
- Los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo.

Actualmente LSS, esta más acorde a las expectativas promulgando en su artículo 2º, lo siguiente:

Artículo 2º. *“la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado”.*

Posteriormente de acuerdo a un decreto presidencial para que se cumpliera con tales objetivos se creó, al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), iniciando operaciones el 1º de Enero de 1944, con la finalidad de cubrir los siguientes riesgos (Pérez y Fol, 2007):

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Enfermedades generales y maternidad.
- Invalidez, vejez y muerte y desocupación de edad avanzada.

Tal organismo se estableció de forma descentralizado del gobierno federal y los costos se comparten entre empresas y trabajadores.

El derecho de la seguridad social es necesario para garantizar el desarrollo económico y social a largo plazo.

4.2.7 Previsión social

Aunque este concepto no se encuentra definido en la legislación mexicana, existen diversas opiniones y acepciones sustentadas por estudiosos de la materia laboral y tesis de los tribunales que ha permitido aclarar dicho concepto como: *“toda prestación de beneficio de los trabajadores y de sus familiares y beneficiarios que tengan por objeto elevar su nivel de vida económico, social, cultural e integral”*. De acuerdo a esta definición podemos dividir esta definición en: previsión que significa acción o efecto de prever o disponer lo suficiente para atender necesidades previsibles (conocer con anticipación lo que va a pasar) y social que es relativo al mejoramiento de las condiciones de los que trabajan.

Actualmente en la Ley Federal del Trabajo no existe una definición precisa, se han considerado más bien algunas disposiciones de la Ley de Impuestos Sobre la Renta y las del Instituto Mexicano del Seguro Social para escudriñar dicho concepto para regular su tratamiento. Se incluye una definición de Previsión Social, en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el artículo 8, esta se transcribe a continuación: *“Para efectos de esta Ley, se considera previsión social, las erogaciones efectuadas por los patrones a favor de sus trabajadores, que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficiosa favor de dichos trabajadores, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en el de su familia”*. Esta disposición no puede ser de alcance legal a toda materia de las prestaciones de previsión social, sólo para efectos tributarios del ISR (Ledesma, 2005).

Mario de la Cueva, dice al respecto que *“la previsión social se desentiende de la prestación actual de la energía del trabajo, y educa al hombre para que devengue un buen trabajo, cuida de la integridad de su salud lo largo de su vida profesional y lo recogen en la adversidad cuando el tiempo o el infortunio lo incapacitan para el trabajo”* (Ledesma, 2005. p. 23).

Las prestaciones de previsión social, no son un salario, ya que este se entrega al trabajador por su trabajo, pero estas prestaciones se deben entregar a favor de la clase trabajadora y sus familias o beneficiarios. El bienestar de la familia se puede ver traducido con medidas que eleven su nivel económico, social, cultural y educativo.

El artículo 2 de la Ley Federal del Trabajo es aplicable a la conceptualización de la previsión social y describe las prestaciones entregadas a los trabajadores para hacer frente a acontecimientos imprevistos como: fallecimientos, incapacidades, enfermedades, jubilaciones y el desempleo. Pero ahora la previsión social ha avanzado en las relaciones obrero patronal, condiciones de trabajo, aspectos sociales, económicos e incluso de la misma legislación, ya que no sólo abarca acontecimientos futuros, sino también inmediatos como son: educación para el trabajador y sus hijos, actividades culturales y deportivas, guarderías infantiles, los fondos de ahorro, etc.

La OIT estima que cada año se producen 337 millones de accidentes en los puestos de trabajo, así como también son dos millones las personas que padecen enfermedades profesionales, estos resultados – errores – como lo menciona la OIT, provocan 2,3 millones de fallecimientos al año, de los cuales 650,000 son por estar directamente expuestos a sustancias peligrosas.

La AISS, recomienda ir más allá del enfoque tradicional de la seguridad social en el trabajo, recomendando la prevención en el sentido de evitar los accidentes y enfermedades profesionales,

para salvar vidas y proteger el bienestar de las personas y de sus familias. En el sentido económico un centro de trabajo seguro, favorece directamente el incremento de la productividad. Por otro lado la AISS, ha estimado los altos costos de financiar en efectivo las prestaciones, sobre atención sanitaria y rehabilitaciones originadas por situaciones laborales, que equivale: al 4% del producto interior bruto (PIB) mundial, canalizado únicamente a lesiones profesionales. Pero en el caso de algunos países que están en desarrollo, el costo anual equivale al 10% del PIB nacional.

4.3 ¿Cuál es la utilidad de las estrategias en las organizaciones?

“La estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o serie de guías) para abordar una situación específica”, (Mintzberg, 1997, p.15). Las estrategias se utilizan en varias disciplinas, en esta investigación se mencionarán las que son creadas en las empresas en el área financiera con la finalidad de tomar decisiones en cuanto a que manera deberán de administrarse los recursos actuales de una empresa. Las estrategias financieras derivan de la planeación estratégica del negocio (Scout Besley, 2003).

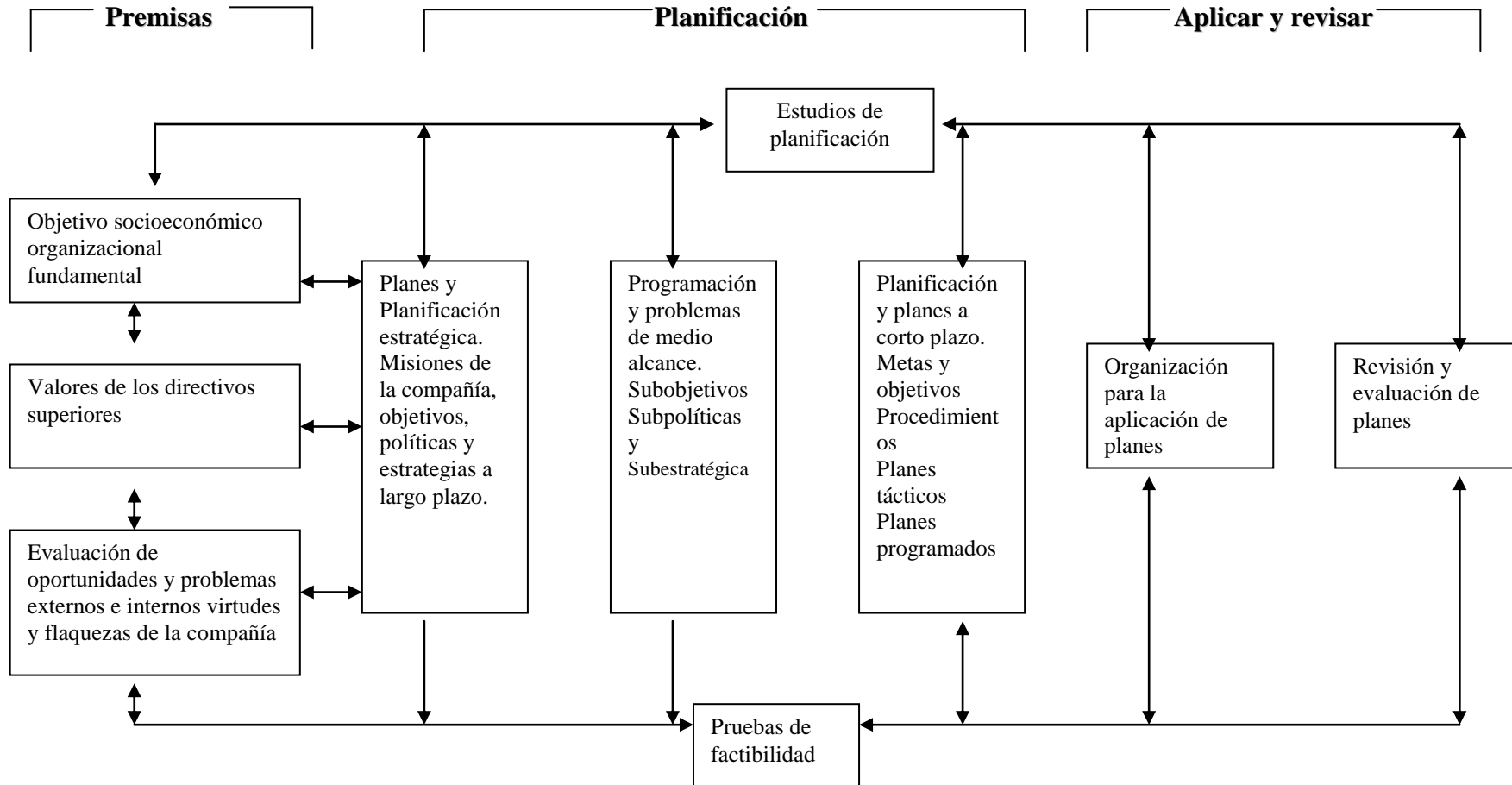
4.3.1 Planeación estratégica

El plan estratégico es, para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del mismo), para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector (Sainz de Vincuña, 2003, p. 24).

4.3.2 Modelo de planificación estratégica

Como lo menciona Mintzberg, en su libro de Safari a la estrategia, existen muchos modelos sobre planificación estratégica, pero en su mayoría se reduce a ideas básicas: como el modelo VFOA (Virtudes, Flaquezas de la organización y Oportunidades y Amenazas, externas a la organización); división de lineadas de etapas, fijación de objetivos, elaboración de presupuestos y planes operativos. Uno de los modelos que se presenta para representar un diagrama donde se muestre el flujo general es el modelo del libro de George Steiner, *Top Management Planning*.

Figura 1 Modelo Steiner



En la primera etapa, se fijan objetivos y sirve principalmente para identificar alternativas estratégicas pertinentes, para indicar hacia a dónde debe de ir la organización. Una vez establecidos los objetivos se debe evaluar las condiciones externas e internas de la organización. En la etapa de “evaluación de la estrategia”, Mintzberg (2006), menciona que la mayoría de los análisis son financieros para “crear valor” de la organización.

4.4 Competitividad

Actualmente las empresas han disminuido su crecimiento y se enfrentan a competidores nacionales y globales, que actúan de manera agresiva con el objetivo de mantener su estabilidad y su lugar en la industria.

Un factor que es importante considerar por los efectos que pueden provocar en el éxito o fracaso de la organización es la competencia (factor del medio ambiente externo), en este sentido la estrategia competitiva busca una situación favorable dentro de la industria, que es un escenario donde se lleva a cabo la competencia y sus objetivos son establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas más fuertes dentro de la industria (Porter, 2007).

Al escoger el tipo de estrategia competitiva que se quiere adoptar, se deben considerar dos aspectos centrales; el primero es la rentabilidad de las empresas y el otro aspecto a considerar son los factores de la posición competitiva que tienen las empresas dentro de un sector industrial. Porter, menciona que la ventaja competitiva no debe basarse de manera exclusiva en ninguno de los dos conceptos por separado, debido a que los dos conceptos son dinámicos.

Para obtener la diferenciación con respecto a la competencia, creando una ventaja competitiva, se tiene que analizar a la empresa, por un medio sistemático que permita examinar todas las actividades que se realizan en la empresa y de que manera interactúan. Una herramienta básica es la cadena de valor, ya que esta permite dividir a la organización en

actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento de los costos, así como también permite conocer fuentes potenciales y actuales de diferenciación, donde finalmente el que realice mejor estas actividades y con menor costo que todos los demás rivales obtiene una ventaja competitiva.

4.5 Trabajo decente

Antonio López (2008), quien es miembro de la Unión General de Trabajadores, menciona que llama la atención el sentido etimológico actual, del término “trabajo decente”, ya que ahora tiene una connotación de calidad y condiciones laborales de los trabajadores, y anteriormente se conceptualizaba la expresión que “un hombre de trabajo”, era sinónimo de una “persona decente”. Es entonces de donde partimos para definir este término y tratar de explicar la existencia necesaria del mismo en la actualidad.

Este concepto de trabajo decente fue dado a conocer en la Memoria del Director General de la Organización Mundial del Trabajo (OIT), Juan Somavía, a la 87 reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, celebrada en el año 1999, y se define de la siguiente manera:

“El trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres.” El vocablo “decente” refleja, una combinación de un trabajo que sea suficiente y que es deseable, para las personas. Este término fue introducido como respuesta, al deterioro de los derechos de los trabajadores, ocurrida en la década de los 90, como consecuencia del proceso de globalización.

El trabajo decente es una necesidad entre los individuos, familias, comunidades, en todas las sociedades y niveles de desarrollo. Es el propósito de los principales dirigentes políticos y de las empresas en el mundo para confrontar este desafío como frente común (OIT, 1999).

En el apogeo económico mundial no se ha tenido necesariamente una mejora en el nivel de vida de la población. *“La mitad de los trabajadores que hay en el mundo gana menos de 2 dólares al día; 12.3 millones de hombres y mujeres trabajan en condiciones de esclavitud, 200 millones de niños menores de 15 años trabajan en lugar de asistir a la escuela, 2.2 millones de personas mueren a causa de accidentes y enfermedades laborales cada año”* (López, 2008). La tendencia es que las empresas opten por la subcontratación (outsourcing), como una estrategia financiera con el objetivo de reducir costos de salarios y derechos de negociación colectiva, y que si bien esto no significa que no se puede obtener un trabajo decente, en este tipo de contratación, si es posible que los trabajadores sean más susceptibles a cualquier abuso.

El trabajo decente es una herramienta para combatir la pobreza y lograr un desarrollo equitativo y sostenible. La OIT estructura las diferentes dimensiones que tiene el trabajo decente:

- Principios y derechos fundamentales en el trabajo (el empleo en sí mismo),
- Normas laborales internacionales (derechos en el trabajo),
- Protección y seguridad social,
- Dialogo social y tripartismo.

Esta definición es aplicable a todos los trabajadores y trabajadoras, en economías formales e informales trabajos asalariados o autónomos, en los trabajos realizados en los campos, industrias, oficinas, en sus casas o en la comunidad.

Debido a que el desempleo mundial ha subido a niveles muy altos de acuerdo a la OIT, casi la mitad de 2.8 mil millones de trabajadores en el mundo, no ganan lo suficiente, como

para superar ni ellos ni su familia, el nivel de pobreza que marca el de sobrevivir con dos dólares diarios. Los siguientes datos, obtenidos de la OIT (2008), de la Jornada Mundial por un trabajo decente, reflejan la falta de un trabajo decente en la población mundial:

- Centenares de trabajadores pierden sus empleos por tratar de organizarse colectivamente para defender sus derechos.
- 85, 000,000 de jóvenes no tienen trabajo y un número aún mayor esta en una situación de subempleo.
- 93% de los puestos de trabajos para los jóvenes se encuentran en la economía informal, con salarios 44% más bajos que en la economía formal.
- Las mujeres ganan como promedio dos tercios de lo que ganan los hombres, además constituyen la mayor parte de fuerza laboral de tiempo parcial.

Las tendencias mundiales de cambio en la parte laboral producidas por la globalización, podrían estar afectando los siguientes rubros (López, 2008):

- Altas tasas de desempleo y precarización del mismo.
- Un mercado de trabajo con tendencias creciente a la inestabilidad del empleo y altas tasas de rotación.
- Probables cambios en la normatividad laboral, con tendencia a la desprotección de la parte laboral.
- Probable reestructura de los sistemas de seguridad social con propensiones segmentar la oferta, cobertura y los niveles de exclusión.
- Debilitamiento del sindicalismo y de las negociaciones colectivas.

4.6 Trabajo precario

Este término de acuerdo a la definición de la OIT es: *“la relación laboral donde falta la seguridad del empleo, uno de los elementos principales del contrato de trabajo. Este término*

comprende el contrato temporal y el contrato a tiempo fijo, trabajo a domicilio y la subcontratación”.

En el libro Economía Crítica, trabajo y medio ambiente de Francesc La Roca y Amat Sánchez (1996), Ernest Cano identifica al trabajo precario como formas atípicas de empleo, considera que ciertas formas de trabajo se pueden definir como precarias y entre estas menciona las siguientes: el trabajo temporal o por contrato, trabajo en casa, trabajo por cuenta propia, el trabajo irregular en la economía sumergida, y trabajo a tiempo parcial. Este término lo liga directamente, a la definición de la lengua española, que según el Diccionario de la Real Academia española “precario” significa “*de poca estabilidad o duración*”. Además precario también se ha identificado como malas condiciones de trabajo, prácticas contractuales ilegales (Segura, 1991), en este sentido Ernest menciona que lo que definiría la precariedad de un trabajo sería “*la existencia de condiciones laborales negativas respecto a la situación normal o media de los trabajadores*”, y también como lo define Córdova (1986, p. 443), “*deterioro directo e indirecto de las condiciones de trabajo*”.

Ernest menciona que en un sentido social “los trabajos que reducen de manera significativa la capacidad del trabajador de planificar y controlar su presente y su futuro son trabajos precarios”. Otro tipo de reflexión que hace este autor es que el trabajo precario no se debe de ver en un determinado momento del tiempo de manera estática, sino de manera dinámica y analizando toda una “trayectoria laboral precaria” (a lo largo de la vida laboral de las personas), con el objetivo de determinar una verdadera dimensión de la precariedad.

El término de trabajo precario tiene diferentes dimensiones significativas, como: incertidumbre acerca de la continuidad y trayectoria laboral del trabajador, insuficiencia de los ingresos salariales, condiciones de trabajo inferior a los de las normas laborales y una escasa protección colectiva y legal del trabajador (Ernest, 1996).

Incertidumbre acerca de la continuidad.- Trabajos donde se basan es un trabajo con contrato laboral temporal y aquellos trabajos que tienen riesgo de pérdida elevada. Por tratarse de empresas o sectores, con perspectivas laborales y productivas con un alto nivel de incertidumbre.

Insuficiencia de los ingresos salariales.- Retribución la cuál determina el nivel de vida del trabajador y la posición social del mismo. Una retribución baja de los trabajos se liga directamente a la pobreza. El nivel de ingresos también se asocia, con el nivel de autonomía del trabajador para realizar proyectos vitales.

Condiciones de trabajo inferiores a la norma.- Basándonos, en las mínimas condiciones que deben de tener los trabajadores, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, mencionaremos como mínimas el cumplimiento de las siguientes: jornadas laborales (duración, horas extraordinarias, vacaciones), organización del trabajo, posibilidades de promoción en el puesto, salud y seguridad social (prevención de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, riesgos de trabajo), así como también igualdad de géneros. También es importante considerar las normas de la OIT.

Insuficiente protección legal y colectiva.- Desprotección o discriminación de los trabajadores en las regulaciones legales y la negociación colectiva (sindicatos).

De acuerdo al Instituto Sindical del Trabajo Ambiente y Salud (2008), las formas de precariedad laboral, se pueden englobar en cuatro rubros: la inestabilidad en el empleo, la vulnerabilidad, los ingresos menores y la poca accesibilidad a las prestaciones y beneficios sociales. Algunos ejemplos son: socios de cooperativas de producción, microempresarios familiares, trabajos a domicilio por cuenta propia, trabajo a tiempo parcial, trabajo temporal, a tiempo determinado, por obra, trabajo doméstico, tele trabajadores, etc.

La OIT, en el resumen de su informe del trabajo en el mundo 2008, menciona que a pesar que desde la década de los noventa, el fuerte crecimiento que tuvo la economía mundial, produjo millones de empleos, las desigualdades en los ingresos aumentó de una manera muy considerable en la mayor parte de la población mundial, y que es muy probable que es diferencias continúen creciendo como consecuencia también de la crisis financiera que actualmente se atraviesa a nivel mundial. En este estudio revela que la brecha entre los hogares ricos y pobres se a engrandecido de manera considerable, desde los comienzos de la década de los noventa, este hecho refleja el impacto de la globalización financiera y las escasas políticas a nivel doméstico, para mejorar los ingresos de las familias principalmente las de nivel medio y bajo recursos. *“La actual crisis financiera empeorará la situación a menos de que se adopten reformas estructurales a largo plazo”* (OIT, informe del trabajo en el mundo, 2008).

Cierto grado de igualdad puede ser utilizado para designar y recompensar el empeño laboral, talento e innovación, pero cuando se presenta un exceso y sin contemplar dicha utilización, puede ser contraproducente y con efectos negativos para la mayoría de las economías. *“Cuando el aumento de la desigualdad de ingresos es excesivo, representa un peligro para el tejido social, así cómo para la eficiencia económica”* (OIT, informe del trabajo en el mundo, 2008).

En otras conclusiones del informe señala que aunque el empleo aumentó los ingresos no crecieron de manera proporcional. En 51 de los 73 países estudiados, la participación de los salarios cómo parte total de los ingresos disminuyó en los últimos veinte años. Los resultados se registraron de la siguiente manera: en América Latina y el Caribe disminuyó en trece puntos porcentuales, Asia y el Pacífico diez puntos porcentuales y en las Economías Avanzadas nueve puntos porcentuales. En países con “innovación financiera sin reglamentación”, los trabajadores se endeudaron de manera considerable para hacer frente a

las obligaciones de inversiones inmobiliarias y del mismo consumo, esto debido a sus salarios permanecían estancados. Pero *“la crisis ha puesto en evidencia los límites de dicho modelo de crecimiento”*.

La diferencia entre los altos ejecutivos y el empleado medio, ha aumentado (a un ritmo cada vez mayor), un ejemplo se presentó en el año 2007, donde los directores ejecutivos de las 15 principales empresas en Estados Unidos percibieron sueldos 520 veces superiores al sueldo de un trabajador medio, en comparación, se observa, que en el año 2003 la diferencia correspondía a 360 veces más. También se presentaron situaciones similares pero con sueldos más bajos, en países como Alemania, Australia, China (Honk Kong), Países Bajos y Sudáfrica.

De acuerdo al informe, los pronósticos señalan que el fenómeno de la desigualdad de ingresos seguirá aumentando, y a dicho fenómeno se le pueden asociar algunos problemas sociales como: tasas de delincuencias más altas, menor expectativa de vida, y principalmente en el caso de los países pobres, la malnutrición y un aumento en la probabilidad de que los niños tengan que abandonar su educación en las escuelas y para dedicarse a trabajar.

Por último el informe señala, que la percepción que tienen los países de manera general sobre la globalización es que *“no actúa en beneficio de la mayoría de la población”*, y entonces la recomendación se da sobre, asegurar incentivos apropiados para trabajar, y evitar las desigualdades de ingresos que son dañinos social y económicamente (OIT, informe del trabajo en el mundo, 2008).

4.6.1 El trabajo precario: como alternativa al desempleo en México

El índice de tasa de desempleo, es frecuentemente criticado debido, a que no refleja las condiciones reales laborales de los trabajadores, en ningún país y en cualquier periodo económico. Pese a esto, el problema de México radica principalmente por la ausencia de seguro de desempleo, debido a esto la mayoría de la gente prefiere aceptar u ocuparse en un

empleo sin importar que sea precario, antes que quedarse desempleadas (Hernández y Llamas, 2006).

Muchas de las personas, que declaran en las encuestas tener alguna ocupación no necesariamente están bajo condiciones laborales que les permitan desarrollarse plenamente de acuerdo a sus capacidades y recibir ingresos suficientes para cubrir las necesidades personales y familiares. Con respecto a esto se considera que parte de la población que se encuentra ocupada esta subempleada. Algunos de los conceptos que se utilizan para tratar de explicar la ocupación precaria en sentido a las condiciones laborales que se tienen, son “sector informal”, “economía subterránea”, economía no registrada” y “trabajo decente”.

En México, más de 90 millones de niños, adultos y ancianos tiene que buscar ser independientes y laborar por su propia cuenta y 3 millones de ellos trabajan sin recibir remuneración alguna y un dato muy importante para saber la verdadera dimensión del trabajo precario por lo menos en México es que, apenas 16 millones de trabajadores cuentan con un trabajo y prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo, esto de acuerdo a los datos de la UNAM (Contralínea, 2008). Cada vez, son más los trabajadores que se ven obligados a emplearse informalmente o bien subemplearse poniendo inclusive en riesgo su seguridad, salud y educación.

En México los especialistas opinan, que va en crecimiento el nivel de precarización, que la mayoría de los trabajos que se ofrecen son mal remunerados y violan los derechos laborales, opinan que la intención del gobierno federal es favorecer el capital por encima del asalariado.

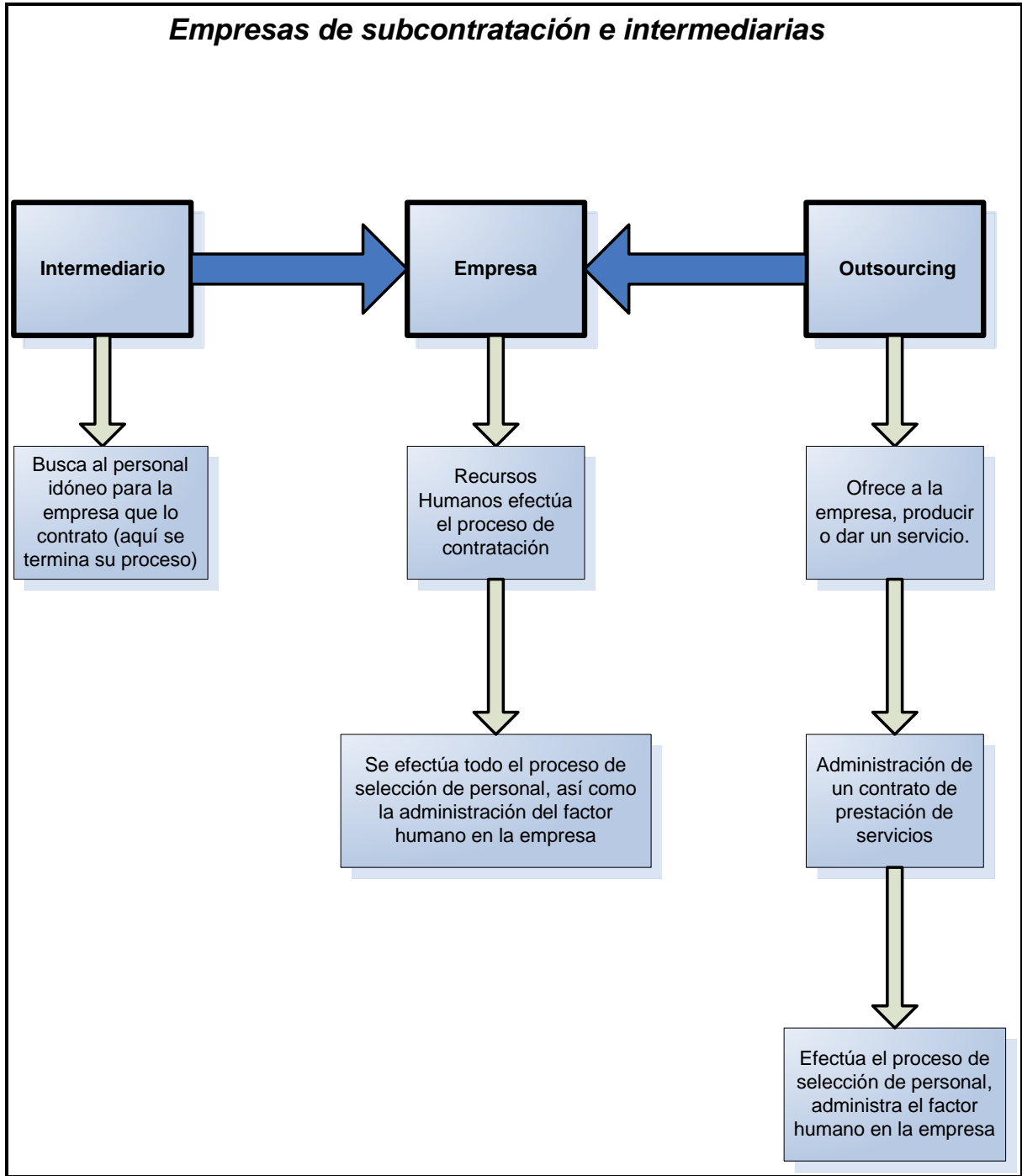
4.7 La subcontratación (outsourcing)

Como una consecuencia de la globalización económica y cambios constantes, en el entorno empresarial, el outsourcing comenzó a cubrir al mundo de los negocios. Esta palabra es un anglicismo utilizado para denominar la subcontratación mercantil “*etimológicamente se*

compone de dos vocablos out (fuera) y source (fuente), acompañado de la terminación ing, significa literalmente (suministro externo), es decir una especie de externalización en determinadas áreas funcionales. En algunos países latinos se le ha traducido simplemente como (subcontratación o tercerización)” (Lara y Rico, 2007, p. 165). La palabra subcontratación y su concepto es un término relativamente nuevo y aplicable a muchos tipos de relaciones entre compradores y proveedores, estas pueden ser llamadas también: co-provisión, contratación externa, asociación, joint venture, contratos con terceras partes, provisión interna estratégica, administración de instalaciones, de servicios de adquisiciones (Gay, 2003).

La manera en como funciona es: una empresa contrata en una fuente externa, los servicios para producir o dar servicio, lo más común para reducción de costos, especializarse, y eficientar sus procesos, para así enfocarse en los partes estratégicas de la empresa. La propuesta del outsourcing puede ser aplicada a tres rubros de las organizaciones: los sistemas tecnológicos, los procesos básicos y los recursos humanos.

Figura 2 Funciones de las empresas de subcontratación



Fuente: Elaboración propia, con apoyo material Anselmo García Pineda.

Otra definición al concepto de outsourcing, es la que determina Anselmo García Pineda, quien es miembro de la OIT y colaborador de la revista salud empresarial.com por IDC, señala: “es la administración de un contrato de prestación de un servicio o de proveeduría

de un producto, en lugar de administrar un proceso o departamento propio de la empresa encargada de dicho proceso productivo” (2008).

Brian Rothery y Robetson en su libro la subcontratación, mencionan lo siguiente “*el outsource podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que el outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”.* (Rothery y Robetson, 1997, p.4).

Gay menciona que en Shreeveport, quienes son una consultora empresarial y gerencial en el Reino Unido define la subcontratación como: “*la transferencia a una tercera parte de la responsabilidad gerencial permanente para la provisión de un servicio, regida por un acuerdo del nivel del servicio” (p.16).*

4.7.1 Origen histórico

A partir de 1960, el sistema económico del capitalismo promovió esta clase de relación laboral para aumentar la rentabilidad de las empresas, disminuyendo los costos (esquema mínimax, máxima ganancia y mínimo costo). El procesos de globalización principalmente fue desencadenado por la caída de los países socialistas (el hecho simbólico fue la caída de muro de Berlín), facilitando así el flujo rápido de las corrientes financieras y la internacionalización del capital trasnacional. El outsourcing se ha utilizado desde los inicios de la era moderna, pero el concepto no es nuevo, ya que muchas de las compañías lo utilizaban como una estrategia de negocios, debido a que la competencia en los mercados globales se inicia en la era post-industrial (Romero, 2003).

Una de las estrategias de negocios que fue utilizada por las empresas después de la segunda guerra mundial, fue concentrar en sí mismas todas las actividades posibles para no depender de sus proveedores, sin embargo esta estrategia fue haciéndose obsoleta con la

nueva tecnología y su estrategia de crecimiento se fue haciendo insuficiente. Es entonces, que el concepto de outsourcing, comienza a tener credibilidad en la década de los 70's, principalmente en áreas de información tecnológica de las empresas. Las primeras empresas en implementar el outsourcing fueron: *Electric Data System, Arthur Andersen, Price Waterhouse*, entre otros (Romero, 2003).

Rothery y Robetson mencionan que los principales elementos que han impulsado el proceso de outsourcing, a parte de la globalización son técnicas de clase mundial como la reingeniería de proceso de los negocios, la reestructuración organizacional, benchmarking y una administración más delgada, obviamente soportada por normas y regulaciones, estos elementos como respuesta a los constantes cambios que vive actualmente el entorno empresarial.

Hammer (1992) trata el tema y define a la reingeniería como “*la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad*”. Hammer considera a la flexibilidad una característica de las más importantes en una organización, para ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado, con los recursos que se tienen o bien sin tener una desproporción de los mismos. Es por eso que la ideología de la reingeniería ofrece la oportunidad de considerar el outsourcing como herramienta para utilizarse en un nuevo proceso. Sin embargo, entre el 50% y 70%, que intentan adoptar la reingeniería, no logran los resultados esperados y muchas de ellas no logran concretizar ningún resultado favorable.

La reestructura organizacional de acuerdo con Brian y Robertson consiste en reducir, los niveles gerenciales (proceso vertical) que va de la mano con el proceso horizontal, que es la eliminación de instancias reguladoras y límites entre el cliente y proveedores, entonces esto,

junto con el outsourcing esta pasando de ser lo tradicional de cliente – proveedor a ser una sociedad de negocios estratégica.

Benchmarking (marcas de referencia), el concepto es aplicado al outsourcing con fines de evaluar una o más compañías que ya cuenten con este proceso, de una manera eficiente, rentable y de calidad.

4.7.2 Requisitos legales, laborales y fiscales de una empresa de Tercerización

La relación laboral que emana de un contrato donde pueden existir tres partes, varía dependiendo del país, negocio u objetivos del contrato y estas figuras dependiendo de sus diferentes circunstancias, pueden recibir el nombre de: tercerización, outsourcing, descentralización, subcontratación, empresas de suministro de personal, empresas de trabajo temporal, etc. En nuestro país no existe una legislación específica para regular estas figuras, que se encuentran entre el derecho laboral y mercantil. Expansión (2008). La legislación laboral vigente, permite la subcontratación de personal, en cualquier actividad productiva a las personas y empresas que cuenten con los elementos propios y suficientes para cumplir sus obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. Respuestas de RH (2008).

Sin embargo es importante al momento de contratar este tipo de empresas, se identifique que se cumpla con los requisitos, fiscales, legales y laborales que marca la ley. En este sentido se puede solicitar a estas empresas la siguiente documentación:

- Acta Constitutiva de la Empresa.
- Registro Federal de Causantes.
- Registro Patronal.
- Registro de la Empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Dictamen presentado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Dictamen fiscal presentado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Dictamen presentado ante el INFONAVIT.

4.7.3 ¿Por qué contratar el outsourcing?

El outsourcing es identificado como una de las prácticas gerenciales más importante de los últimos 75 años, principalmente es utilizada, como una herramienta muy poderosa para incrementar la eficiencia de las empresas. Esos datos publicados en la revista “Harvard Business Review” (Gay, 2003).

La organización internacional de investigación empresarial (IDC), comprobó que el mayor gasto de subcontratación en el mundo se localizó en Estados Unidos así mismo el Outsourcing World Summit, comprobó en 1999 que las áreas de mayor crecimiento en el mundo eran las siguientes:

- La gerencia de recursos humanos
- La gerencia media
- La tecnología de información.
- El servicio al cliente
- El marketing

En esta misma investigación se reveló que las naciones con rápido crecimiento en la subcontratación eran:

- Reino Unido
- Francia
- Alemania
- Italia
- China
- Taiwán
- Australia

Pero lo fundamental es saber cómo la subcontratación permite a una organización administrarse de una manera más rentable y eficaz con la finalidad de mejorar la productividad en toda una economía (Gay, 2003).

Un factor muy importante para que las empresas decidan la contratación de outsourcing, es la presión que tienen para lograr altos resultados de retornos sobre la inversión. En la siguiente tabla se muestran, los factores externos e internos de las empresas que pueden dar origen a la subcontratación:

Cuadro 5 Factores externos e internos que dan origen a la subcontratación

<u>Factores externos</u>	<u>Factores internos</u>
La globalización económica.	Reducción de costos.
La competencia.	Personal flexible.
Política fiscal.	Especialización.
Nuevas visiones de negocio.	Mejorar la capacidad de la empresa.
Falta de legislación para proteger este tipo de contratación.	Optimización y canalización de los recursos.
	Facilitar los procesos administrativos de la administración.

Fuente: Elaboración propia, basado en Stiglitz, OIT, Gay.

Las características que deben tener las empresas de outsourcing son las siguientes:

- Deben tener solvencia moral y económica, para hacer frente a sus obligaciones.
- Estar constituidas como persona moral o física con actividad empresarial, su representante legal debe tener facultades para celebrar con las empresas contratos de prestación de servicios.
- Deben demostrar el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social para sus trabajadores.
- Deben contar con especialización de procesos de personal u operativos, en las cuáles ofrecen su servicio.

Algunas de las áreas donde Anselmo García Pineda, recomienda que no se deba utilizar el outsourcing son:

- En la información estratégica del negocio.
- En el conocimiento del producto o servicio (debido a que esto puede generar una ventaja competitiva).
- En estrategias de innovación en el producto o servicio.
- En el departamento de tesorería.
- Control y relación con los proveedores.
- Administración de calidad.
- Proceso relacionados con el servicio al cliente.
- En las áreas de distribución y ventas.

Rothery y Robetson, sugieren que no se debe subcontratar lo siguiente:

- Administración de planeación estratégica.
- Administración de finanzas.
- Control de proveedores.
- Administración de calidad y control ambiental.
- En si lo que se considere altamente estratégico, las funciones que me hacen distinguirse de la competencia.
- El mantenimiento de la propia identidad.

4.7.4 Ventajas y desventajas de la subcontratación

Sobre los beneficios del outsourcing Gay (2003) señala: reducción de costos de los servicios, reducción de personal en la organización, flexibilidad en los términos de las prestación del servicio, acceso a la experiencia, servicio mejorado, tempo extra gerencial, concentración en los servicios claves, calidad mejorada, menos necesidad de inversión de capital e incremento en el flujo de efectivo. Pero Gay, también señala que no siempre trae consigo beneficios, ya

que de acuerdo a los investigadores empresariales del Institute of information Management de las universidades de Oxford y Missouri, que analizaron veintinueve más grandes de outsourcing efectuados durante los últimos ocho años, se encontró que el 35% habían fracasado. La firma consultora de KPMG, reveló que de 123 de las organizaciones que les respondieron una encuesta, el 75% se mostraron insatisfechas, con al menos un aspecto del contrato de subcontratación.

La contratación del servicio de outsourcing tiene algunas ventajas y desventajas. Las ventajas se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 6 Ventajas de la subcontratación

<u>Tipo de ventaja</u>	<u>Ventaja</u>
Económicas	Ahorro y reducción de costos. Transforma los costos fijos en variables (personal que es contratado por outsourcing). Mejora la optimización de los recursos los logrando una mejor productividad y eficiencia.
Estratégicas	Permite que empresa que contrata el servicio se pueda enfocar en las actividades estratégicas del negocio para su desarrollo y crecimiento. Acceso constante a especialistas de las diferentes áreas. Se puede disponer de personal especializado Acceso a nueva tecnología.
Cualitativas	Solución de problemas en menor tiempo Evita la dependencia del personal clave Disminuye riesgos operativos.

Fuente: adaptado de Lledó (2008) y , Rothery y Robetson (1997).

Cuadro 7 Desventajas de la subcontratación

<u>Tipo de ventaja</u>	<u>Desventaja</u>
Económica	Si no se realiza un análisis adecuado, puede suceder que los costos del outsourcing sean más elevados.
Estratégica	Se puede perder el control de algunas actividades y depender de prioridades de terceros Conflictos de confidencialidad Incapacidad de la empresa subcontratada para adaptarse a los cambios de la empresa contratante.
Cualitativas	Condiciones laborales precarias.

Fuente: Adaptado de: Lledó (2008) y Rothery y Robetson (1997).

4.7.5 ¿Qué se debe considerar al decidir a subcontratar?

Algunos de los factores que recomienda el Instituto de Outsourcing, para que la subcontratación sea exitosa son los siguientes (Gay, 2003):

- Comprender las metas y los objetivos de la compañía.
- Seleccionar al proveedor apropiado.
- Contar con un contrato debidamente estructurado, en donde incluya cláusulas de confidencialidad, dicho contrato debe ser minuciosamente revisado y realizado por la empresa contratante.
- Mantener comunicados a los individuos y grupos afectados.
- Mantener una atención especial a los problemas personales.
- Considerar el acceso a tecnología avanzada.
- Tener planes de contingencia.
- Tener una justificación financiera a corto plazo.
- Disponibilidad del servicio y capacidad.
- Capacitación al personal.

4.7.6 Riesgos de la utilización del outsourcing

Un estudio de consultores Wyatt Co., reveló que de 531 empresas grandes estudiadas más de la mitad de estas reinstalaron los puestos al año de haberlos eliminados, lo principales factores fueron no tomar en cuenta la legislación laboral cuando el personal no es informado se siente con incertidumbre y preocupado por los cambios, luego entonces no pueden realizar sus tareas al cien por ciento. Otro punto a considerar es que el personal de la empresa no se acostumbra a los continuos cambios de personal (Rothery y Robetson, 1997).

La subcontratación tiene lugar en la parte del personal de la organización, produciendo el adelgazamiento de las estructuras organizacionales reduciendo al mismo tiempo los compromisos laborales y disminuyendo las cargas financieras.

Como lo menciona Robert White y Barry James, en su libro de Manual del outsourcing, las empresas que requieren servicios de outsourcing deben primero de conocer cuáles son sus objetivos, tenerlos claros. En esta investigación, consideraremos a las empresas que tienen como objetivo contratar estos servicios por querer una reducción de costos y mejora de resultados (Rothery y Robetson, 1997).

En la publicación Bensusán (2008), menciona, que no por el sólo hecho de que los trabajadores sean subcontratados, esto significa que se encuentran en situaciones de precarización laboral, sin embargo aumenta de manera sustancial el riesgo de caer en esta situación, por lo cual, señala la importancia de la existencia de una regulación legal *ad hoc* y con un enfoque especial dentro de la política laboral, para considerar a los trabajadores con estas características considerándolos como un grupo vulnerable a dicha condición.

Los principales derechos laborales que pueden resultar afectados durante este tipo de contratación y dónde puede haber una “desigualdad de trato” con respecto a los trabajadores con relaciones laborales, estándar o típicas son: la estabilidad en trabajo, un salario remunerador, condiciones de trabajo dignas, los derechos colectivos, normas en materia de

seguridad social y en materia de seguridad e higiene en el trabajo, que los trabajadores queden desprotegidos en el caso de que estas empresas contratistas no sean solventes.

Con respecto a la legislación laboral en América Latina se sigue considerando un contexto en donde el trabajo “típico, seguro y de tiempo completo e indefinido”, es el que prevalece y que las formas de contratación que se consideran “atípicas” y “precarias”, son formas de trabajo alternativas y de excepción. Sin embargo, el entorno laboral actual es diferente, ya que el número de trabajadores no asalariados es mayor al número de trabajadores asalariados, en varios de los países de Latinoamérica, como ejemplo México (Samaniego, 2005).

La legislación laboral en Latinoamérica utiliza criterios parecidos en varios de sus países para saber distinguir entre figuras de patrón, empleador, contratista, intermediario, y empresa beneficiaria (usuaria), estos conceptos se definen de siguiente manera:

Cuadro 8 Responsabilidades laborales

Concepto	Definición	Responsabilidad laboral	País donde cubre efectos laborales
Empresa (Usuaria)	Empresa dueña (es aquella propietaria) de una obra, o servicio y la cual contrata a otra denominada contratista o si así lo requiere una empresa denominada intermediaria.	Se tiene una responsabilidad directa con los trabajadores y de manera indirecta con el contratista.	México, República Dominicana, Panamá, Guatemala y Costa Rica.
Contratista	Empleador que contrata obras o partes de la obra por cuenta de un tercero.	Cuenta con los elementos suficientes para responsabilizarse de sus trabajadores.	México, República Dominicana, Colombia y Venezuela.
Intermediario	Se encarga de contratar o intervenir en la contratación de otra u otras que presten servicios a un patrón.	Tiene responsabilidad directa con sus trabajadores y de igual manera quienes utilicen sus servicios de intermediación	México, República Dominicana, Colombia y Venezuela

Fuente: Bensusán, 2008.

Finalmente en algunos de estos países, su legislación permite la existencia de relaciones triangulares, como es este caso son las empresas de subcontratación, que concretamente, les corresponde a estas una mayor responsabilidad frente a los trabajadores y las empresas beneficiarias o usuarias, que son en las que se desempeñan los trabajadores, se les exige mantener adecuadas condiciones de seguridad e higiene. En este sentido se obtienen dos contratos: uno donde la empresa contratista se compromete con la empresa beneficiaria, a proporcionarle trabajadores; y el otro entre la empresa contratista y el trabajador con el propósito de estipular las condiciones de trabajo.

Otros riesgos latentes que son importantes considerar, de acuerdo a Rothery y Robetson, es el cambio del negocio, es decir posibilidades como crear una nueva línea de negocio, ¿de qué manera se puede integrar al contrato?, de igual manera la baja del negocio. En este mismo sentido, las adquisiciones y fusiones que realice la empresa también deben considerarse en el contrato de subcontratación. Es importante previamente estudiar y conocer al proveedor.

Considerar y tomar en cuenta la legislación laboral, en los diferentes países, así como también el manejar el cambio en las relaciones laborales, existen conflictos cuando las personas quizás no acepten al personal que viene de la empresa de proveedor, o bien si no se les informa a los usuarios desde un principio.

4.7.7 Tendencia de la subcontratación

La tendencia del outsourcing es que seguirá en crecimiento y lo corroboran las tasas de crecimiento ya que se estima que en el mercado actual, representa el 38% de un negocio mundial de 293 billones de USD, con una tasa proyectada de crecimiento al 2009 de 9.3% (Villegas, 2008).

De acuerdo al Outsourcing Institute (2007), se espera que crezca en 20% anual la tercerización, como industria en los próximos tres años.

Debido a que las compañías están externalizando áreas ya críticas de la compañía y el outsourcing es una tendencia creciente, la sección 404 de la ley Sarbanes-Oxley y la reciente norma del Colegio de Contadores han traído cambios, ya que según la ley SOX y la norma, las empresas que externalicen algunos de sus servicios, también “*son responsables de evaluar el diseño e implementación del sistema del control interno de las empresas que realizan dichos servicios*” (Presentación de outsourcing y contratación, 2008).

La mayoría de las empresas actualmente están optando por la externalización de actividades, para afrontar esta época de crisis con la finalidad de reducir costos.

En este camino hacia la especialización y reducción de costos de una manera integral, las tendencias son las siguientes prácticas de acuerdo a la revista 123 Respuestas de RH:

- “Business Process Outsourcing” (BPO): “*consiste en la relocalización de funciones de procesos de negocios, en proveedores de servicios externos, usualmente con menores costos*”. (2008, p. 54).
- “Knowledge Process Outsourcing” (KPO): es la subcontratación de aquellas funciones de mayor valor y de procesos de conocimientos de la organización.
- “Partnering”: consiste en pasar de un contratista a un socio de negocio, con una relación a largo plazo, participando en la estrategia y tratando de buscar beneficios mutuos con la gente y no a través de la gente, con las mejores prácticas de nivel y tecnología a nivel mundial.
- “Offshoring”: esto se define como subcontratar servicios en países donde la mano de obra de las empresas que ofrecen estos servicios, son más económicos que en el país de la empresa contratista.

El mercado mexicano muestra una tendencia positiva para la subcontratación o tercerización en los próximos años.

4.8 Cooperativas de producción

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), artículo 2, una sociedad cooperativa se define de la siguiente manera: *“es una forma de organización social integrada por personas físicas, con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumos de bienes y servicios”* (LGSC, 2001).

Esta figura jurídica se señala, debido a que también puede facilitar, las condiciones del trabajo precario, ya que uno de sus principios es satisfacer de manera conjunta las necesidades individuales y grupales, pero tal principio la mayoría de las veces no es respetado. Tal como lo mencionan Lara y Rico (2007), en México el cooperativismo tiene una difusión muy escasa, en cuanto a considerar esta, como una alternativa para mejorar, la calidad de vida de sus habitantes. Por el contrario, hay un conocimiento de personas (consultores fiscales), que presentan a los empresarios, la figura jurídica de las sociedades cooperativas en modalidad de servicios, como un camino para evitar las contribuciones fiscales.

En estas sociedades, los trabajadores se convierten en socios, y solo en ocasiones previstas por la ley pueden existir trabajadores. El artículo 65 de la LGSC, señala que si puede haber personal a salariado, en los siguientes casos: *“cuando las circunstancias extraordinarias o imprevistas de la producción a si lo requieran, para trabajos eventuales, o por tiempo determinados, distintos al objeto social de la cooperativa, sustitución temporal de un socio hasta seis meses en un año o bien la contratación de personal altamente calificado.*

En estas sociedades los fondos sociales de las cooperativas son muy importantes, debido a que pueden respaldar un déficit financiero, así como también las prestaciones a los socios. En el artículo 53 de LGSC se menciona la posibilidad de crear tres fondos: de reserva, de previsión social y de educación cooperativa. El fondo de previsión social, es el que puede ser

factible a la elusión fiscal, ofreciendo una disminución en las cargas impositivas. Este fondo será determinado por la Asamblea General, de manera anual, con un porcentaje de los ingresos netos.

Los beneficios que puede tener el fondo de previsión social, se deben de destinar al socio cooperativista y a su familia. El principal el problema radica en el supuesto de que el patrón es al mismo tiempo el trabajador, en una sociedad cooperativa precepto que no esta contemplado en la legislación fiscal, lo que provoca que exista una laguna legislativa. Este hecho es aprovechado por varios asesores fiscales, los cuales consideran que los derechos de la previsión social con base en LGSC, esta exenta totalmente.

La Ley del Fondo de Vivienda de los Trabajadores (Infonavit), señala como obligatorio la aportación del patrón, sin embargo en las cooperativas solo están obligadas las contribuciones correspondiente a los trabajadores, que como se mencionó, se contratan en situaciones muy particulares, y obviamente no se obliga la aportación de los socios.

Las principales consecuencias para los trabajadores al adoptar tal figura jurídica son las siguientes:

- Al incluirlos indebidamente como socios, los imposibilita a recibir vacaciones, aguinaldo, prima vacacional, prima de antigüedad, entre otras prestaciones sociales.
- Los socios no pueden reclamar prestaciones por indemnizaciones.
- No se podrán integrar, sindicatos de trabajadores.
- Debido a que son cooperativas no se realizarán aportaciones al infonavit.
- Las prestaciones sociales son mínimas, por que el socio habrá cotizado a un salario menor, al que ha percibido realmente.
- No hay pago de PTU.

Las sociedades cooperativas están reguladas en el artículo 10 de la LGSC, sobre simulación o utilización indebida, y estas serán nulas de pleno derecho y estando sujeto a las sanciones respectivas. Art. 10. *“Las sociedades que simulen constituirse en sociedades*

cooperativas o usen indebidamente las denominaciones alusivas a las mismas, serán nulas de pleno derecho y estarán sujetas a las sanciones que establezcan la leyes respectivas” (LGSC, 2001).

Generalmente estas sociedades se dedican a la prestación de servicios y al suministro de recursos humanos, mediante un contrato de outsourcing, que puede ser a empresas de la misma corporación o bien sin ninguna relación.

Pero, aún con el precepto anterior, la legislación no contempla ninguna sanción ante la constitución simulada de cooperativas, lo que permite el mal uso de tal figura jurídica para que sea mal utilizadas, conforme a sus objetivos principales de creación: solidaridad, ayuda mutua.

V. ANALISIS FINANCIERO DE LA SUBCONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA

En esta etapa se muestran algunos ejemplos de los análisis con respecto a contratar alguna compañía externa, para realizar alguna función de la empresa. Esta información es real, solamente cambian los nombres de las empresas para guardar su identidad. Cabe mencionar que la empresa contratante, es trasnacional, una empresa originalmente norteamericana y debido a la reciente crisis financiera, uno de los objetivos es la reducción general de los costos. Es por eso que se están analizando y creando diferentes estrategias para alcanzar el objetivo para mantenerse y sobre todo responder a estos cambios.

5.1 Ejemplo del análisis realizado por una empresa para contratar servicios externos o realizar la actividad internamente

El siguiente ejemplo es un caso real de análisis realizado por una empresa constituida en la ciudad de Querétaro, la cuál será llamada para términos de confidencialidad “Empresa Avícola Queretana”. El análisis, fue realizado por el personal de recursos humanos, específicamente por el departamento de nóminas y compensaciones. La fecha de tal análisis fue realizado en los meses de Mayo, Junio, Julio y Agosto de 2008. Los criterios utilizados para cuantificar y analizar la opción para subcontratar en esta empresa fueron los siguientes:

- Este tipo de análisis aplica para actividades que son de forma temporal o definitiva, pero no cuando sean ocasionales.
- Aplica cuando no haya de por medio una cuantiosa inversión en equipo y/o maquinaria.
- Este análisis dependerá de la estrategia de Recursos Humanos al respecto de tal actividad.
- En el análisis global se deben de considerar los gastos indirectos para realizar esta actividad.

- En cualquier "licitación" de servicios por parte de compras, debe solicitarse a RH su propuesta y a la vez presentar el análisis comparativo de las demás propuestas.
- El comparativo de sueldos, prestaciones e impuestos debe realizarse comparando costos anuales.
- La información de sueldos se tomará de los recibos de nomina de la empresa prestadora de servicio
- La información de salarios y prestaciones se puede tomar del contrato de trabajo que se tenga firmado con la empresa prestadora de servicios.
- Una opción para conseguir información de salarios y prestaciones del mercado es conseguir a través de la Junta de Conciliación y Arbitraje diversos Contratos Colectivos de Trabajos.
- Otra alternativa es comprar, participar o promover encuestas de sueldos y salarios regionales para personal sindicalizado
- Se debe considerar en algunos casos "crear" un nuevo contrato colectivo de trabajo con distintas prestaciones para que la propuesta sea competitiva en costos versus otras propuestas
- En otros casos se debe considerar adicionar estos nuevos puestos sindicalizados o posibles sindicalizados a los contratos colectivos activos que estén en la operación en cuestión.

Cuadro 9 Criterios a considerar para cuantificar y analizar cuando son puestos iguales.

Pago de la empresa	Sindicalizados		Posible Sindicalizados		No Sindicalizados
	Hay CCT ¹ Activo	No Hay CCT Activo	Hay CCT Activo	No Hay CCT Activo	
Sueldo	1ª Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:
<i>Sueldo</i>	1ª Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:
<i>Salario</i>	Se considera el Salario que	Se considera el Salario que	Se considera el Salario que	Se considera el Salario que	Se considera el Salario que
<i>Incentivos</i>	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. De Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing
Prestaciones					
<i>Premio de Asistencia</i>	2ª Opción:	2a Opción:	2a Opción:	2a Opción:	2a Opción:
<i>Premio de Puntualidad</i>	Se considera el Salario que	Se analiza el salario para	Se analiza el salario para	Se analiza el salario para	Se analiza el salario para
<i>Vales de Despensa</i>	se tiene establecido en el	puestos iguales en otras	puestos iguales en otras	puestos iguales en otras	puestos iguales en otras
<i>Aguinaldo</i>	CCT para ese puesto	operaciones de la empresa	operaciones de la empresa	operaciones de la empresa	operaciones de la empresa
<i>Vacaciones</i>					
<i>Prima Vacacional</i>					
<i>Fondo de Ahorro</i>					
<i>Seguro de Vida</i>					
Impuestos					
<i>IMSS</i>					
<i>INFONAVIT</i>					
<i>SAR</i>					
<i>ISN</i>					

Fuente: Criterios de análisis realizado por una Empresa Avícola Queretana.

¹ CCT – Contrato Colectivo de Trabajo

Cuadro 10 Criterios a considerar para cuantificar y analizar cuando son puestos similares

Pago de la empresa	Sindicalizados		Posible Sindicalizados		No Sindicalizados
	Hay CCT Activo	No Hay CCT Activo	Hay CCT Activo	No Hay CCT Activo	
Sueldo	1ª Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:
<i>Sueldo</i>	1ª Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:
<i>Salario</i>	Se considera el Salario que	se considera el Salario que	se considera el Salario que	se considera el Salario que	se considera el Salario que
<i>Incentivos</i>	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. De Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing
Prestaciones					
<i>Premio de Asistencia</i>	2ª Opción:	2a Opción:	2a Opción:	2a Opción:	2a Opción:
<i>Premio de Puntualidad</i>	Se analiza el salario para	Se analiza el salario para	Se analiza el salario para	Se analiza el salario para	Se analiza el salario para
<i>Vales de Despensa</i>	Puestos similares en tal o en	puestos similares en tal o en	puestos similares en tal o en	puestos similares en tal o en	puestos similares en tal o en
<i>Aguinaldo</i>	otras operaciones de la Cía.	otras operaciones de la Cía.	otras operaciones de la Cía.	otras operaciones de la Cía.	otras operaciones de la Cía.
<i>Vacaciones</i>					
<i>Prima Vacacional</i>	3ª Opción:	3a Opción:	3a Opción:	3a Opción:	3a Opción:
<i>Fondo de Ahorro</i>	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando
	En cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de
<i>Seguro de Vida</i>	Sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado
Impuestos					
<i>IMSS</i>					
<i>INFONAVIT</i>					
<i>SAR</i>					
<i>ISN</i>					

Fuente: Criterios de análisis realizado por una Empresa Avícola Queretana.

Cuadro 11 Criterios a utilizar para cuantificar y analizar cuando son puestos sin comparación.

Pago de la empresa	Sindicalizados		Posible Sindicalizados		No Sindicalizados
	Hay CCT Activo	No Hay CCT Activo	Hay CCT Activo	No Hay CCT Activo	
Sueldo	1ª Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:
<i>Sueldo</i>	1ª Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:	1a Opción:
<i>Salario</i>	Se considera el Salario que	se considera el Salario que	se considera el Salario que	se considera el Salario que	se considera el Salario que
<i>Incentivos</i>	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. De Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing	paga la Cía. de Outsourcing
Prestaciones					
<i>Premio de Asistencia</i>	2ª Opción:	2a Opción:	2a Opción:	2a Opción:	2a Opción:
<i>Premio de Puntualidad</i>	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando	Se define un salario tomando
<i>Vales de Despensa</i>	En cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de	en cuenta encuestas de
<i>Aguinaldo</i>	Sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado	sueldos y salario del mercado
<i>Vacaciones</i>					
<i>Prima Vacacional</i>					
<i>Fondo de Ahorro</i>					
<i>Seguro de Vida</i>					
Impuestos					
<i>IMSS</i>					
<i>INFONAVIT</i>					
<i>SAR</i>					
<i>ISN</i>					

Fuente: Criterios de análisis realizado por una Empresa Avícola Queretana.

En seguida se presenta el ejemplo de la Empresa Avícola Queretana, con la finalidad de mostrar el impacto financiero que puede tenerse al comparar los costos de personal contratados externamente (subcontratación) y los costos que se tendrían internamente:

La cotización de la empresa de subcontratación incluye los puestos, que están directamente relacionados a los clientes de autoservicios, con la finalidad de promocionar los productos de la empresa, los puestos son los siguientes:

- Demostradora
- Promotores
- Supervisor
- Jefe de Planta
- Capturista

La cotización incluye el precio individual del servicio de las personas que cubren estos puestos, en diferentes ciudades del país. El alcance de estos costos abarca los meses de Mayo a Agosto de 2008. Los precios que se muestran son en moneda mexicana (MXN).

Cuadro 12 Tabla de cotización de la empresa de subcontratación.

Racional de Sueldos Plan Fijo

Ciudad	Personal	Sueldo	Vales	Ayuda de auto	Carga Social	Sub Total	Comisión de Agencia	Total
VALLE DE MÉXICO								
DEMOSTRADORA SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00		\$ 39.42	\$ 196.42	\$ 29.46	\$ 225.89
PROMO SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
PROMOTORES	1	\$ 200.00			\$ 83.88	\$ 283.88	\$ 42.58	\$ 326.46
SUPERVISOR	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85
JEFE DE PLAN	1	\$ 209.00		\$ 71.00	\$ 87.65	\$ 367.65	\$ 55.15	\$ 422.80
CAPTURISTA	1	\$ 155.00			\$ 65.01	\$ 220.01	\$ 33.00	\$ 253.01
DEMOSTRADORA ROSTICERIA	1	\$ 115.00	\$ 63.00		\$ 48.23	\$ 226.23	\$ 33.93	\$ 260.17
ACAPULCO								
PROMO SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85
CUERNAVACA								
PROMO SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85
MONTERREY ALTO INDICE								
JEFE DE PLAN	1	\$ 400.00			\$ 167.76	\$ 567.76	\$ 85.16	\$ 652.92
CAPTURISTA	1	\$ 155.00			\$ 65.01	\$ 220.01	\$ 33.00	\$ 253.01
PROMOTORES	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17
SUPERVISOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 200.00		\$ 70.00	\$ 83.88	\$ 353.88	\$ 53.08	\$ 406.96
SALTILLO ALTO ÍNDICE								
PROMOTORES	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17
VIATICOS CANDE MTY-SALTILLO	1			\$ 1,400.00	\$ -	\$1,400.00	\$ 210.00	\$ 1,610.00

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 55

Continua:									
LINARES ALTO ÍNDICE									
PROMOTOR	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
CADEREITA ALTO ÍNDICE									
PROMOTOR	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
REYNOSA ALTO ÍNDICE									
PROMOTORES	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
SUPERVISOR SEMANA COMPELTA	1	\$ 200.00		\$ 70.00	\$ 83.88	\$ 353.88	\$ 53.08	\$ 406.96	
MATAMOROS ALTO ÍNDICE									
PROMOTORES	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
SUPERVISOR SEMANA COMPELTA	1	\$ 200.00		\$ 70.00	\$ 83.88	\$ 353.88	\$ 53.08	\$ 406.96	
LAREDO ALTO ÍNDICE									
PROMOTORES	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
SUPERVISOR SEMANA COMPELTA	1	\$ 200.00		\$ 70.00	\$ 83.88	\$ 353.88	\$ 53.08	\$ 406.96	
CD. VICTORIA ALTO ÍNDICE									
PROMOTORES	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
TORREON ALTO ÍNDICE									
PROMOTOR	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
SUPERVISOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 200.00		\$ 70.00	\$ 83.88	\$ 353.88	\$ 53.08	\$ 406.96	
TAMPICO ALTO ÍNDICE									
PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 160.00		\$ 60.00	\$ 67.10	\$ 287.10	\$ 43.07	\$ 330.17	
SUPERVISOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 200.00		\$ 70.00	\$ 83.88	\$ 353.88	\$ 53.08	\$ 406.96	
VIATICOS CD. VICTORIA	1			\$ 300.00	\$ -	\$ 300.00	\$ 45.00	\$ 345.00	
COATZACOALCOS									
PROMOTOR	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54	

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 56

Continúa:

MÉRIDA

PROMOTOR	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR 3 DIAS POR SEMANA	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85

PUEBLA

PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR TRES DIAS POR SEMANA	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85

VERACRUZ

PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR POR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85

CANCUN ALTO INDICE

PROMOTOR SEMAN COMPLETA	1	\$ 105.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 44.04	\$ 243.04	\$ 36.46	\$ 279.49
SUPERVISOR POR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85

JURICA

DEMOSTRADORA SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
------------------------------	---	----------	----------	----------	----------	-----------	----------	-----------

QUERÉTARO

PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR POR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85

TOLUCA

PROMOTOR SEMAN COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85

SAN JUAN DEL RIO

PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
--------------------------	---	----------	----------	----------	----------	-----------	----------	-----------

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 57

Continua:								
PACHUCA								
PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
LEON								
PROMOTORES SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR SEMAN COMPLETA	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85
CELAYA								
PROMOTORES SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SAN LUIS POTOSÍ								
PROMOTORES SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR POR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85
URUAPAN								
PROMOTOR SEMAN COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
PUERTO VALLARTA								
PROMOTOR SEMAN COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR POR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85
COLIMA								
PROMOTOR SEMAN COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
AGUSCALIENTES								
PROMOTOR SEMAN COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR POR 3 DIAS	1	\$ 198.00		\$ 71.00	\$ 83.04	\$ 352.04	\$ 52.81	\$ 404.85

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 58

Continua:								
GUADALAJARA								
PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 209.00		\$ 71.00	\$ 87.65	\$ 367.65	\$ 55.15	\$ 422.80
MORELIA								
PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
SUPERVISOR POR 3 DIAS	1	\$ 200.00		\$ 70.00	\$ 83.88	\$ 353.88	\$ 53.08	\$ 406.96
MOROLEON								
PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
ZACATECAS								
PROMOTOR SEMANA COMPLETA	1	\$ 94.00	\$ 63.00	\$ 31.00	\$ 39.42	\$ 227.42	\$ 34.11	\$ 261.54
ANIMADOR	1	\$ 500.00			\$ 209.70	\$ 709.70	\$ 106.46	\$ 816.16
BOTARGUERO	1	\$ 350.00			\$ 146.79	\$ 496.79	\$ 74.52	\$ 571.31

Fuente: Cotización de empresa de subcontratación.

En base a esta cotización enviada por el prestador de servicios a la empresa contratante, se sintetiza el ejemplo solo a la comparación del puesto de los promotores, de acuerdo al siguiente personal y ciudad del país:

- En la Valle de México 50 promotores.
- En la ciudad de Monterrey 21 promotores
- En la ciudad de Guadalajara 11 promotores.
- En la ciudad de San Luis Potosí 7 promotores
- En la ciudad de Querétaro 17 promotores.
- En Veracruz 7 promotores
- Y en la ciudad de Tampico 4 promotores.

Sus costos de acuerdo a lo que indica la cotización cubre: sueldo, vales, ayuda de automóvil, carga social y la comisión de la agencia por promoción esto se resume en la siguiente tabla:

Cuadro 13 Costos anuales por ciudad y no. de personas de empresa de subcontratación.

Datos	Valle de México	Monterrey	GDL	SLP	QRO	Ver.	Valle de México	Tampico
No. De personas	45	21	11	7	17	7	5	4
Costo diario de promotores (todo integrado)	\$ 326.46	\$ 330.17	\$ 261.54	\$ 261.54	\$ 261.54	\$ 261.54	\$ 326.46	\$ 330.17
Costo diario del total personas	\$ 14,690.70	\$ 6,933.57	\$ 2,876.94	\$ 1,830.78	\$ 4,446.18	\$ 1,830.78	\$ 1,632.30	\$ 1,320.68
Incentivos mensuales	\$ 61,500.00	\$ 61,500.00	\$ 61,500.00	\$ 61,500.00	\$ 61,500.00	\$ 61,500.00	\$ 61,500.00	\$ 61,500.00
Costo anual por total de personas	\$ 5,362,105.50	\$2,530,753.05	\$ 1,050,083.10	\$ 668,234.70	\$ 1,622,855.70	\$ 668,234.70	\$ 595,789.50	\$ 482,048.20
Costo anual con incentivos	\$ 5,423,605.50	\$2,592,253.05	\$ 1,111,583.10	\$ 729,734.70	\$ 1,684,355.70	\$ 729,734.70	\$ 657,289.50	\$ 543,548.20
Costo total anual	\$ 13,472,104.45							

Fuente: Elaboración propia con base a la cotización enviada por la empresa de subcontratación.

Cuadro 14 Tabla de costos enviada por la empresa de subcontratación.

FECHAS	PROMOTORES	SUP COMPLETO	SUP 1/2	COSTO	INCENTIVOS	REAL
				MENSUAL	MENSUALES	
Del 1o al 31 de Mayo de 2008	225	21	3	\$ 2,353,151.96		\$2,353,151.96
Del 1o al 30 de Junio de 2008	185	5	15	\$ 1,739,002.52	\$ 31,500.00	\$1,770,502.52
Del 1o al 31 de Julio de 2008	185	5	15	\$ 1,822,044.77	\$ 31,500.00	\$1,853,544.77
Del 1o al 31 de Agosto de 2008	117	4	3	\$ 1,392,045.24	\$ 61,500.00	\$1,453,545.24
Del 1o al 30 de Septiembre de 2008	117	4	3	\$ 1,353,097.90	\$ 61,500.00	\$1,414,597.90
COSTO TOTAL ANUAL	\$17,442,542.88					

Fuente: Tabla enviada por la empresa de contratación (datos reales).

Cuadro 15 Cálculo de costo anual del puesto de promotor realizado por Empresa Avícola Queretana

COSTO ANUAL	DF.	MTY	GDL	SLP	QRO	Veracruz	México (Resto)	Tampico
Sueldo Base Diario	\$ 157.50	\$ 172.50	\$ 142.50	\$ 142.50	\$ 142.50	\$ 142.50	\$ 90.56	\$ 142.50
Sueldo	% 57,488	62,963	52,013	52,013	52,013	52,013	33,055	52,013
Premio de Asistencia	10.0%	5,749	10.0%	6,296	10.0%	5,201	10.0%	5,201
Premio de Puntualidad	10.0%	5,749	10.0%	6,296	10.0%	5,201	10.0%	5,201
Vales de Despensa	10.0%	5,749	10.0%	6,296	10.0%	5,201	10.0%	5,201
Aguinaldo	15	2,363	15	2,588	15	2,138	15	2,138
Prima Vacacional	5	788	5	863	5	713	5	713
Incentivos	10.0%	5,749	10.0%	6,296	10.0%	5,201	10.0%	5,201
Sub. Total Prestaciones	45.5%	26,145	45.5%	28,635	45.5%	23,655	45.5%	23,655
IMSS	17.2%	9,868	16.6%	10,436	19.4%	10,099	24.0%	12,495
INFONAVIT	5.8%	3,319	5.8%	3,635	5.8%	3,003	5.8%	3,003
SAR	2.3%	1,328	2.3%	1,454	2.3%	1,201	2.3%	1,201
ISN	2.0%	1,673	2.0%	1,832	2.0%	1,513	2.0%	1,513
Sub. Total Impuestos	28.2%	16,188	27.6%	17,358	30.4%	15,816	35.0%	18,213
Total Anual Ind.	99,820	108,956	91,484	93,881	90,452	90,283	59,005	84,829
# Personas	45	21	11	7	17	7	5	4
Gran Total	\$ 4,491,904.88	\$ 2,288,066.10	\$ 1,006,323.91	\$ 657,165.22	\$ 1,537,687.69	\$ 631,979.02	\$ 295,025.69	\$ 339,317.87
COSTO ANUAL	\$ 11,247,470.37							

Fuente: Cálculo realizado por el departamento de recursos humanos de Empresa Avícola Queretana.

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA 62

Para realizar este análisis, la Empresa Avícola Queretana, utilizó tres niveles diferentes de sueldos, agrupados de la siguiente forma:

- DF & Zona Metropolitana: \$157.5 por día en DF, Toluca, Puebla, Cuernavaca y Acapulco.
- Frontera: \$172.5 por día en Monterrey, Laredo, Reynosa, Matamoros y Saltillo.
- Resto del País \$142.5 por día en Tampico, CD Victoria, Coahuila, Veracruz, Córdoba, Minatitlán, Poza Rica, Jalapa, Puerto Vallarta, Guadalajara, Aguascalientes, Colima, Morelia, Uruapan, San Luis Potosí, Matéala, CD Valles, Jurica, San Juan del Río, Querétaro, Celaya, Leon y Pachuca.

Como prestaciones se consideraron las siguientes:

- 10% de Asistencia * Beneficio no se considera para el cálculo del SDI / Pago COP
- 10% de Puntualidad * Beneficio no se considera para el cálculo del SDI / Pago COP
- 10% de Vales de Despensa* Beneficio no se considera para el cálculo del SDI / Pago COP / Cálculo ISR
- 10% de Incentivos (Esquema Variable)* Motivar al logro de objetivos cada semana.
- Aguinaldo de acuerdo a la LFT, Vacaciones, Prima Vacacional, Festivos, Permisos y Ayudas, igual que el personal no sindicalizado.
- Seguro de Vida

La siguiente tabla muestra el resultado del análisis realizado por la Empresa Avícola Queretana:

Cuadro 16 Resultado del análisis del costo anual, ejemplo 1.

Costo anual compañía externa	Costo anual dentro de la empresa
\$ 13,472,104.45	\$ 11,247,470.00
Ahorro	
\$ 2,224,634.08	

Como resultado se tiene que en este caso los costos de realizar este servicio por la empresa contratante, que en este caso es Empresa Avícola Queretana, son menores a los cotizados por la empresa de subcontratación, el ahorro anual es por \$ 2, 224, 634.08, cabe mencionar, que esta propuesta fue hecha garantizando el mismo nivel de ingreso quincenal que tienen en la actualidad los promotores.

Con base a dicho análisis, obviamente la empresa contratante opto por no considerar el servicio de subcontratación en el año 2008 ya que no cubría uno de sus principales objetivos que era disminución de costos. Sin embargo el personal de recursos humanos, tiene abierta la posibilidad de seleccionar este tipo de servicio si en un futuro cubre sus expectativas.

En este ejemplo se observa uno de los riesgos de la subcontratación, ya que si el equipo de recursos humanos de esta empresa no hubiera realizado de manera adecuada su análisis y hubieran considerado la acción de subcontratar, el impacto financiero anual hubiese sido considerable.

5.2 Ejemplo de un análisis comparativo para decidir contratar o no, a una empresa de subcontratación

La misma empresa avícola, solicita una propuesta para el servicio de limpieza los requisitos son los siguientes:

- 5 personas que laboren de lunes a sábado en dos turnos, pero que se incluya el servicio de supervisión.
- Limpieza de mobiliario de oficinas.
- Recolección de la basura y disposición en los contenedores de la empresa.
- Limpieza y desinfección de sanitarios.
- Limpieza de cancelería, puertas y marcos de ventanas.
- Limpieza de tapas de apagadores y contactos eléctricos.
- Accesorios y productos para la limpieza, así como uniformes de personal.

La empresa de subcontratación envía la cotización que contiene los siguientes costos, los cuales son utilizados para el análisis comparativo:

- El costo mensual del servicio de limpieza es de \$ 27, 600.00 VEINTI SIETE MIL SEISCIENTOS PESOS 00/100 M.N., incluyendo IVA, pero considerando un contrato por un año.
- Las prestaciones al personal, incluyen un salario base de \$ 2, 800.00 DOS MIL OCHOCIENTOS PESOS 00/100 MN., aguinaldo de quince días, vacaciones, IMSS con sueldo base real, INFONAVIT, AFORE, fiesta de fin de año despensas

La siguiente tabla muestra el análisis de costo anual realizado por el personal de recursos humanos de la Empresa Avícola Queretana, este análisis se realizó en el mes de Noviembre de 2008:

Cuadro 17 Costo anual interno por 5 personas

Datos	Porcentajes	Importe
Sueldo base diario		\$ 75.00
Sueldo		\$ 525.00
Incentivos	5%	\$ 26.25
Premio de asistencia	10%	\$ 52.50
Premio de puntualidad	10%	\$ 52.50
Vales de despensa		\$ 128.24
Aguinaldo		\$ 30.21
Prima vacacional		\$ 3.28
IMSS		\$ 149.51
INFONAVIT	5.60%	\$ 29.40
SAR	2.20%	\$ 11.55
ISN	2.80%	\$ 14.70
Seguro de vida		\$ 3.16
Gastos de admón.		\$ 15.39
Total semanal por persona		\$ 1,041.69
Total semanal por 5 personas		\$ 5,208.43
Total anual por 5 personas		\$ 270,838.22

Fuente: Departamento de recursos humanos de la Empresa Avícola Queretana.

Cuadro 18 Costo interno por un supervisor de limpieza

Datos	Porcentajes	Importe
Sueldo base diario		\$ 79.21
Sueldo		\$ 554.47
Incentivos	5%	\$ 27.72
Premio de asistencia	10%	\$ 55.45
Premio de puntualidad	10%	\$ 55.45
Vales de despensa		\$ 128.24
Aguinaldo		\$ 31.90
Prima vacacional		\$ 3.28
IMSS		\$ 149.51
INFONAVIT	5.60%	\$ 31.05
SAR	2.20%	\$ 12.20
ISN	2.80%	\$ 15.53
Seguro de vida		\$ 3.16
Gastos de admón.		\$ 15.39
Total semanal por persona		\$ 1,083.34
		\$
Total anual por supervisor		56,333.80

Fuente: Departamento de recursos humanos de la Empresa Avícola Queretana.

Cuadro 19 Presupuesto de costo anual interno de los artículos de limpieza

Artículos de limpieza	Cantidad mensual	Unidad	Costo	Especificación
Trapeador	12	Pieza.	\$ 398.52	
Trapeador de algodón	5	Pieza	\$ 103.05	
Jalador de vidrios 30 cm.	4	Pieza	\$ 32.97	Cada tres meses
Recogedor de plástico	4	Pieza	\$ 15.53	Cada tres meses
Guantes # 7	5	Pieza	\$ 70.15	
Guantes # 8	5	Pieza	\$ 70.15	
Bote atomizador	8	Pieza	\$ 41.12	Cada tres meses
Detergente roma	2	kilos	\$ 31.40	
Bolsa negra 50*70	8	kilos	\$ 147.20	
Bolsa negra 60*90	8	kilos	\$ 147.20	
Bolsa negra Jumbo	10	Kilos	\$ 195.50	
Líquido para trastes	15	litros	\$ 201.15	
Multiusos	20	litros	\$ 140.07	
Hipoclorito	15	litros	\$ 36.14	
Fibra verde con esponja	10	Pieza	\$ 31.47	Cada tres meses
Aceite para madera	4	Pieza	\$ 90.00	Cada tres meses
Fibra negra	10	Pieza	\$ 39.17	Cada tres meses
Escoba	8	Pieza	\$ 50.21	Cada tres meses
Bomba para destapar baño	3	Pieza	\$ 14.71	Cada tres meses
Desengrasante	5	Litros	\$ 51.96	
Franela blanca	5	metros	\$ 35.50	
Franela gris	5	metros	\$ 35.50	
Total mensual			\$ 1,978.67	
Uniformes			\$ 464.00	
Gasto mensual			\$ 2,442.67	
Total anual			\$29,311.99	

Fuente: Departamento de recursos humanos de la Empresa Avícola Queretana.

Cuadro 20 Cuadro comparativo de costos anuales entre la empresa contratante y la prestadora de servicios

Datos	Importe	Importe de empresa de subcontratación	Diferencia anual
Total anual por 5 personas	\$270,838.22		
Total anual por supervisor	\$ 56,333.80		
Artículos limpieza y uniformes	\$ 29,311.99		
Costo mensual de subcontratación		\$ 27,600.00	
Costo total anual	\$356,484.02	\$ 331,200.00	\$ 25,284.02

Fuente: Departamento de recursos humanos de la Empresa Avícola Queretana.

Como resultado se observa que el costo anual que propone la empresa de subcontratación es de \$ 331, 200.00 y el costo anual de la empresa contratante es por \$356, 484.00. La decisión que tomó esta empresa fue el de contratar este servicio, con la empresa de

subcontratación para cubrir el objetivo de disminuir costos y disminuir las actividades administrativas que derivan de tal servicio.

En estos ejemplos que son cuantificables se pueden observar los análisis para la toma de decisiones relacionadas con el hecho de contratar a una empresa de subcontratación o bien que la empresa decida seguir realizando la actividad de manera interna.

Conclusiones

La subcontratación es una nueva manera de visualizar los negocios, es una respuesta a los cambios globales que sufre actualmente el entorno empresarial mundial. Las consecuencias y los resultados esperados de la adopción de esta relación laboral, por un lado permiten a las empresas crear una ventaja competitiva, especialización y disminución de sus costos. Sin embargo aunque no es un hecho que el estar en este tipo de relación crea diferentes condiciones para los trabajadores a las mínimas contempladas por las legislaciones de diferentes países, las personas con este tipo de relación son mayormente vulnerables a tener un trabajo precario.

Otra de las prácticas que ha sido detectada y que afecta en ocasiones las condiciones laborales de las personas, es la figura de las sociedades cooperativas, contempladas por la ley con la finalidad de convertir al trabajador en empresario y mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo ha sido utilizada para convertir a los trabajadores en socios y así evitar, el pago de cuotas de seguridad social, PTU e impuestos. Estas practicas no solo afecta a las autoridades de manera recaudatoria, sino también hay una afectación social por el hecho de aquejar a los trabajadores en sus prestaciones sociales y económicas. Generalmente estas sociedades se dedican a la prestación de servicios, y al suministro de recursos humanos, mediante un contrato de outsourcing, que puede ser a empresas de la misma corporación o bien entre empresas sin ninguna relación.

La dimensión que puede alcanzar la precariedad laboral puede ser individual como familiar, social y en la economía de un país. Las empresas están considerando como principal objetivo la maximización de las utilidades sin importar los medios. Quizá una solución de corto plazo, debido a que esta precariedad puede tener como consecuencia, el ausentismo en los trabajadores, la baja productividad.

La subcontratación es una estrategia y herramienta, que puede ayudar a alcanzar resultados financieros en una organización. Se considera que la subcontratación se puede llevar a cabo de manera exitosa, implementándola de manera más humana y contemplando el éxito de la empresa en conjunto con la de su personal.

En el aspecto legal y de supervisión, las empresas de subcontratación deberían ser objeto de un mejor análisis en sus revisiones por parte de las autoridades pertinentes.

Debe existir una modificación de la legislación laboral, adaptándose al entorno actual laboral, con la finalidad de que los trabajadores subcontratados no sean vulnerables a abusos y a la precariedad laboral.

Las empresas que contratan este tipo de servicios deben crear una mejor conciencia en el hecho de contratar estos servicios, con empresas que cumplan de manera laboral y legal, evitando así que se vean afectados los derechos de seguridad y previsión social de los trabajadores.

Es importante resaltar, que las autoridades fiscales podrían modificar las leyes de recaudación estratégicamente, de acuerdo al ámbito empresarial que se presenta en México, debido a que el 99%, de las empresas son consideradas, micro, pequeñas y medianas empresas.

El crecimiento de la subcontratación o tercerización es ineludible, pero si se lleva de manera legal y respetando los derechos de los trabajadores, el impacto que puede causar en la generación de empleos formales en el país puede ser muy positivo. Es necesario hacer hincapié que un trabajo bien remunerado, es una inversión y no un gasto, que puede hacer posible llevar a cabo el éxito de la empresa y el de los trabajadores.

Referencias bibliográficas

- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (2008). Revista 123 Respuestas de RH, en Tercerización, Editorial Leto.
- Clasificación de las empresas (2004). Disponible en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf, consultado el 25 de Noviembre de 2008.
- Constitución Política de los estados unidos mexicanos, última reforma publicada, DOF 27 de Septiembre de 2004, artículo 123.
- Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas (2008). Disponible: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>, consultado 20 de Noviembre de 2008.
- Definición de Globalización (2008). Disponible en <http://www.el-mundo.es/especiales/2001/07/sociedad/globalizacion/globalizacion.html>, consultado el 21 de Noviembre de 2008.
- Definición de Previsión Social (2008). Disponible en: http://www.offixfiscal.com.mx/varios/definicion_de_prevision_social.htm, consultado el 08 de Octubre de 2008.
- Definición de Seguridad Social (2008). Disponible en: <http://www.issa.int/esl/Temas/Comprender-la-seguridad-social#>, consultado el 08 de Octubre de 2008.
- Democracia y Trabajo Decente en América Latina (2008). Disponible en http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/democracia_trabajo_decente_vl.pdf, consultado el 22 de Noviembre de 2008.
- Distribución y consumo (2003), Planeación estratégica. Disponible en: http://www.mercasa.es/es/publicaciones/Dyc/sum68/pdf/plan_estrategico.pdf, consultado el 07 Octubre de 2008.
- Empleo precario, migración y desempleo (2008). Disponible en <http://www.contralinea.com.mx/archivo/2008/mayo/htm/migracion-desempleo-calderonista.htm>, consultado el 25 de Noviembre de 2008.
- Figura jurídica del outsourcing (2008). Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/Expansion/blogs/consultorio-fiscal-y-juridico>, consultado el 17 de diciembre de 2008.
- Gay L. Ch., (2003). La subcontratación de bienes y servicios, Paidós editorial, primera edición.
- Hernández E. e Ignacio LL., (2006). Mercado laboral y capacitación, análisis regional para México, Plaza y Valdes editores, primera edición.

Informe de trabajo (2008). Disponible en [http://www.ilo.org/global/About the ILO/Media and public information/Press releases/lang--es/WCMS_099412/index.htm#1](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--es/WCMS_099412/index.htm#1), consultado el 1º de Noviembre de 2008.

La subcontratación laboral y sus consecuencias 2008. Disponible en http://prdleg.diputados.gob.mx/publicaciones/libros/LFT2007%20web/LFT2007%20por%20capitulos/129_160-LFT2007%20-Can%20rel%20lab-.pdf, consultado el 12 de Noviembre de 2008.

Lara G. G. y Clara E., (2007). “Cooperativas de producción y outsourcing”, en el Rol de las Cooperativas en un Mundo Globalizado, coordinado por Mario Radrigan. Canadá: Université de Sherbrooke, Editorial Irecus.

Ledesma L. C., (2005). Administración de Planes sobre Previsión Social, Editorial ISEF, Tercera edición 2ª reimpresión.

Ley Federal del Trabajo, última reforma publicada, DOF 17 de Enero de 2006.

Mintzberg H. (1997). El proceso estratégico, Prentice Hall.

Origen histórico del outsourcing (2008). Disponible en <http://www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/publicaciones/revista/Revista%20102.pdf#page=119>, consultado el 20 de Noviembre de 2008.

¿Outsourcing e intermediarios iguales? (2008). Disponible en <http://www.saludempresarial.com/laboral/para-su-analisis/2007/159/bfoutsourcing-e-intermediario-iguales/?searchterm=ancelmo>, consultado el 13 de Noviembre de 2008.

Pérez Ch. J. y Raymundo F. O., (2007). Taller de Prácticas Laborales y de Seguridad Social, Editorial Tax, cuarta edición.

Porter M., (2007). Ventaja competitiva, Grupo Editorial Patria, sexta reimpresión.

Rodríguez R. (1998). Derecho Fiscal, segunda edición.

Rothery B. y Ian R., (1997). “Outsourcing” La subcontratación, Edi. Limusa.

Scott B., (2003). Fundamentos de administración financiera.

Stiglitz, J. (2006). Cómo hacer que funcione la globalización, México, Ed. Taurus.

Stiglitz, J. E. El malestar en la globalización. Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Madrid: Taurus, 2002. 314 p. [ISBN: 84-306-0478-2] (Original: Globalization and its Discontents, 2002.). Disponible en <http://www.ub.es/geocrit/b3w-403.htm>, consultado el 23 de Octubre de 2008.

Tendencias del outsourcing (2008), por Marcel Villegas. Disponible en: http://www.vantaz.com/vantaz1/images/stories/MT/mt_abril_2006.pdf, consultado el 13 de Diciembre de 2008.

Tendencias del outsourcing (2008). Disponible en <http://www.slideshare.net/sysger/outsourcing-y-contratacin-de-empresas-presentation>, consultado el 13 de Diciembre de 2008.

Trabajo decente (2008). Disponible en: <http://www.ugt.es/internacional/p46Trabajodecente.pdf>, consultado el 23 de Octubre de 2008.

Trabajo precario (2008). Disponible en http://books.google.com.mx/books?id=o09yBBIOpR8C&pg=PA79&lpg=PA79&dq=trabajo+precario&source=web&ots=htcYTVgIC2&sig=BHGoWe_gurmc9zfhiPU9g4ljSDc&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=9&ct=result#PPA79,M1, consultado el 23 de Octubre de 2008.

Ventajas y desventajas del outsourcing (2008). Disponible en <http://www.masconsulting.com.ar/Documentos/a%20articulos%20pdf/06-03-01%20Ventajas%20de%20tercerizacion%20-%20Lledo.pdf>, consultado el 20 de Noviembre de 2008.