



MEGABÚS S.A.:
TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE OPERACIÓN*

Megabús S.A.: Outsourcing operational process

*Juliana Castaño Betancur
Estefanny Castañeda Ramírez
Natalia Vélez Restrepo***

* Artículo producto del colectivo III Semestre de Administración de Empresas, 2011-1.

** Estudiantes III Semestre de Administración de Empresas, 2011-1.

SÍNTESIS:

La tercerización de procesos de las empresas determina los cambios estructurales que se han generado en la organización. Para desarrollar este argumento se muestra la experiencia de Megabús S.A., empresa que organiza, planea, gestiona y controla el sistema integrado de transporte masivo de pasajeros del Área Metropolitana Centro Occidente, de manera directa o a través de terceros, como es el caso de su relación con Integra S.A y Promasivo S.A.

DESCRIPTORES: subcontratación, organización, transporte masivo, flexibilidad.

ABSTRACT:

Outsourcing processes of companies determines the structural changes that have been generated in an organization. To develop this argument Megabus S.A. experience is shown, a company that organizes, plans, manages and controls the integrated mass transit system in the Midwestern Metropolitan Area, either directly or through third parties, such as their relationship with Integra S.A and Promasivo.

DESCRIPTORS: Subcontracting, organization, mass transportation, flexibility.

Lograr condiciones que permitan mercados con mayores oportunidades, exige que las empresas desarrollen ventajas competitivas en su forma de operar. La fuente de esta ventaja es la eficiencia, las prácticas y la tecnología de los procesos de la organización, todo lo cual se constituye en un reto para sus directivos. Así:

Capgemini emplea la metodología Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para resolver los retos empresariales en numerosos sectores que van desde la gestión de casos en el sector público, la transformación de notificaciones en los seguros, gestión de pedidos en la industria de las telecomunicaciones y la transformación de préstamos en los servicios financieros. Los clientes a los que se les están entregando soluciones de BPM, incluyen las compañías de seguros, oficinas bancarias, organismos públicos, empresas de telecomunicaciones, la ingeniería y los servicios públicos (Newswire, 2011, p.1).

Para alcanzar este desafío, las organizaciones gestionan sus procesos con el desarrollo de herramientas y metodologías cada vez más avanzadas. Es el caso de la tercerización de procesos empresariales (BPO) y las herramientas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que se relacionan entre sí para dar resultados específicos. Estas relaciones impulsan el desarrollo y consolidan las organizaciones como sólidas e innovadoras, es el caso de SKYES, empresa con sede en Tampa:

SYKES es un líder global en el suministro de soluciones y servicios de gestión de contacto con el cliente en la externalización de procesos empresariales (BPO), provee una gama de soluciones de gestión de contacto con los clientes en todo el mundo, principalmente en las comunicaciones, servicios financieros, salud, tecnología y las industrias de transporte y de ocio. SYKES se especializa en la prestación de apoyo al cliente, soluciones de outsourcing flexibles de alta calidad. SYKES presta sus servicios a través de múltiples canales de comunicación que abarca teléfono, e-mail, web y chat (GlobeNewswire, 2011, p.1)¹.

En el caso de las dos organizaciones citadas, sus soluciones abarcan procesos y sectores disímiles. Con buenas prácticas empresariales y desarrollo tecnológico generan confianza en su oferta de herramientas y metodologías de desarrollo administrativo, dirigidos a clientes en diferentes países y son un fuerte apoyo y complemento para las demás organizaciones.

Marco problemático

El sistema integrado de transporte masivo del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), Megabús, tiene tres troncales que atienden por medio de buses alimentadores, así: Dosquebradas, con 9 rutas; Pereira, con 15 rutas y la Virginia, con 1 ruta. El sistema cuenta con 51 buses articulados, que corresponden al 6,5% del total del parque automotor de la ciudad, transporta 5,3

1 Traducción libre del texto.

millones de pasajeros. Además de 89 buses alimentadores, que corresponden a 11,4% del total de vehículos afiliados en la ciudad y transportan 3,5 millones de pasajeros (Maldonado, Sepúlveda y Freire, 2009).

Tabla 1. Distribución del parque automotor y de pasajeros en el AMCO II trimestre 2009 (Maldonado et al., 2009)

Tipo de vehículo	Promedio mensual de vehículos afiliados	Vehículos %	Total pasajeros transportados (miles)	Pasajeros %
AMCO	784	100,0	20.475	100,0
Alimentadores	89	11,4	3.499	
Troncal	51	6,5	5.314	26,0
Buseta Corriente	644	82,1	115.161	74,0

En el AMCO, los modos de transporte urbano tradicional de pasajeros (busetas) transportaron en el 2009 un total de 15,2 millones de personas, equivalente al 74,0% del total de usuarios de la ciudad, Megabús transportó el 26,0% restante de pasajeros.

Para atender el sistema de transporte masivo, las empresas están dando procesos donde se ve evidenciada la subcontratación como una estrategia para enfrentar las amenazas y oportunidades de la economía. El objetivo es minimizar los gastos de las operaciones y reducir los costos para el beneficio del consumidor.

La externalización de procesos es una práctica que se lleva cabo desde hace muchos años en las empresas, como una postura estratégica, y responde a la vieja pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿producir o comprar a un tercero? La respuesta de comprar permite reducir costos porque la empresa no debe hacer nuevas inversiones en infraestructura propia, lo novedoso es la combinación con desarrollos tecnológicos que permiten crear un ambiente totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor

(Rothery y Robertson, 1996, p. 10). El proceso de tercerización fomenta la creación de nuevas empresas y la generación de empleos; también produce cambios en la estructura de la organización, con las variaciones en las áreas funcionales y el nuevo rumbo de la delegación de autoridad.

El desarrollo del transporte masivo en la ciudad de Pereira implica tercerización de procesos. En este trabajo se documentan los efectos generados sobre la estructura de la organización por la tercerización de los diferentes procesos. Se plantea como pregunta de investigación: ¿Qué implicaciones tiene la tercerización de los procesos de operación sobre la estructura de Megabús S.A.?

El objetivo general es describir tales implicaciones, lo cual lleva a:

- Estudiar los efectos en la organización del Megabús de la tercerización de procesos.
- Describir las implicaciones en el manejo de la información contable que trae para la empresa la tercerización del proceso operacional.
- Identificar los elementos económicos que sustentan la decisión de tercerizar procesos.

Megabús S.A. es una empresa que construye, planea, gestiona y controla la ejecución directa o a través de terceros de la operación y el mantenimiento del sistema integrado de transporte masivo de pasajeros del AMCO. El proceso de operación se ha entregado en concesión con un contrato a 15 años a las empresas INTEGRAS.A y PROMASIVO S.A.

Resulta novedoso investigar acerca del tema de la tercerización de procesos (BPO), por su

importancia para la región, su influencia en la economía y en el empleo de los risaraldenses. También, es de gran valor para la Universidad Católica de Pereira y especialmente para el programa de Administración de Empresas, que los estudiantes conozcan los temas regionales de mayor trascendencia en la actualidad como lo es el tema de la tercerización.

Diseño metodológico

Para definir el marco teórico del problema de investigación se recurre a una revisión documental, se estudian los autores e instituciones que han trabajado el proceso de tercerización desde la perspectiva organizacional, contable y microeconómica. En la recolección de información se opta por la técnica de la entrevista a un directivo, que por su cargo es un amplio conocedor del proceso motivo de investigación.

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y aplicado, ya que confronta la teoría de procesos de tercerización desde la perspectiva organizacional, contable y microeconomía con la situación actual de Megabús S.A, a partir de la implementación de los procesos de tercerización en su estructura organizacional. El propósito de esta investigación es explorar un tema hasta ahora poco estudiado, sus resultados constituyen una visión aproximada que permite detallar la situación actual y lleva a conocer los procesos que maneja la empresa Megabus S.A.; permite, a su vez, realizar un análisis de la forma cómo se da la tercerización y su efecto en la estructura y desarrollo organizacional.

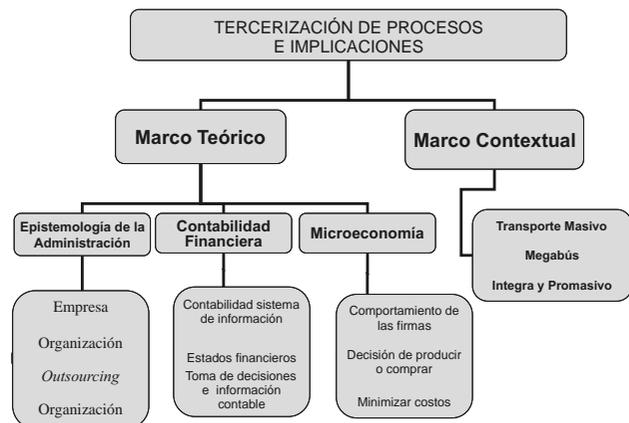
Para observar los cambios desde la perspectiva epistemológica, contable y microeconómica, la unidad de análisis es la empresa Megabús S.A y la unidad de

observación es el gerente de operaciones José Jhon Gálvez (Ingeniero de transporte).

Marco referencial

En este apartado se muestra el hilo conductor del problema planteado, a partir de tres perspectivas (Figura 1): la organizacional, la contable y la microeconómica, que se contextualizarán para presentar la pregunta de investigación.

Figura 1. Megabús, tercerización de procesos de ingeniería



Marco teórico

En este apartado se muestran los conceptos que deben ser tomados en cuenta para la realización del presente trabajo, de acuerdo con tres perspectivas: la epistemológica, la financiera y la microeconómica.

Perspectiva epistemológica

La tercerización de procesos de las empresas determina los cambios estructurales que se han generado en la organización. Por eso, es importante mostrar la evolución en la concepción sobre empresas y organizaciones:

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen. (Romero, 1997, p.9).

La empresa es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García y Casanueva, 2000, p.3). Estos son la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos, y son posibles porque las personas tienen aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras (p. 5).

Andrade (1996, p.247) agrega a esta definición el capital social y entiende la empresa como "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

Otros autores de la teoría de la organización, asimilan la empresa a un organismo vivo. Para Paterson (citado por Cruz, 1992, p. 26):

las empresas tienen varias funciones, a saber: ingestión, procesamiento, reacción al ambiente, suplemento de las partes, en cuanto a las partes de la empresa, tal como ocurre con las partes de un organismo vivo deben ser alimentadas con información, salario, materias primas, entre otros

Parker (citado por Cruz, 1992, p.22), por su parte, plantea que:

la organización podría definirse como el resultado de una serie de intransigencias que tienen en cuenta un número infinito de posibilidades en torno de una situación específica y única, además como una fuerza viva, móvil y fluida, en la que se reúnen personas que reaccionan y responden a estímulos que no se pueden definir con precisión.

Las finalidades son recurrentes en la concepción de empresa. Según Drucker (citado por Cruz, 1992, p.24), "...Las organizaciones no son fines en sí mismas sino medios para alcanzar unos determinados objetivos. Los fines de las organizaciones, por lo tanto se encuentran fuera de ella".

Según Fayol (citado por Cruz, 1992, p.42), "la organización resulta de constituir o de establecer la estructura y la forma de la empresa, es decir, ese doble organismo material y social de la misma". Barnard (citado por Cruz, 1992, p. 23) concibe la organización como un "sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas".

Hodge (citado por Bernal, 2007, p. 23) plantea que "las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan

en colaboración y en conjunto dentro de unos límites utilizados para alcanzar una meta u objetivo común”.

Estas definiciones sobre el concepto de organización, convergen y se puede definir la organización como un sistema de actividades conformado por más de dos personas que trabajan en conjunto para alcanzar un bien común.

La organización flexible surge como una necesidad de adaptarse al nivel de competencia actual de los mercados y por dotar a la organización de una capacidad de respuesta a los retos del nuevo escenario económico:

La capacidad de respuesta de una organización flexible será consecuencia de su capacidad de aprendizaje (o de su consideración como organización

inteligente) a partir del desarrollo de determinadas actitudes y habilidades (capacidades) de las personas que forman parte de la organización (Flores y González L de Guevara, 2007, p.3).

La capacidad adaptativa se debe a que es la forma de la empresa de adaptarse a la evolución de los mercados y afrontar la competencia actual, el mecanismo es la flexibilidad y la orientación hacia el mercado y los clientes para asegurar una reacción más rápida a sus retos. Esta capacidad se logra a través de los nuevos enfoques que permiten procesos más eficientes, la reconversión cualitativa de la estructura y la gestión: una visión unificada del negocio, que otorga sentido y coherencia a las diversas funciones especializadas (Bueno, 2006).

Según este autor, las características de las organizaciones flexibles son las siguientes:

Tabla 2. Características de las organizaciones flexibles (Bueno, 2006)

Estructurales	De comportamiento
Estructuras planas, de base profesional y evolutiva.	Capacidad de reacción en las personas y los sistemas.
Procesos técnicos de fabricación flexible y sistemas de gestión basados en tecnologías de la información innovadoras.	Capacidad de previsión y adaptación a los cambios.
Sistemas de información de apoyo a los procesos de decisión.	Capacidad de asumir riesgos y lo que implica el conocimiento de los sistemas para su gestión.
Función esencial de I+D en productos y procesos.	Orientación al cliente y a la calidad total
Personas con la máxima movilidad profesional y geográfica.	Capacidad para movilizar la empresa, su rediseño, y para la asignación de recursos.

Para Bueno, las organizaciones se hacen cada vez más flexibles si además de adecuar su estructura incorporan como colaboradores personas con mayor nivel de calificación, si sus procesos se desarrollan mediante mejora continua, hacen uso intensivo de las TIC y reducen los niveles jerárquicos (2006).

El *outsourcing* se define como el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. *Outsourcing* describe un fenómeno en expansión que le plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, puesto que afecta tanto a empleados como a directivos que no tengan las ventajas para competir (Rothery y Robertson, 1996, p. 1).

Según, Ferry de Kraker (citado por Rothery y Robertson, p.4):

Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.

Para Paule Neale (citado por Rothery y Robertson, p.4), es la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

El *outsourcing* es la respuesta a la pregunta común de qué es mejor para la empresa: ¿fabricar o comprar? El comprar puede eliminar o reducir las relaciones difíciles

entre diferentes departamentos de una organización, ya que se delega en una experta procesos que se tornan difíciles, porque sin ser críticos, demandan recursos. Además, combinado con otras técnicas crea un nuevo ambiente en las relaciones de clientes-proveedores, para obtener una mayor ventaja competitiva y transferir así algún tipo de trabajo a proveedores externos:

El fenómeno de las grandes corporaciones que están subcontratando incluso la investigación y desarrollo a pequeñas compañías, acabó con los temores de que los grandes consorcios pudieran devorar toda la industria y sacar del negocio a las empresas pequeñas y medianas. El *outsourcing* es un mecanismo para obtener un nuevo diálogo, ideas, creatividad y potencial, donde el proveedor puede llegar a tener más libertad para lograr que las cosas se hagan, hacerlas mejor y más barato, y dar más satisfacción al cliente (Rothery y Robertson, 1996, p.5).

El desarrollo del *outsourcing* es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y la optimización de sus propios recursos.

Perspectiva contable

Para desarrollar teóricamente la perspectiva contable, nos basaremos en diferentes autores para contextualizar su importancia en los procesos administrativos:

La contabilidad es un sistema de información que clasifica, registra, resume y presenta las transacciones de entes o sociedades económicas formales, dichas transacciones obedecen a movimientos de dinero o

bienes representativos en dinero, y pretende determinar los resultados de un periodo definido.

El fin de la contabilidad es: determinar, interpretar y analizar sus resultados, proyectar las finanzas de la empresa y hacerle seguimiento para controlar la ejecución de sus planes y la veracidad de las operaciones realizadas y de su registro (Carrillo, 1997, p. 3).

Ayaviri (2000, pp. 10-11) describe el concepto de contabilidad como:

la Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad” o también que tiene por objeto llevar cuenta y razón del movimiento de las riquezas públicas y privadas con el fin de conocer sus resultados.

En ese mismo sentido, para Davidson y Roman (1990, p. 3), “La contabilidad como un sistema de información, cuya finalidad es ofrecer a los interesados información económica sobre una entidad. En el proceso de comunicación participan los que preparan la información y los que la utilizan”.

Terán (2001, p. 4), por su parte, precisa el concepto agregando hechos sociales, de la siguiente manera: “La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a medición, registro, e interpretación para la toma de decisiones empresariales”.

Igualmente, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), incluye en la definición estos hechos cuando considera que la contabilidad es el “arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero, transacciones y eventos que son en parte, por lo menos, de carácter financiero e interpretar los resultados de estos”.

Todas las definiciones encontradas coinciden en un mismo parámetro: definir a la contabilidad como un sistema de información que le permite a una organización formalizar todos sus movimientos financieros, identificar transacciones en los que se involucran capitales de la misma y le proporciona a las empresas un insumo tangible para la toma de decisiones. Además, la contabilidad se puede definir como una técnica que involucra diferentes ramas de conocimientos.

Los estados financieros son a la vez insumos y productos de la ejecución del ejercicio contable en un periodo determinado. Estos se elaboran bajo la responsabilidad de los administradores del negocio o empresa a partir del corte, recopilación, clasificación y síntesis final de los datos contables. Se constituyen en el medio principal para suministrar información contable a los accionistas, acreedores, inversionistas y público en general, la situación financiera y los resultados operacionales del negocio (Aristizábal, 1999, p.1; Carrillo, 1997, p. 86; Díaz, 2001, p. 331).

Adicionalmente, como el propósito de estos registros es evaluar los logros financieros del ente económico y su capacidad para generar flujos favorables de fondos, deben ser claros,

neutrales, de fácil consulta y consistentes en la información. Según las necesidades de información de los usuarios y de los objetivos que genere su presentación, se clasifican en estados financieros de propósito general. Estos últimos se deben preparar y presentar en forma comparativa con los del periodo inmediatamente anterior. Los estados financieros de propósito especial satisfacen necesidades específicas de ciertos usuarios, por tanto, su circulación es limitada y el grado de detalle que presentan las partidas depende de estas exigencias (Sinisterra et al., 1997, pp. 113-122).

Los de propósito general o básicos son el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo. Los de propósito especial son el balance inicial, los estados financieros de periodos intermedios, los estados de costos, el estado de inventarios, los estados extraordinarios, los estados de liquidación, estados certificados y estados dictaminados.

Los estados básicos más conocidos son el balance general y el estado de resultados. El balance general es un estado financiero básico y presenta la situación del ente económico en periodos cortos: mensual, trimestral o semestral. Tiene dos propósitos fundamentales: ofrecer información a usuarios externos de la situación financiera y como fuente de información a gerentes y demás ejecutivos de la organización para la toma de decisiones financieras. El Estado de resultados resume las transacciones correspondientes a los ingresos generados, los costos y gastos incurridos en el periodo contable, para mostrar la utilidad o pérdida lograda por la empresa (Sinisterra et al., 1997, pp. 122-144).

Resumiendo los conceptos, los estados financieros representan el producto final del proceso contable. Tiene como finalidad, presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas. Debe permitir una evaluación de la rentabilidad, posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez, capacidad financiera de crecimiento y evaluación del flujo de fondos.

Según lo expuesto, la toma de decisiones se basa en la información contable y sus estados. Si bien el propósito de la contabilidad es identificar los movimientos de una empresa y se registran en unos estados financieros, fundamentalmente toda información contable se acumula para ayudar a tomar decisiones (gerente, administrador, accionistas).

En general, los administradores de las organizaciones están mejor preparados para efectuar sus labores cuando cuentan con una comprensión razonable de los datos contables. La contabilidad suministra a la gerencia información sobre la rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento, márgenes de utilidad de cada producto o de los servicios que presta, disponibilidad de efectivo, origen y aplicación de fondos. Los administradores utilizan esta información para sus planes de corto y largo plazo, en sus controles de las operaciones rutinarias, para tomar decisiones de inversión. Los usuarios externos, como los inversionistas y autoridades gubernamentales, utilizan la información para tomar decisiones con respecto a la compañía (Horngren, Sundem y Selto, 1994, p. 3; Sinisterra et al., 1997 p. 13).

Existe una clara interrelación entre el proceso administrativo -entendido como las

actividades en el ciclo de la planeación y el control- y la contabilidad, independientemente del tipo de organización, los gerentes y directivos se benefician cuando la contabilidad les proporciona información para planear y a controlar las operaciones de la organización (Horngren, Sundem y Selto, 1994, p. 10).

La toma de decisiones en la organización es la selección con un propósito determinado de entre un conjunto de cursos de acción alternativos, diseñados para alcanzar algún objetivo. Las decisiones pueden referirse a la planeación, cuando se fijan y delinear objetivos; o relativas al control, cuando se implementan los planes y se retroalimentación para alcanzar los objetivos (Horngre, Sundem y Selto, 1994, p. 10; Sinisterra, et al., 1997, p. 13).

Con base en la información suministrada por la contabilidad, la empresa proyecta su recurso de acción, decide sobre los productos en los cuales debe centrar esfuerzos, precio de venta que debe establecer, tipo, clase y cantidad de material que debe usar en la fabricación, maquinaria que utilizará para realizar sus operaciones, entre otros. Por este uso administrativo de información confiable y oportuna es que la empresa necesita un sistema de contabilidad, el cual no solo debe satisfacer requerimientos de tipo legal.

Perspectiva microeconómica

El planteamiento teórico de la perspectiva microeconómica se basa en diferentes autores que muestran su importancia e influencia en la toma de decisiones respecto de los procesos de la empresa.

En microeconomía se entiende la empresa como una organización ligada por contratos

de largo plazo entre la entidad con personería jurídica, que es la firma, y los propietarios, el gerente, los trabajadores y los proveedores; todos ellos para planificar el adecuado empleo de los recursos. Así, Coase (1937) plantea que “es muy importante, distinguir la empresa como un mundillo planificado dentro del cual no se verifican relaciones de mercado, sino contrataciones legales estables y basadas en la confianza y la ley” (Rosado, 2002, pp.39- 40).

En la operación de toda empresa hay unos costos de transacción en los que se incurre para obtener ganancias a través de las ventas. Estos son de producción, nómina, pago a proveedores, gastos de fábrica y bancarios. Las empresas están constituidas bajo la premisa de rendimientos decrecientes, porque las acciones económicas engendran una realimentación negativa que conduce a un equilibrio predecible de los precios y las acciones del mercado (Rosado, 2002, pp. 42-49). Para Marshall, los costos de producción descienden en la medida en que la empresa adquiere participación en el mercado y si esta participación es alta estaría en posición de derrotar a sus rivales. Cualquier firma que primero consiguiera su arranque podría acaparar el mercado (p.50).

Reducir los costos de producción se logra de dos formas: aumentando la participación en el mercado y mediante la gestión de la producción, nada más opuesto al sistema de regulación automática de los precios, a la llamada “mano invisible”, de Adam Smith (p. 56).

La producción es toda actividad que crea utilidad actual o futura. Es un proceso en gran medida organizado y a su vez mecánico, en el cual se transforman las materias primas en bienes acabados. La producción combina

diversos factores: la tierra, el trabajo y el capital. Cabe resaltar que es cada vez más frecuente “añadir a esta lista factores como los conocimientos o la tecnología, la organización y la energía” (Frank, 1992, pp. 289, 290).

La utilidad es derivada del consumo, por tanto, inobservable directamente, y se asocia para cuantificarlo, con el precio de mercado de la canasta de consumo (Rosado, 2002, p. 103). Aparte de eso, a lo largo de los años los economistas han admitido “que incluso las diferencias sutiles entre los productos son muy importantes para algunos consumidores, por lo que se ha tenido a definir los bienes y los mercados en un sentido cada vez más estrictos” (Frank, 1992, p. 33).

En síntesis, afirma Rosado, entre producción y consumo, hay una dualidad imperturbable, “la producción es consumidora y el consumo es productivo”. En efecto, “está más cerca de la realidad cuando considera estas composiciones entre gastos de consumo y gastos de producción” (p. 105).

Las cantidades de los factores que minimizan los costes de producción pueden determinarse “hallando el punto de la isocuanta al que corresponde la menor recta isocoste”. La elección del nivel de factores que generan costes mínimos a la empresa depende en general de los precios y del nivel de producción deseado y se denominan funciones de demanda condicionada de los factores o demandas derivadas de los factores, miden la relación entre los precios y la producción. Las demandas condicionadas muestran las elecciones minimizadoras del coste correspondiente a un nivel dado de producción; las demandas de factores maximizadores del beneficio muestran las elecciones minimizadoras del beneficio

correspondiente a un precio dado del producto (Varían, 1994, pp. 346- 348).

Marco contextual

La movilidad es un tema controversial. La creciente necesidad de desplazarse de un lado a otro en el menor tiempo posible, obedece a los cambios en las formas como se producen, venden y compran las mercancías los servicios. La velocidad es considerada parte de la competitividad, por eso no es una obsesión sólo de las empresas, sino también de las ciudades. En las ciudades latinoamericanas, la discusión sobre la movilidad tiene como uno de sus ejes los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM), que en Bogotá está compuesto por ciclorrutas, Tren de Cercanías y Transmilenio. Este último es un sistema de buses articulados con vías propias, paraderos y recaudo centralizado, inspirado en el sistema que opera en Curitiba, Brasil.

El transporte convencional fue operado durante décadas por diversas empresas privadas, con centenares de rutas de buses, busetas y colectivos, sin paraderos, horarios e incluso tarifas reglamentarias, generalmente con un parque automotor contaminante, en deficientes condiciones y una rentabilidad sostenida en la llamada “guerra del centavo”, que obliga a los conductores a competir por los pasajeros, poniendo en riesgo su integridad (Chaparro, 2008, p.1).

Transmilenio es un intento de ordenar el transporte masivo en la ciudad de Bogotá. Tiene como antecedentes el tranvía eléctrico, que funcionó de 1910 a 1951; el sistema Trolebús, de 1948 a 1991; y el tren urbano, que prestó su servicio de 1887 a mediados de los 90, y que hoy funciona como servicio de carga y turístico en la Sabana de Bogotá.

Consiste en una oferta de transporte público por inversionistas privados, como se consigna en el documento Conpes 3167 de 2002: “Su prestación permanece principalmente en manos de operadores privados dentro de una economía de mercado, y la infraestructura necesaria para su operación la suministra el Estado” (p.1).

Este sistema tiene aspectos positivos en materia de velocidad, desplazamiento y relativa comodidad de los buses. Pero también tiene aspectos negativos, como tarifas más altas que las del sistema privado, la alta contaminación que genera, lo limitado de su horario de servicio, el sobrecupo en las estaciones y los vehículos durante las horas pico, la monopolización del servicio, que significó la imposición de Transmilenio en muchos barrios de la ciudad, y el rápido deterioro de las vías por las cuales circulan los vehículos (El Tiempo, 2007).

Sin embargo, se ha convertido en el sistema modelo para otras ciudades que han emprendido obras para su construcción, como Transmetro de Barranquilla, Metroplús de Medellín, Megabús de Pereira, MIO de Cali, Metrolínea de Bucaramanga y Transcribe de Cartagena. El primero de estos Sistemas en concluirse fue Megabús S.A., en agosto de 2006. El camino recorrido para llegar a contar con un transporte a la altura de las grandes capitales del mundo y que responde a las necesidades y derechos de nuestra comunidad, ha sido difícil, pero al mismo tiempo, fructífero (Megabús, 2011, párr. 2).

Megabús S.A

Es una empresa que construye, planea, gestiona y controla el Sistema de Transporte Masivo en 3 municipios de Risaralda: Pereira,

Dosquebradas y La Virginia, con una población de 700.000 habitantes. Sus accionistas son los municipios de Pereira, Dosquebradas, La Virginia, el Aeropuerto Matecaña y el Instituto Municipal de Tránsito y Transporte de Pereira.

El Sistema de Transporte Masivo está constituido por corredores exclusivos para buses articulados que se interconectan con rutas cortas, llamadas “alimentadoras”, en Intercambiadores o Portales, y funciona en Pereira, Dosquebradas y La Virginia. Así describen su misión, visión y políticas (Megabus, 2011, p.1):

Misión: Somos la Empresa titular del servicio de transporte público masivo de pasajeros en el Área Metropolitana Centro Occidente, que opera bajo condiciones de seguridad, confiabilidad, eficiencia y economía; garantizando su sostenibilidad y rentabilidad social, ambiental y económica, y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Visión: En cinco años seremos el eje del transporte público de pasajeros en el Área Metropolitana Centro Occidente, con cobertura en los municipios metropolitanos y su área de influencia, a través de la integración intermodal; considerados como la mejor alternativa de transporte público de pasajeros por la excelencia del servicio y como un modelo exitoso para Colombia y el mundo.

Políticas: Garantizamos la calidad del servicio de transporte público masivo, de manera eficaz, eficiente, con economía y seguridad, propendiendo

cada día por mejorar el nivel de vida de los ciudadanos y comprometidos con la protección del medio ambiente, el cumplimiento de las normas legales, las buenas prácticas en la construcción y mantenimiento de infraestructura, con la dedicación de nuestro talento humano, haciendo el trabajo bien y cada vez mejor.

Desde finales del año 2007, la entidad viene trabajando con su talento humano en la búsqueda de la conformación del estándar organizacional que soporta su operación en todos los sentidos, armonizando con enfoque sistémico la misión y visión. Su objetivo es orientarla hacia una organización por procesos y procedimientos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto, garantizan una ejecución eficiente y el cumplimiento de los objetivos formulados en Plan Estratégico 2008 – 2012.

Comprometer los recursos financieros, tecnológicos y de talento humano, permitió que a junio de 2008, Megabús contara con la masificación de los procesos, caracterización de los procesos y documentación de los procedimientos. Estos elementos se constituyeron en el insumo fundamental para la certificación en la Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000 y la ISO 9001.

Integra S.A.

La sociedad Integra S.A. fue conformada en el año 2006 por las cinco empresas de transporte urbano colectivo, agremiadas en Asemtur y por los pequeños propietarios que decidieron formar parte de esta nueva persona jurídica, con el ánimo de participar en el nuevo Sistema de Transporte Masivo, mediante licitación No 002 de 2004 y su

posterior adjudicación de la operación en la cuenca Dosquebradas, tanto para el sistema alimentador como troncal.

La organización le brinda servicio a Megabús con 23 vehículos articulados de color verde y 27 alimentadores de color amarillo, que fueron fabricados por la empresa BUSSCAR de Colombia S.A., ubicada en Pereira.

Integra S.A. cuenta con 97 operadores, distribuidos en vehículos alimentadores y articulados, con una serie de rutas alimentadoras específicas que se encargan de transportar a los pasajeros desde los barrios periféricos hasta los intercambiadores. En ellos, se hace el transbordo a los buses articulados, transitando por carriles especiales; el vehículo debe detenerse en cada estación, con el fin de facilitar a los usuarios el retiro y el ingreso al vehículo. En la actualidad, se cuenta con aproximadamente 96 operadores, 10 colaboradores de mantenimiento y 16 de administración, los cuales aportan para hacer efectiva la misión de la organización. A continuación se copian la misión, visión y políticas de la entidad (Integra, 2011):

Misión: Nuestra Misión es prestar el servicio de transporte público masivo de pasajeros, con excelente calidad, rentabilidad y compromiso ambiental garantizando la entera satisfacción de nuestros clientes.

El manejo razonable de los recursos, el bienestar físico, mental y social de los colaboradores son los motores fundamentales de la organización y por tanto en ellos soporta sus excelentes resultados

Visión: Nuestros cointeresados contarán siempre con una organización

viable, sustentable y sostenible en el tiempo, la sana y efectiva administración será el reflejo de un grupo de colaboradores eficiente y eficaz, capaz de innovar adaptándose en el tiempo a las tendencias del mercado del transporte de pasajeros y su cadena de valor.

El talento humano es y será el soporte de una excelente y productiva gestión de los recursos y el manejo del riesgo, el conocimiento y la creatividad serán la constante para consolidar el bienestar y la calidad de vida de nuestros grupos de interés

Política integral: Garantizamos eficiencia en la prestación del servicio de transporte masivo de pasajeros con sentido de perfección y mejoramiento continuo, manejo eficiente de los recursos y cuidado del medio ambiente.

La preservación del bienestar físico mental y social de los colaboradores, y el cumplimiento de los requisitos legales, son los prioritarios elementos de apoyo al cumplimiento de este postulado

Promasivo S.A

La empresa se plantea como objetivos (Promasivo, s.f., p. 1).

Prestar un servicio seguro y satisfactorio.

Administrar eficientemente la empresa y garantizar la mejora continua de los procesos.

Disminuir los riesgos que genera la prestación del servicio.

Cumplir con la normativa vigente, el

objeto contractual y los requisitos del sector.

Garantizar la protección de los riesgos laborales de todos los colaboradores empresa.

Misión: Somos una empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte terrestre masivo de pasajeros satisfaciendo sus necesidades de movilidad de forma ágil, segura y eficiente, preservando el medio ambiente de acuerdo con las normas vigentes y el objetivo contractual con el ente gestor –MEGABÚS–, aportamos al desarrollo de la región con impacto en el triángulo del café y el norte del valle (Promasivo, s.f., p.2).

Visión: En el año 2015 Promasivo será una empresa rentable incrementando los beneficios a nuestros accionistas, prestando servicios con altos estándares de calidad, con un personal altamente calificado y competente, con los mejores indicadores de servicio en el sistema Megabús, siendo reconocido por la adaptación al cambio y la innovación tecnológica en el sector transporte, en el ámbito nacional e internacional.

Política Empresarial: Promasivo S.A. está comprometido con la prestación de un servicio seguro y satisfactorio para el ente gestor, los usuarios y partes interesadas; sus procesos, el uso racional de los recursos, la adecuada disposición de los residuos, la disminución de la contaminación y de los riesgos que pudiera generar la prestación del servicio. Ofreciendo espacios de trabajo seguros y adecuados que garanticen a sus empleados y partes

interesadas, la protección de los riesgos laborales, cumpliendo con la normativa vigente, el objeto contractual y los requisitos del sector.

Efectos de la tercerización de procesos en la estructura organizacional de Megabus S.A.

Para hablar de la estructura organizacional de la empresa Megabús S.A., se debe tener en cuenta que gran parte de ella viene dada por el proceso de tercerización. Se trata de una sociedad anónima, sus accionista son la Alcaldía de Pereira y Dosquebradas, Aeropuerto Matecaña, AMCO y el Instituto Nacional de Tránsito, con capital netamente nacional. Los indicadores de gestión de la empresa están orientados a la prestación del servicio que opera bajo condiciones de seguridad, confiabilidad, eficiencia y economía; garantizando su sostenibilidad y rentabilidad social, ambiental y económica, control del índice de regularidad de pasajeros por kilómetro. El señor José Jhon Gálvez cuenta que para ellos lo más importante es: “lo que se plantea se debe ejecutar”.

Megabús S.A. está constituido de acuerdo con unas líneas de acción estipuladas en la misión, como lo es la prestación de servicio y transporte de pasajeros, para alcanzar una movilización óptima en la que los usuarios puedan mejorar su calidad de vida.

Después de realizado el proceso de tercerización, la empresa ha tenido cambios principalmente en el desarrollo de planificación y estrategias, las que han sido generadas a través de toma de decisiones de los directivos, teniendo en cuenta la situación de Megabús S.A. antes de la tercerización y su situación actual. También se produjeron cambios en la gestión financiera, ya que se ha

perfeccionado para tener una mejor capacidad de evaluar y controlar los costes de los servicios, de manera tal que se pueda ofrecer un excelente servicio a los usuarios, con un manejo eficiente de los recursos de la empresa. En la gestión humana, asimismo, con los programas de capacitación que se le ofrecen a los empleados.

La empresa también ha sufrido cambios en cuanto a su esquema organizacional. Antes, los empleados eran subcontractados y estaban fuera de la nómina de la empresa; hoy, ella cuenta con 45 empleados, quienes hacen parte fundamental en el desarrollo de su misión (Tabla 3).

Tabla 3 Cambios efectuados a partir del proceso de tercerización tanto en la planta de personal como en su sistema de contratación (Gálvez, 2011)

Cambios	Antes	Después
Número total de empleados generados	14	45
Personas con contrato a término fijo	0	15
Personas con contrato a término indefinido	14	45
Aprendices	0	4
Universitarios en práctica	0	4
Servicio temporal	0	0
<i>Outsourcing</i>	0	2

Los criterios del aumento salarial en el transporte masivo se han reflejado en la disminución de precios al consumidor, teniendo en cuenta que antes del proceso de tercerización el usuario debía abonar dos pasajes para poder llegar a su destino, ya que no se contaba con el alimentador. En este momento, cualquier usuario lo puede abordar para dirigirse así a los intercambiadores y posteriormente a su destino final, por un mismo costo.

Anteriormente, en el sistema de transporte una persona era la encargada de la parte de operación y del recaudo, por lo que se generaban pocos empleos y el desempeño en la economía no era tan rentable. Debido a esto, se plantea la idea de Megabús S.A.; para realizar su proceso debió subcontratar dos empresas reconocidas local y nacionalmente, para generar resultados ambientales, sociales y económicos.

El proceso de subcontratación que hace la empresa Megabús S.A. es en la parte operativa. Se subcontrata a Integra S.A. para Dosquebradas y Promasivo S.A. para el barrio Cuba, quienes prestan el servicio, proporcionan la flota y los patios con los requerimientos estipulados por Megabús S.A. bajo las cláusulas de contrato 02/2004 y 01/2004.

Conclusiones

El cambio en el sistema de contratación de personal con el proceso de tercerización, derivó en el incremento en el número de empleos generados de manera directa, el sentido de pertenencia por la empresa y un mejor desempeño profesional. En la entrevista realizada se pudo notar que se tiene un especial interés en las condiciones del personal; se han venido desarrollando programas de capacitación enfocados en la atención al cliente y profundización de conocimiento en las diferentes áreas. Las estrategias de sensibilización al personal son la mejor alternativa para aumentar el desempeño de cada empleado.

La empresa se compromete con la planificación y el desarrollo de estrategias en el momento de tomar decisiones. La tercerización del proceso de operación influyó directamente en la gestión financiera, ya que la empresa mejoró su capacidad de

evaluación y control en el manejo de los recursos para ofrecer un mejor servicio al usuario. Esta mejora trajo como consecuencia un menor valor en el precio del tiquete para el transporte de pasajeros, el incremento en el número de pasajeros y mayor cobertura de las rutas que se dio por este proceso.

El proceso de tercerización en la empresa Megabús S.A. y el manejo de la información contable

En la entrevista realizada al señor José Jhon Gálvez, se identificó que la empresa cuenta con un sistema contable, compuesto por unas normas, modelos y procedimientos, para controlar las operaciones y suministrar la información financiera necesaria. El departamento financiero de la empresa está constituido por el Director Financiero, Jorge H. Cote, especialista en finanzas, con una experiencia laboral de 6 años, encargado del manejo de las finanzas de la organización, es el responsable de la planeación y registro de los informes financieros. La contabilidad y el presupuesto están a cargo de Lucy Norelly, profesional especialista en esta área, con 6 años de experiencia, responsable de coordinar plantear y asignar los fondos de manera eficiente.

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable. Tiene como finalidad presentar información para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas. Por esto, la empresa maneja el balance general, estado de resultados, flujo de fondos, estados del flujo de efectivo, estados de cambio en el patrimonio, declaración de renta, proyecciones y flujo de caja. Es necesario resaltar que Megabús S.A es una empresa que se preocupa por mantener organizada y constituida su estructura financiera.

A la hora de tercerizar se tuvo en cuenta el manejo de inversiones (adquisición de activos), donde se adquieren los activos de la empresa y el pago puede hacerse en forma de efectivo y acciones, sistema de contratación de personal, calidad en la realización del proceso que se tercerizó. La organización tiene la capacidad de coordinar y supervisar, mas no de realizar el proceso de operación; por eso realiza el proceso de subcontratación, para mejorar la calidad del servicio. De manera que los cambios que se han visto reflejados por este proceso fueron: la adquisición de nuevas fuentes de inversión y la reorganización de funciones en la gestión financiera, para facilitar la toma de decisiones a través del manejo de soportes contables. Se tienen en cuenta el manejo de los costos y gastos de personal, para así proyectar las utilidades operacionales, es decir la utilidad, el servicio óptimo y la rentabilidad social.

Hay que resaltar que la empresa utiliza indicadores de gestión para medir su liquidez, teniendo en cuenta la capacidad que posee para enfrentar las deudas en el corto plazo, es decir, calcular su nivel de endeudamiento. Por otra parte, el director de operaciones expresó que la empresa ha desarrollado estrategias de sensibilización al personal, realizando actividades como capacitaciones, para profundizar el conocimiento en las áreas en que se desempeñan; clasificación de perfiles, para definir recursos y necesidades; y la formación de los empleados, para mejorar su experiencia e idoneidad.

En conclusión, el manejo contable es indispensable para cualquier empresa. En la entrevista realizada se observó el manejo de

una estructura financiera que cuenta con el balance general, el estado de resultados, flujo de fondos, estados del flujo de efectivo, estados de cambio en el patrimonio, declaración de renta, proyecciones y flujo de caja. Todo esto con el fin de que los directivos puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.

Se determinó, además, que uno de los factores influyentes en el tema de tercerizar procesos es el manejo de inversiones, en este caso obtenidas por el Municipio de Pereira, Dosquebradas, La Virginia, Aeropuerto Matecaña y el Instituto Municipal de Tránsito y Transporte de Pereira.

De otro lado, se evidenció que a través del proceso de subcontratación le empresa tuvo una reorganización de funciones en la gestión financiera, para facilitar la toma de decisiones a través de soportes contables.

Con el análisis realizado se precisó que Megabús S.A. debió realizar el proceso de tercerización para cumplir su misión, ya que esta tiene la capacidad de coordinar y supervisar, mas no la habilidad de realizar el proceso de operación.

Elementos económicos influyentes en la decisión de tercerizar procesos

Desde la perspectiva de la empresa, el señor José Jhon Gálvez en la entrevista realizada, anota que Megabús S.A. vende inicialmente sus servicios de transporte de pasajeros en el mercado local, conformado por el Área Metropolitana Centro Occidente que vincula la ciudad de Pereira, los municipios de Dosquebradas y la Virginia (Imagen 1).

Figura 1. Cobertura de Megabús S.A.

La empresa viene desarrollando proyectos a mediano plazo para expandir su capacidad instalada. Espera consolidar la propuesta de extender el servicio a los municipios de Santa Rosa y Cartago, e incluir la vía la Romelia-Cerritos. También la construcción del intercambiador definitivo de Dosquebradas, para el que se necesita una inversión de 20.000 millones de pesos, generando casi 1.000 nuevos empleos. Otro elemento que la empresa ha tenido como proyecto a mediano plazo ha sido establecer alianzas con comercializadores nacionales y proveedores extranjeros para acceder a financiamiento, ampliar el uso de la capacidad instalada, asistencia técnica, contar con mayor apoyo del Banco Mundial, que es una fuente de asistencia financiera y técnica de gran importancia para la expansión y desarrollo de las nuevas líneas de operación.

La empresa utiliza una combinación capital-trabajo, que recibe conocimiento y transmisión tecnológica a través de la UTP (Universidad Tecnológica de Pereira), en temas relacionados con tecnología en operación y apoyo del gobierno nacional en términos de requerimientos legales y políticas de regulación. Además, cuenta con las

siguientes certificaciones: ISO 14000 (Gestión del medio Ambiente), ISO 9000-2004 (Gestión de Calidad) y la NTC GP 1000-2009 (Gestión Integral). El director de operaciones de Megabús S.A. manifiesta que estar certificado es crucial en el éxito del funcionamiento de la empresa.

La implementación de las nuevas tecnologías en la empresa se da a través de asesores internos y externos, como el ministerio de transporte y el gobierno nacional, e igualmente por la información proporcionada de clientes y proveedores que enfatizan en la importancia que trae para la organización un buen desarrollo tecnológico.

En síntesis, el efecto de la disminución en los precios al consumidor como consecuencia del proceso de tercerización, trajo para la empresa aumento en el número de pasajeros y mayor frecuencia en el uso del transporte.

Megabús S.A. tiene como objetivo a corto plazo la implementación de alianzas con comercializadores nacionales y proveedores extranjeros, para obtener financiación, contar con asistencia técnica y utilización de capacidad instalada.

Es evidente la necesidad de Implementación de tecnología en la organización, con el fin de aumentar las ventajas competitivas y mejorar los procesos de rendimiento, es decir mayor calidad en la prestación del servicio teniendo en cuenta los costos y el tiempo de viaje.

Finalmente, como consecuencia del proceso de tercerización se ve un aumento claro en la intervención de practicantes por parte de las universidades; en este caso, 4 de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados mostrados en el desarrollo de este trabajo, nos permitimos señalar a modo de conclusión, los cambios que se han efectuado en la estructura de la organización por el proceso de tercerización:

El principal cambio ha sido en su sistema de contratación al personal y número de empleos generados. La empresa debió aumentar el número de empleados contratados directamente, hecho tal que le permitiera operar bajo condiciones de seguridad, confiabilidad, eficiencia y economía. Esto buscó garantizar su sostenibilidad y rentabilidad social, ambiental y económica, y contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Un segundo aspecto influyente en el cambio del modelo organizacional, es la reorganización de funciones en la gestión financiera. Esta es parte fundamental en la toma de decisiones, en la que se selecciona un objetivo con un propósito determinado en conjunto con los soportes contables, que le permiten a la empresa determinar el manejo de sus inversiones, sus gastos, costos y la rentabilidad generada.

Por último, se puede establecer que la disminución en los precios al consumidor y el aumento en el número de pasajeros, se determinó por el proceso de subcontratación que Megabús S.A. efectuó en el proceso de operación con Integra S.A. (Dosquebradas) y Promasivo S.A. (Cuba), es decir, alimentador más bus articulado, por una sola tarifa.

Referencias

Fuente primaria

Gálvez, J, J. (2011). Entrevista realizada al director de operaciones de MEGABUS S.A, el día 11 de mayo

Fuentes secundarias

Andrade, S. (1996). *Diccionario de finanzas economía y contabilidad*. Lima: Editorial ILucero.

Ardila A. (Diciembre 7 de 2007). TransMilenio por la 7a: un reversazo muy costoso. *Periódico El Tiempo*. Bogotá, Colombia.

Ayaviri, D. (2000). *Contabilidad básica y documentos mercantiles* (2ª da Ed.). Argentina: N-DAG.

Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Bueno, E. (2006). *Organización de empresas. Estructuras, procesos y modelos*. (2ª da Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Carrillo, G. (1997). *Fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores*. (16ª aba Ed.). Santafé de Bogotá: Corcas editores.

Chaparro, A. (2008). *Sistemas integrados de transporte masivo: negocio Vs. movilidad*. Ed. 139. Disponible en: <http://www.desdeabajo.info/index.php/ediciones/166-edicion-139/3172-sistemas-integrados-de-transporte-masivo-negocio-vs-movilidad.html>

- Cruz Kronfly, F. (1992). Modernidad, sentimientos negativos y conflicto social en Colombia. *Revista Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 29, 101-112
- Davidson, S y Roman. L, W. (1990). *Biblioteca McGraw Hill de Contabilidad Tomo I. (3ªEd.)*. México: McGraw Hill.
- Díaz, H. (2001). *Contabilidad general. Enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. Bogotá: Prentice Hall.
- Flores, J. J y González L. de Guevara, F. (2007). *Hacia la organización virtual*. Lima, Perú: Universidad de san Martin de Porres. (USMP). Disponible en: http://www.usmp.edu.pe/publicacion/es/boletin/fia/info65/hacia_organizacion.html
- Frank, R. H. (1992). *Microeconomía y conducta*. Traducido de la primera edición en inglés de microeconomics and behavior. Madrid: McGraw Hill.
- García, J. y Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: McGraw Hill.
- Globe Newswire. (2011). *Business and Company ASAP*. Sykes Enterprises, Incorporated to Present at the Credit Suisse 13th Annual Global Services Conference. Disponible en: <http://find.galegroup.com/gps/infomark.do?&contentSet=IAC- Documents&type=retrieve&tabID=T004&prodId=IPS&docId=A250936838&source=gale&srcprod=BCPM&userGroupName=ucpr&version=1.0>
- Historia de Megabús S.A. (2011). *Nuestra Historia*. Disponible en <http://www.megabus.gov.co/historia.html>
- Horngren, C.T, Sundem, G.L y& Selto, F.G. (1994). *Contabilidad administrativa (9ª Ed.)*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Instituto Americano de Contadores públicos Certificados (AICPA). *El concepto de contabilidad*. Disponible en: <http://www.incpa.org.co/document/>
- Integra S.A. (2011). Historia Integra S.A. Disponible en http://www.integra.com.co/es/ipaginas/ver/G227/86/historia_integra_sa/
- Maldonado, H.; Sepúlveda, C., E y & Freire, E, E. (2009). *Encuesta de transporte de pasajeros II trimestre de 2009*. Bogotá: DANE.
- Megabus (2011). *¿Quiénes somos?* Disponible en: http://www.megabus.gov.co/?page_id=18
- Newswire (2011). *Capgemini Launches its New Global Business Process Management Service Line at the Gartner BPM Summit in London*. Disponible en: <http://find.galegroup.com/gps/infomark.do?&contentSet=IAC- Documents&type=retrieve&tabID=T004&prodId=IPS&docId=A250878816&source=gale&srcprod=AONE&userGroupName=ucpr&version=1.0>

- Promasivo (s.f.). *Declaración de misión*.
D i s p o n i b l e
en <http://promasivo.com/sitio/>
- Rosado, L. A. (2002). *Microeconomía y productividad*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Rothery, B. & Robertson, I. (1996) *Outsourcing*. México: Limusa.
- Sinesterra, G.; Polanco, L.E y Henao, H. (1997). *Contabilidad: sistema de información para las organizaciones* (3ª Ed.). Santafé de Bogotá: Emma Ariza Herrera.
- Sydney, Davidson, S y Roman, L. W. (1990). *Biblioteca Mc Graw Hill de Contabilidad Tomo I*. (3ª Ed.). México: MacGraw Hill.
- Terán, G.J. (2001). *Temas de contabilidad básica e intermedia*. (4ª Ed.). La Paz, Bolivia: Educación y cultura.
- Varían, A. (1994). *Microeconomía intermedia un enfoque moderno* (. 3ª 3ra Ed.). Barcelona: Bosch.