

ISSN 1900 - 5679

Grafías

Disciplinares de la UCP

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias>

No. 24
Enero - Marzo de 2014



Universidad
CATÓLICA
de Pereira

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CONSEJO SUPERIOR Monseñor Rigoberto Corredor Bermúdez Pbro. Alvaro Eduardo Betancur Jiménez Pbro. Behitman Alberto Céspedes de los Ríos Pbro. Rubén Darío Jaramillo Montoya Pbro. Jhon Fredy Franco Delgado Javier Morales López Bernardo Gil Jaramillo Jaime Montoya Ferrer - Representante Profesores Jennifer Alexandra Bustos Mejía - Representante Estudiantes José Fredy Aristizábal - Secretario General	EDITORIAL	5
RECTOR Pbro. Álvaro Eduardo Betancur Jiménez	Estructura de mercado y conducta del empresario <i>Businessman behavior and market structure</i>	7
DIRECTORA GRAFÍAS Judith Gómez Gómez	La Epistemología de la Administración <i>Administrations Epistemology</i> Lucía Ruiz Granada	7
COMITÉ EDITORIAL Judith Gómez Gómez María Gladys Agudelo Gil Alejandro Mesa Mejía Mario Alberto Gaviria Ríos Jaime Montoya Ferrer	El proceso de terciarización y la contabilidad <i>Outsourcing process and accounting</i> Gloria Stella Salazar Yepes	15
SECRETARIA Paola Andrea Murillo Gaviria	Perspectiva Microeconómica <i>Microeconomic perspective</i> Gerardo A. Buchelli Lozano	23
COORDINADOR GRAFÍAS No. 24 Mgr. Lucía Ruiz Granada	El Proceso de automatización de información digital Gobernación de Risaralda - Cero-K <i>The process of digital information automation Government of Risaralda Zero-K</i> Ángela María Suárez Castro Cristian David Bedoya Rodríguez Luisa Fernanda Zapata Tamayo	31
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS MBA. Nelson Londoño Pineda	Megabus S.A, tercerización de procesos de operación <i>Megabus S.A.: Outsourcing operational process</i> Juliana Castaño Betancur Estefanny Castañeda Ramírez Natalia Vélez Restrepo	51
DIRECTOR ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Mgr. Samuel López Castaño	Transporte Colectivo de Pasajeros- Un caso de Tercerización en la Empresa Integra <i>Collective passenger transportation: An outsourcing case in Integra S.A.</i> Sara Jazmín Salazar Johann Salazar Grajales Soon Kyum Uhm	73
COMITÉ REVISOR Mgr. Gloria Stella Salazar Yepes Mgr. Lucía Ruiz Granada Mgr. Gerardo Buchelli Lozano	Tercerización de servicios en una institución educativa <i>Outsourcing services in an academic institution</i> Susana Acevedo Gómez Alejandra Leal Cardona Sofía Vela Hincapié	87
REVISIÓN DE ESTILO Lic. Giohanny Olave Arias	COLABORADORES	100
REVISIÓN DE TEXTOS EN INGLÉS Juan Alejandro Vásquez Ruiz	AGRADECIMIENTOS	100
DISEÑO DE LA PORTADA Comité Editorial UCP		
ILUSTRADOR Arq. Juan José Osorio Valencia Director Programa de Arquitectura UCP		
DISEÑO E IMPRESIÓN Gráficas Buda S.A.S. Calle 15 No. 6-23 PBX: 335 72 35		
UCP Avenida de la Américas e-mail: ucp@ucp.edu.co PBX: (57) (6) 312 40 00 Fax: (57) (6) 312 76 13 Pereira - Colombia		
Canje: Biblioteca UCP biblioteca@ucp.edu.co http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/ http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/		

NOTA DEL EDITOR: La recopilación y preparación de la presente edición N°24 de la Revista Grafías disciplinares de la UCP, fue hecha durante el año 2012. Por razones de índole administrativas, se publica en marzo de 2014.

Grafías... No compromete el pensamiento de la UCP, cada autor es responsable de su propio texto.

ILUSTRACIONES

En la revista Páginas 98, decíamos que *"El dibujo es un medio que permite representar las ideas de los seres humanos, permite exteriorizar la interpretación que hacemos del mundo, por tanto nos permite poner en evidencia el modo en el que vemos las cosas"*¹

El mundo exige de nosotros una comprensión, también exige una interpretación. Las imágenes que la vista captura activan de cuando en vez los recuerdos y hacen que se construya lentamente la memoria en cada uno, decantamos el conocimiento de la humanidad.

Si mirar es el dirigir la vista a un objeto u observar las acciones de alguien, entonces ver es percibir por los ojos los objetos mediante la acción de la luz, también es percibir algo con cualquier sentido, pero más que una acción física es examinar atentamente para percibir con la inteligencia.



*"La vista llega antes que las palabras. El niño mira y ve antes de hablar. Pero esto es cierto en otro sentido. La vista es la que establece nuestro lugar en el mundo circundante; explicamos este mundo con palabras, pero las palabras nunca pueden anular el hecho de que estamos rodeados por él. Nunca se ha establecido la relación entre lo que vemos y lo que sabemos. Todas las tardes vemos ponerse el sol. Sabemos que la tierra gira alrededor de él. Sin embargo, el conocimiento, la explicación, nunca se adecua completamente a la visión".*²

Una anomalía de interpretación nos acompaña con cada mirada. Cada uno de nosotros construye una interpretación de lo sucedido, rehace una explicación de lo que ve. En conjunto, en colectivo, las distintas formas de ver componen una interpretación más completa de lo observado. Una buena observación, al menos pone de manifiesto, las causas y los efectos de los fenómenos.

La explicación que resulta de muestras formas de ver, expresan una representación de la reflexión³ que ejercemos sobre lo observado, es en toda su magnitud una interpretación razonada de lo que se ve. La explicación que damos de algo o de alguien es un filtrado a través de su descripción. Las descripciones pueden ser de dos tipos: las que permiten dar cuenta de los componentes de un fenómeno o las descripciones de los componentes físicos que conforman los cuerpos y en segundo lugar, aquella descripción que surge de la reflexión ejercida sobre el fenómeno u objeto.

El pasado del hombre, es siempre una historia del ver. La relación del hombre con el mundo cambia porque cambia su relación con él. Según la actitud que el ser humano adopte con el mundo, así será su forma de ver⁴. Entonces, el buen ver, implica dos actividades, mejor simultáneas que separadas, una interna y otra externa, la primera se ejerce sobre el hombre y la segunda sobre el mundo. Goethe lo diría mejor *"en cada mirada atenta del mundo estamos ya teorizando"*

Cuando vemos el mundo con detenimiento, recibimos de él un conjunto de estímulos externos que activan en el interior una reacción, deviene en nosotros un recuerdo, si no es así, sería una impresión de la luz. *"mientras no reflexionemos sobre lo que miramos no podemos decir que lo hayamos visto. Ver es siempre reconocer."*⁵

*"Lo visible no existe en ninguna parte. No sabemos de ningún reino de lo visible que mantenga por sí mismo el dominio de su soberanía. Tal vez la realidad, tantas veces confundida con lo visible, exista de forma autónoma, aunque esta ha sido un tema muy controvertido. Lo visible no es más que el conjunto de imágenes que el ojo crea al mirar. La realidad se hace visible al ser percibida. Y una vez atrapada, tal vez no pueda renunciar jamás a esa forma de existencia que adquiere en la conciencia de aquel que ha reparado en ella. Lo visible es un invento. Sin duda, uno de los inventos más formidables de los humanos. De ahí el afán formidable de los humanos. De ahí el afán por multiplicar los instrumentos de visión y ensanchar los límites de visión y ensanchar así sus límites."*⁶

Vemos entonces, lo que la mirada capta. Miramos el mundo exterior y eventualmente lo llamamos visible pero simultáneamente vemos a través de nuestra realidad un interior y lo llamamos invisible. No se sabe si lo visible o lo invisible existen, pero podemos decir que aquí hay una lección: **"Lo Esencial es invisible a los ojos. "Decía el zorro al Principito. "**⁷

Juan José Osorio Valencia

CANJE

biblioteca@ucp.edu.co

FECHA DE IMPRESIÓN

Abril de 2014

1 Osorio Valencia, Juan José. Revista Páginas. Pereira: Universidad Católica de Pereira. 2001. Pág. 2.

2 Magritte citado en el libro: Berger, John. Modos de ver. Barcelona: Gustavo gili. 2000. Portada.

3 Ampliar este concepto en el libro: Modelos de intención de Michael Baxandall.

4 Ampliar este concepto en el libro: Bahr, Hermann. Expresionismo. Valencia: Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Murcia. 1998.

5 Bahr, Hermann. Expresionismo. Valencia: Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Murcia. 1998. Pág 62

6 Berger, John. Modos de ver. El presente está solo de Bosch, Eulália. Barcelona: Gustavo gili. 2000. Pág. 7.

7 Exupéry, Antoine de Saint. El principito. Capítulo XXI. Bogotá: Editorial Cupido. 1998.

MISIÓN

La Universidad Católica de Pereira es una institución de educación superior inspirada en los principios de la fe católica, que asume con compromiso y decisión su función de ser apoyo para la formación humana, ética y profesional de los miembros de la comunidad universitaria y mediante ellos de la sociedad en general.

La Universidad existe para el servicio de la sociedad y de la comunidad universitaria. El servicio a los más necesitados, es una opción fundamental de la institución, la cual cumple formando una persona comprometida con la sociedad, investigando los problemas de la región y comprometiéndose interinstitucionalmente en su solución. Es así como se entiende su carácter de popular.

Guiada por sus principios del amor y la búsqueda de la verdad y del bien, promueve la discusión amplia y rigurosa de las ideas y posibilita el encuentro de diferentes disciplinas y opiniones. En ese contexto, promueve el diálogo riguroso y constructivo entre la fe y la razón.

Como institución educativa actúa en los campos de la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, mediante la formación, la investigación y la extensión.

Inspirada en la visión del hombre de Jesús de Nazaret, posibilita la formación humana de sus miembros en todas las dimensiones de la existencia, generando una dinámica de auto superación permanente, asumida con autonomía y libertad, en un ambiente de participación y de exaltación de la dignidad humana.

La Universidad se propone hacer de la actividad docente un proyecto de vida estimulante orientado a crear y consolidar una relación de comunicación y de participación para la búsqueda conjunta del conocimiento y la formación integral.

Mediante los programas de investigación se propone contribuir al desarrollo del saber y en particular al conocimiento de la región.

Mediante los programas de extensión se proyecta a la comunidad para contribuir al desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida.

Para el logro de la excelencia académica y el cumplimiento de sus responsabilidades con la comunidad, la universidad fomenta programas de desarrollo docente y administrativo y propicia las condiciones para que sus miembros se apropien de los principios que la inspiran.

El compromiso de la Universidad se resume en **«ser apoyo para llegar a ser gente, gente de bien y profesionalmente capaz»**.

VISION

La universidad inspirada por los principios y valores cristianos será líder en los procesos de construcción y apropiación del conocimiento y en los procesos de formación humana, ética y profesional de sus estudiantes, de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad. Generará propuestas de modelos educativos pertinentes en los que se promueva un ambiente de apertura para enseñar y aprender, dar y recibir en orden a la calidad y el servicio.

Será un escenario en donde se promoverá el diálogo riguroso y constructivo de la fe con la razón, en el contexto de la evangelización de la cultura y la inculturación del evangelio. Como resultado de ese proceso y con el fin de alimentarlo, consolidará una línea de reflexión y diálogo permanente entre la fe y la razón. Como natural expresión de identidad católica, habrá consolidado la pastoral universitaria.

Será reconocida por su capacidad para actuar como agente dinamizador del cambio y promover en la comunidad y en la familia sistemas armónicos de convivencia. Ejercerá liderazgo en el ámbito nacional en la reflexión sobre el desarrollo humano y consolidará un centro de familia.

La universidad tendrá un claro sentido institucional de servicio orientado hacia sus estudiantes, profesores, personal administrativo y la comunidad.

Ejercerá liderazgo en programas y procesos de integración con la comunidad, los sectores populares, las empresas y el gobierno para contribuir al desarrollo sostenible.

Se caracterizará por conformar un ambiente laboral y académico que sea expresión y testimonio de los principios y valores institucionales y por la búsqueda permanente de la calidad en un sentido integral, reflejada en sus procesos académicos, administrativos y en el constante desarrollo de toda la comunidad universitaria.

La universidad habrá consolidado una comunidad académica con vínculos internos y externos y apoyada en el centro de investigaciones, para llegar a ser la institución con mayor conocimiento sobre los asuntos regionales.

Consecuente con la realidad actual de un mundo interdependiente e intercomunicado, la universidad habrá fortalecido los procesos de intercambio académico con otras instituciones del orden nacional e internacional.

EDITORIAL

El colectivo de tercer semestre en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Pereira, hace parte de la primera etapa de formación de administradores y administradoras de empresas, denominada de fundamentación teórica. En esta fase, la administración es presentada como una disciplina con pretensión científica, y por tanto, como una forma de conocimiento objetivo del mundo social y económico, que se puede aprender y transmitir a través de diferentes procesos. El objetivo es formar una comunidad académica que realice investigación teórica y aplicada, y que esté en capacidad de difundir el conocimiento como base del progreso social.

A partir de esta consideración, se busca introducir a los estudiantes de los cuatro primeros semestres del programa -parafraseando a Miguel Ángel Quintanilla (2001, p. 56)- en un conjunto de conocimientos de base científica que les permita aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos, de forma sistemática y racional. Pero también, provocando innovaciones sociales asociadas con un contenido ético, que los aparte del modelo lineal de desarrollo, el cual reclama la autonomía de la ciencia y la tecnología, y los acerque al concepto de desarrollo científico tecnológico que antepone el proceso social, conformado por factores culturales, políticos, económicos y valorativos.

Se considera que el desarrollo de la producción no explica por sí solo la importancia creciente de las empresas. Ellas no son las únicas capaces de responder a la necesidad de fabricación y distribución en gran escala de objetos complejos, de materias primas que exigen condiciones institucionales y medios técnicos considerables. Es necesario indagar por los cambios que se han producido en las relaciones entre la empresa y el sistema económico y social.

Operar con la metáfora que postula la existencia de funciones de producción “genéricas”, de tecnología libremente disponible, permite reducir la complejidad del problema. No obstante, se dejan de lado aspectos relevantes relativos a la complejidad histórica y cultural, que ayudan a explicar la trayectoria de aprendizaje tecnológico de cada sector, así como la influencia que la dimensión institucional tiene en relación con la manera en que la comunidad va creando a través del tiempo, competencias, saberes y capacidad de absorción tecnológica. En el estudio del crecimiento de la productividad existe una relación positiva y significativa entre la concentración de clientes y el tipo de mercado.

El colectivo de tercer semestre busca que los estudiantes reconozcan la necesidad de estudiar los cambios que se han producido en las relaciones de la empresa y el contexto económico y social. A partir de la información estadística de la actividad productiva, el estudiante podría, si lo considera pertinente, interrogar a los empresarios sobre los motivos, los principios y el proceso que siguen para tomar decisiones. Se pretende que los estudiantes hagan aproximaciones a las actividades económicas del departamento de Risaralda a partir de los informes de la Encuesta Anual Manufacturera, publicados por el DANE, y que estudien la evolución del comportamiento de las variables de producción, empleo generado, remuneraciones, producción, consumo intermedio, valor agregado, inversión, total de activos y consumo de energía eléctrica. Estas variables permiten a los participantes conocer las características de las actividades económicas y su relación con el comportamiento de cada subsector a nivel departamental; interesan especialmente las actividades identificadas en la agenda de competitividad del Departamento.

Mgr. Lucía Ruiz Granada

ESTRUCTURA DE MERCADO Y CONDUCTA DEL EMPRESARIO ***Businessman behavior and market structure***



LA EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN* ***Administrations Epistemology***

Lucía Ruiz Granada **

* Referente teórico para estudiar la relación organización-administración – desarrollo económico. .

** Profesora Asociada II Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UCP.

SÍNTESIS:

La relación entre la estructura de mercado y el comportamiento del empresario conduce a controvertir la relación entre la conducta tecnológica de las empresas, su transformación organizacional y el desarrollo económico. La controversia cuestiona si este último se dinamiza por el incremento de la ganancia del capital o con las mejores condiciones de vida. Se debate si la conducta tecnológica es fruto de factores internos o externos a la empresa. En general, se asume que el avance tecnológico explica los cambios estructurales de una economía por la aparición de nuevos productos y sectores y que no basta con exponer a las empresas al conocimiento externo si no se realiza un esfuerzo por internalizarlo.

DESCRIPTORES: Organización, mercado, innovación, conducta tecnológica.

ABSTRACT:

The relationship between market structure and employer behavior leads to debate the relationship between the technological behavior of companies, organizational transformation and economic development. Controversy questions whether if this last one is dynamized by the increase of capital gain or with better life conditions. In general, it is assumed that technological progress explains the structural changes in an economy by the appearance of new products and sectors, and that it is not enough to expose businesses to the external knowledge if there isn't an effort to internalize it.

DESCRIPTORS: Corporation, market, innovation, technology conduct.

Una de las fuerzas centrales del desarrollo económico reside en cómo se organiza el sistema productivo. Las relaciones entre empresas afectan directamente el comportamiento de la productividad y, por tanto, los procesos de crecimiento y cambio estructural de las economías; así, las empresas y los empresarios entran al escenario de discusión del desarrollo. La administración es una cara de la cuestión, la otra es la organización, que redefine la vida social por su presencia abrumadora en todos los órdenes de la cotidianidad e incluso como unidad básica de la sociedad, en vez de la familia, el municipio, la vecindad y el linaje, como lo anotan Giddens (2002) y López Yáñez (2005, 2007).

La Administración de Empresas está intencionalmente orientada a la transformación de las estructuras organizacionales como espacios sociales en los que se desarrollan las relaciones entre personas; así como entre personas, objetos e instrumentos, para generar nuevas condiciones de comunicación e interacción que permitan conseguir eficientemente resultados valiosos. Estos resultados valiosos son la satisfacción de necesidades de diferente tipo, la maximización de beneficios, la maximización de la riqueza y la minimización de costos. Por eso la finalidad de la Administración está profundamente influida por una pluralidad de valores, que no se circunscriben solamente a la eficiencia económica. Se trata más bien de construir la capacidad de los administradores para asociarse o trabajar juntos, en grupos u organizaciones, para alcanzar objetivos comunes; lograr niveles de confianza en el otro y compartir valores y normas.

Las empresas son la base sobre la cual la economía construye capacidad para absorber las nuevas trayectorias tecnológicas, se modifica la composición de las actividades económicas y se propaga el cambio tecnológico al resto de la economía. Si las empresas con sus decisiones no construyen esta capacidad y no existe vinculación entre el conocimiento codificado y las diversas competencias (conocimiento tácito) que se materializan en las empresas y actividades productivas, el país o la región no será capaz de traducir esos conocimientos en innovación y en un sendero de desarrollo estable³.

Cuando se estudia el crecimiento económico a largo plazo en las economías industrializadas, se encuentra que este se deriva de la ampliación de las actividades tecnológicas que dan lugar a nuevos productos, procesos o industrias, así como la mejora de la productividad (Granada y Ruiz, 2009). Araujo y Bielous (2005, p. 12) explican:

la ciencia y la tecnología parecen ser la clave para el desarrollo industrial en las economías avanzadas (...), a su vez se espera que América Latina rompa el círculo vicioso de baja innovación, baja productividad y baja competitividad internacional creando una trayectoria de aprendizaje e innovación, porque no han sido suficientes las reformas estructurales, la desregulación de los mercados y la generalización de las privatizaciones.

Aun en el caso de las empresas maquiladoras, se ha encontrado (Sampedro y Vera-Cruz, 2003, p. 43) que ellas contribuyen al

1 "Por conocimiento explícito se entiende el conocimiento que se encuentra codificado y que puede ser comunicado y compartido usando un lenguaje formal y sistemático, mientras que el conocimiento tácito, son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; al tener unas raíces tan profundas, difícilmente puede codificarse y transmitirse y sólo puede expresarse por medio de la acción, el compromiso y la participación en un contexto específico" (Kim, 2000, p 2).

desarrollo tecnológico nacional, si desarrollan procesos de aprendizaje tecnológico y acumulan capacidades tecnológicas o, al contrario, sólo generan empleos poco calificados. La acumulación de capacidades tecnológicas permite escalar nuevos procesos y productos que, ayudados con procesos de aprendizaje interno, consolidan a la empresa con capacidades innovadoras intermedias en algunas funciones técnicas y de capacidades innovadoras avanzadas en otras. En este sentido, los autores señalan que las empresas han emprendido procesos de aprendizaje interno y acumulan importantes capacidades tecnológicas (Granada y Ruiz, 2009).

Relaciones entre toma de decisiones, estructura de mercado y externalización de procesos

Durante su existencia, el capitalismo ha sufrido grandes transformaciones. Entre ellas se destacan, por su magnitud, las generadas por las dos revoluciones industriales ya consumadas (a fines del siglo XVIII y a mediados del XIX), llevadas a cabo durante largos periodos de transformaciones con profundos y perdurables efectos cualitativos y cuantitativos en la dinámica del sistema, también con dramáticas modificaciones en el entorno social en una dirección y magnitud difíciles de prever en su momento (Thiebaut, 2003, p 5). La tercera revolución industrial parece haberse iniciado en un punto entre la década del 60 y el 70, y ha implicado cada vez más la introducción de las nuevas tecnologías en todo el aparato productivo. Este es el elemento central de una vasta transformación productiva a escala mundial, cuyas últimas consecuencias están todavía muy lejos de presentarse.

Hay, sin embargo, una consecuencia muy clara de esa relación del proceso de internacionalización productiva y las innovaciones tecnológicas: estas llevan al capitalismo, de manera irreversible, a grados de integración y complementariedad - en los ámbitos financiero, comercial, productivo y tecnológico - nunca antes conocidos. Con ello, la dinámica del sistema se trastoca profundamente, lo que conduce a un reacomodo de las fuerzas, similar al que provocaron las otras dos revoluciones. Así, como consecuencia de la tercera revolución industrial se sustituye la producción en serie (fordismo) por la especialización flexible, y se profundiza la deslocalización de la producción y comercialización de los llamados bienes y servicios mundializados (Reygadas, 2002, p 34).

El comercio deslocalizado —es decir, aquel en el cual no existe un lugar físico para desarrollar la actividad comercial — no es algo nuevo: sus orígenes pueden rastrearse hasta la Edad Media. Pero es en la actualidad, cuando la deslocalización está gestando clarísimos procesos de sustitución que tendrán mucho impacto en el canal tradicional de intermediación mayorista/minorista y también en el empleo (Banega, 2003). Es necesario destacar dos fenómenos: la deslocalización de las empresas y el *dumping* empresarial o producción de un mismo producto económico, con costes laborales sustancialmente menores. Cualquier proceso o producto de consumo puede ser producido en cualquier país del mundo, a un costo mucho más barato.

El marco de las cadenas productivas y de las redes globales, está definiendo la estructura y

la dinámica de las industrias. También ese marco determina las perspectivas de desarrollo de países y empresas donde estas cadenas funcionan y el supuesto de desarrollo que subyace requiere un vínculo selectivo con diferentes tipos de “empresas líderes” de las actividades globales (Gereffi, 2001, p. 1). La estructura de una red de empresas depende del carácter y el sistema de conexiones y relaciones que se establecen entre las empresas y las actividades. Ella está condicionada por factores técnicos y culturales; además, resulta ser un producto de la evolución histórica de un territorio o de un país (Vásquez Barquero, 2005, p.51).

La introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas implica un cambio en la discusión. El plano de los determinantes del incremento de la productividad y la competitividad, está basado en bajos costes de la mano de obra, en la disponibilidad de recursos naturales o de diferenciales favorables derivados de la política monetaria. La discusión requiere cambiar de ese plano de los determinantes anteriores hacia otros factores que presentan ventajas más dinámicas, basadas en la constante introducción de innovaciones tecnológicas en productos, procesos y la ingeniería de organización y métodos sustentados en la incorporación de información y conocimiento, así como en la calidad de los recursos humanos resultado de la existencia de un entorno territorial (Méndez, 2002).

El territorio aparece como la principal fuente de estos recursos específicos, esenciales para el desarrollo tecnológico. Es el punto desde el cual las empresas, instituciones y autoridades públicas pueden estimular la aparición de sinergias y relaciones de colaboración en todos los ámbitos del complejo proceso de

innovación, mediante la proximidad a centros tecnológicos, el nivel de industrialización, la madurez del entorno industrial, la disponibilidad de personas calificadas, el nivel de diversificación de la industria local, su proximidad a los usuarios de la tecnología, la información del entorno y la vocación exportadora de la región.

En el contexto de la sociedad del conocimiento, la innovación y las redes aparecen como dos conceptos claves para entender por qué determinadas empresas, países, o bien regiones pueden ser competitivos en un mundo globalizado. Las nuevas relaciones inter-firmas, basadas en redes empresariales, inducen la deslocalización de la producción y la estructuración de grandes plantas de ensamblaje terminal, con una red de pequeños y medianos proveedores y subcontratistas (Ciccolella, 2000, p. 487). Su protagonista principal son las empresas, pero ella se hace posible o no en la medida en que exista una verdadera red de actores públicos y privados que genere un entorno propicio para la transferencia de conocimiento y la innovación. Para Castells y Hall (2001), ese entorno puede definirse como “un sistema de estructuras sociales, institucionales, organizativas, económicas y territoriales que crean las condiciones para una generación continua de sinergias” (Castells y Hall, 2001, p. 30).

Con el aumento de la competencia internacional por mercados, se da otro proceso igualmente importante, se inicia gradualmente el desmonte de las grandes empresas con la ayuda de una herramienta: la reingeniería. Esta es la era del *kanban*, del Justo a Tiempo, del *Downsizing*, de la tercerización, de las normas ISO, de la calidad total, etc. Todas son técnicas de gestión que pretenden la racionalización y la

simplificación de los procesos internos, la reducción del *stock* y la mejora en la calidad (Bassi, 2003, p.51).

La racionalización y simplificación de las empresas se produjo mediante su reestructuración en torno a su negocio principal o *core business*. Con eso fueron vendidos o desactivados los negocios que no tenían sinergia o que estaban fuera de sus especialidades o cultura organizativa: dedicarse al foco de su negocio, reducirse, hacer gestión internacional (Bassi, 2003).

Inicialmente, se externalizaron en distintos países los procesos de producción y de distribución. En este momento se están externalizando procesos de ingeniería, administrativos, financieros. Se dice que existe un proceso de tercerización cuando una empresa descentraliza sus procesos y una determinada actividad deja de ser desarrollada por sus trabajadores y es transferida para otra empresa. Esta otra empresa es una "tercera"; de ahí el nombre de "tercerización" al proceso mediante el cual le son transferidas actividades.

Para dar cuenta de la relación conducta empresarial y estructura de mercado es necesario el estudio permanente de la estructura económica del departamento de Risaralda y del Eje Cafetero, de su relación con la economía nacional y el resto del mundo, así como las características de esa inserción económica, que además define los rasgos de la organización social. También estudiar la relación entre la conducta empresarial, el desarrollo económico y social. Por eso, el colectivo de tercer semestre propone la tercerización como el tema a ser

estudiado, sus supuestos e implicaciones en lo microeconómico, lo financiero y en la conducta organizacional.

En marco del plan regional de competitividad, la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda identificó el Subsector de tercerización de servicios o *Business Process Outsourcing* (BPO) como uno de los sectores promisorios en el desarrollo del departamento de Risaralda. Las modalidades de *outsourcing* permiten a la organización de la empresa centrarse en sus capacidades de base, en vez de intentar obtener fortalezas en campos diferentes a su razón de ser. Sus diferentes modalidades son:

BPO: Incluye procesos de Centros de contacto CRM general; finanzas, contabilidad y servicios de pago; recursos humanos.

ITO (*Information Technology Outsourcing*): Es la internacionalización de funciones asociadas a las tecnologías de la información, tanto en infraestructura como en aplicaciones.

KPO (*Knowledge Process Outsourcing*). Es la internacionalización de procesos de alto valor agregado en temas investigación, análisis, desarrollo, ingeniería y diseño.

EPO (*Engineering Process Outsourcing*): Aunque podría hacer parte de KPO, es importante analizarla de manera independiente por su reciente importancia a nivel mundial. Está relacionada con la tercerización de procesos de ingeniería, en áreas como arquitectura, ingenierías, construcción, etc.

Referencias

- Araujo, A. R., y Bielous, G. D. (2007). Acumulación de capacidades tecnológicas en la industria maquiladora de exportación. ¿Decisión local o global? En G. Dutrenit, J. Jasso y D. Villavicencio, *Globalización, acumulación de capacidades e innovación* (pp. 98-126). México: Fondo Monetario Internacional.
- Asprilla Mosquera, F. (2005). *El outsourcing en la comercialización: una estrategia gerencial para el crecimiento y el desarrollo empresarial*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Banega, B. H. (2010). *Los Riesgos de la Deslocalización*. Disponible en http://www.utn.edu.ar/extension/revista/TU&E24/p33_35.pdf
- Bassi, E. (2003). *Globalización de negocios: construyendo estrategias competitivas*. México: Limusa.
- Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La Sociedad Red*. México: Siglo XXI.
- Castells, M y Hall, P. (2001). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza.
- Ciccolella, P. (2000). Distribución global y territorio. Modernización y concentración comercial en argentina en los años noventa. *Economía, Sociedad y Territorio, II (7)*, 459-496. Disponible en: http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista7/Ciccolella_est_volIII_num7_2000.pdf
- Cook, M. F. (1999). *Externalización de las funciones de recursos humanos: estrategias para mejorar la eficiencia de los servicios de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, Aedipe.
- Frank, R. (1994). *Microeconomía y conducta*. Madrid: McGraw-Hill.
- Frank, R. (2005). *Microeconomía y conducta* (5a.Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Gay, Charles L. (2003). *La subcontratación de bienes y servicios: una guía práctica para el manejo de los recursos estratégicos*. Buenos Aires: Paidós.
- Giddens, A. (2002). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.
- Granada Herrera, D. y Ruiz Granada, L. (2009). El proceso de aprendizaje tecnológico en actividades productivas. *Revista Gestión y Región, 7*, 35-66.
- Kim, L. (2000). La dinámica del aprendizaje tecnológico en la industrialización. Disponible en <http://www.oei.es/salactsi/limsu.pdf>
- López Yáñez, J. (2005). *La ecología social de las organizaciones. Una perspectiva educativa*. Madrid: La Muralla.
- López Yáñez, J. (2007). *Inteligencia institucional. Hacia una ecología social de las organizaciones*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Innovación docente: transdisciplinariedad y ecoformación. Universidad de Barcelona. Disponible

en www.encuentros-multidisciplinares.org/.../Julián%20López%20Yáñez.pdf

- Méndez, R. (2002). *Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes*. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612002008400004&script=sci_arttext
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Rothery, B. I.R. (1996). *Outsourcing*. México: Limusa, Noriega Editores.
- Sieber, S., Valor, J. y Porta, V. (2006). *Los sistemas de información en la empresa actual: aspectos estratégicos y alternativas tácticas*. Madrid: McGraw Hill.
- Thiebaut, C. (1997). Sujeto liberal y comunidad: Rawls y la unión social. Universidad Carlos III. *Revista Enrahonar*, 27, 19-33. Disponible en: <http://www.bib.uab.es/pub/enrahonar/0211402Xn27p19.pdf>
- Vásquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. España: Antoni Bosch.
- Vera-Cruz, O.A. y Sampedro, H.L. (2003). Aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria maquiladora de exportación: El caso de Thomson-Multimedia de México. *Revista Espacios*, 24(2). Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/>
- Werther, W.B., y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5a.Ed.). México: McGraw-Hill.
- White, R. y James, B. (2000). *Manual de outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Williamson, O. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: FCE.



EL PROCESO DE TERCERIZACIÓN Y LA CONTABILIDAD*

Outsourcing process and accounting

Gloria Stella Salazar Yepes **

* Referente teórico para estudiar el desarrollo de la organización y la contabilidad.

** Magister en Administración (MSC). Docente Asistente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UCP

SÍNTESIS:

En los inicios del siglo XXI a nivel mundial se han experimentado cambios en la dinámica económica y empresarial, como respuesta a la diversificación en los procesos de producción, comercialización y administración de las empresas y de los negocios en general. Entre las manifestaciones del cambio se observa el incremento en la participación de las actividades terciarias en el PIB, fenómeno que recibe el nombre de “Tercerización”, el cual hace referencia al incremento que experimenta el peso económico del sector servicios sobre la generación del PIB, es decir, que el cambio en la participación de los sectores económicos, ha llevado a que las actividades de servicios ocupen una proporción mayor de la población económicamente activa.

DESCRIPTORES: Organización, contabilidad financiera, utilidad, inversión.

ABSTRACT:

At the beginning of the 21st century, we have experienced changes in economic and business dynamics worldwide, as a response to the diversification in the production processes, marketing, administration of companies and businesses in general. Among the changing manifestations we have observed the increase in participation of tertiary GDP activities, phenomenon that receives the name of "Outsourcing", which refers to the increase experienced by the economic weight of the service sector on the GDP generation, which means, that change in the economic sectors participation, has led to service activities to occupy a higher proportion of the economically active population

DESCRIPTORS: Organization, financial accounting, utility, investment.

Algunos estudiosos del tema, consideran que el fenómeno de la tercerización se ve favorecido en aquellos países con mayores niveles de desarrollo, tal como lo muestran los

Indicadores de Desarrollo Mundial para 2001, la participación de las actividades terciarias en la generación del valor agregado es del 47% en países de ingresos bajos, 55% en el grupo de ingresos medios y 71% en aquellos de ingresos altos. En Colombia, por su parte, los servicios registran una participación del 56%, valor similar al observado en los países de ingresos medios pero inferior al promedio alcanzado en América Latina (67%) (Bonet, 2006, p. 5).

Los diversos fenómenos económicos llevan a que los empresarios se enfrenten a decisiones relacionadas con el crecimiento de la empresa y su permanencia en el mercado, así como las fuentes de financiación y sus respectivas condiciones, expansión del mercado y condiciones de negociación con los clientes, inversión, administración y control de activos tangibles e intangibles, pago de dividendos, entre otras. Ante estas decisiones, el empresario se apoya en diferentes herramientas administrativas y financieras que le permiten asumir el riesgo de perder o ganar, entre las herramientas financieras se destaca la contabilidad.

A través del colectivo del presente semestre, se pretende que el estudiante indague acerca de los efectos que ha tenido el fenómeno de la tercerización, en cuanto a la organización de la gestión financiera. Anteriormente, la empresa realizaba todos sus procesos y las actividades financieras eran desarrolladas por personal interno, por la confidencialidad que exige el manejo de la información contable y financiera. Sin embargo, con el fin de responder a los retos del mercado mundial, bajo unos parámetros de competitividad y rendimiento, se ha hecho necesario que la empresa diseñe procesos coherentes, eficientes y eficaces y que estos se reflejen en un ahorro en los gastos administrativos, en espacio físico, en equipamiento, entre otros, por la ejecución de algunas operaciones que, aunque son necesarias en la dinámica empresarial, no se constituyen en el corazón de la misma, es decir, son actividades o procesos que pueden ser desarrollados por terceros, puesto que su grado de complejidad lo permite.

De esta externalización de procesos han surgido algunas dinámicas subyacentes al fenómeno de terciarización a nivel nacional. Esto ha llevado a que Weller (2004) realice algunos cambios a la propuesta de Browning y Singelmann (1975) y reagrupe las actividades del sector terciario en las categorías que muestra la Tabla 1:

Subsector	Actividades
Servicios básicos	Electricidad, gas y agua, y comunicaciones
Servicios de distribución	Comercio al por mayor y al por menor, transporte y almacenamiento
Servicios de producción	Servicios financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios a empresas; actividades de intermediación financiera, seguros y pensiones, servicios inmobiliarios, informática, investigación y desarrollo y otras actividades empresariales
Servicios sociales	Administración pública, educación, salud, asistencia social; servicios públicos, la administración pública, los servicios de educación y salud, las actividades culturales y de asociaciones y organizaciones, y la eliminación de desperdicios.
Servicios personales	Restaurantes y hoteles, diversión, servicio doméstico, otros servicios personales.

Tabla 1. Actividades del sector terciario (Bonet, 2006)

Como se puede observar, la ejecución de las actividades financieras está ligada a procesos estratégicos de la empresa, toda vez que enfocan sus acciones hacia la mejor utilización de los recursos y al cumplimiento de las expectativas financieras de la empresa, de sus dueños y el cumplimiento de la responsabilidad social.

Así, muchos procesos administrativos y financieros son tercerizados, tales como: la realización de conciliaciones, cierres mensuales y trimestrales, contabilidad de activos fijos, elaboración de estados financieros, administración de inventarios, de cartera y de proveedores, entre otros. No obstante, se hace necesario que el futuro administrador de empresas se apropie de los fundamentos conceptuales y procedimentales de contabilidad, de tal forma que esté en condiciones de velar por la ejecución eficiente de estos procesos. En virtud de lo anterior, se hace un breve recorrido conceptual sobre algunos elementos contables.

Generalidades sobre la importancia de la información contable

Los seres humanos, por lo general, ejecutan acciones¹ motivados por mecanismos de racionalización respecto a las alternativas y factores que determinan las posibilidades de obtener los beneficios esperados. Sin embargo, no siempre se sabe cuál será el elegido, todo ello como resultado de las decisiones tomadas y debido a la valoración que se haga de sus impactos; circunstancia que obliga a la administración a adoptar estrategias operacionales y financieras que los lleve a reducir la inseguridad asociada con las acciones.

De tal forma que una empresa puede reportar durante varios años utilidades y simultáneamente destruir valor, como consecuencia de aspectos tales como: incremento de los costos de las fuentes de financiación, incrementos desmesurados e ineficientes de las inversiones; en caso tal de incurrir en préstamos con entidades financieras del exterior (E.E.U.U., por ejemplo) asumirá un riesgo cambiario cada vez que lleve a cabo las operaciones de amortizaciones a capital y pago de intereses. Otro riesgo que asume el empresario es el tecnológico, que explica en parte el menoscabo de los resultados comerciales y financieros que puede reportar algún sector específico en un periodo determinado.

El menoscabo de los resultados comerciales y financieros de la empresa, también puede ser producto de situaciones tales como: deterioro del clima organizacional, que lleva a la empresa a enfrentar riesgos relacionados con el conformismo laboral, ausentismo y fuerte rotación de personal; prácticas de mercadeo y de diferenciación de productos novedosos, que pueden desplazar a aquellas empresas cuya dirección se caracteriza por el anquilosamiento e inercia, ante el nuevo esquema de internacionalización de la economía.

Las reflexiones anteriores permiten concluir que en la gestión empresarial se deben tomar decisiones ante la incertidumbre de ganar o perder. Estas se toman de acuerdo con el manejo que se dé a los recursos económicos, para cuya evaluación el empresario cuenta con herramientas tales como la contabilidad financiera, la cual brinda información mediante la elaboración de estados financieros que permiten visualizar el manejo

1 En este caso, las acciones se comprenden como el resultado de un proceso deliberativo en el que se valoran diversas posibilidades de actuación, para elegir aquella que genere mayor utilidad.

de las inversiones en activos operacionales (como capital de trabajo y activos fijos), las decisiones de financiación de dichos recursos y los impactos que estas y otras decisiones tienen sobre la situación de solvencia y rentabilidad de la empresa.

Para el aprovechamiento de las oportunidades por parte de la empresa, se hace necesario captar y mantener la atención de los gerentes e inversionistas en la gestión empresarial. Esto se logra mediante la práctica administrativa centrada en principios. Aquí es donde la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados se constituyen en herramientas de gran utilidad para diseñar y aplicar políticas coherentes para la organización. Entre los principios utilizados por la empresa están: el de causación o realización, importancia relativa o materialidad, prudencia o conservadurismo, mantenimiento de patrimonio y el costo o valuación.

En este orden de ideas, la función de medición de los efectos producidos por las decisiones tomadas, colabora en contabilidad con la obtención de datos cuantitativos necesarios para una información precisa, útil y objetiva. De esta manera, dicha medición se convierte en una forma del lenguaje que representa los fenómenos ocurridos en el contexto más próximo a la organización. A través de los números y de las relaciones que se establecen entre ellos, se pueden satisfacer las necesidades de comprensión de los métodos empleados en la aplicación de los saberes utilizados para realizar las operaciones.

La contabilidad representa la fenomenología existente en el ámbito empresarial. Al transmitir los hechos económicos con transparencia, permite interpretar la

información para lograr el conocimiento y comprensión de la realidad económica y su evolución en el tiempo. En la contabilidad, lo fundamental no es exclusivamente la representación de hechos económicos; lo importante aquí es el estudio que a través de ella se hace a dichos fenómenos económicos. Es decir, la representación que hace la contabilidad de los fenómenos, se convierte en una herramienta técnica de las ciencias sociales, como la economía, la administración, las finanzas y el derecho (Millán, 2000). A través de la contabilidad se identifica una función de naturaleza científica, mediante la captación y valoración de la realidad económica y otra función de naturaleza técnico-formal, la cual se dedica a la representación e integración de la realidad mediante la elaboración de los estados financieros (Lange, 1974, 143-151).

Una vez que la contabilidad registra, mide y valora los diferentes hechos ocurridos en la empresa y su impacto en la toma de decisiones por parte del gerente (su objeto de estudio), representa dichos fenómenos a través de las cuentas, los estados financieros y sus informes anexos. Estas representaciones se constituyen en figuras, imágenes e ideas que simbolizan y sintetizan de manera coherente la realidad empresarial. Son elementos de gran valor para determinar la situación real del ente económico desde el ámbito contable y financiero, de manera que tales conclusiones sirvan de base para la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo, por parte del empresario.

La contabilidad está al servicio de la empresa y de la sociedad. Esta disciplina se desarrolla y dinamiza a través de los requerimientos del quehacer empresarial, de los nuevos retos que impone la economía y de las oportunidades que ofrecen las innovaciones tecnológicas y

los sistemas de comunicación (Herrscher, 2002).

La contabilidad permite conocer las relaciones de causa a efecto que han motivado la situación presente, distinguir aquellos aspectos que han sido positivos y que conviene reforzar, al igual que aquellos otros que tienen significación negativa, que conviene controlar, anular o cambiar. Esta función de interpretación es a lo que denominamos Análisis contable y financiero, entendido como el estudio comparativo de la información contenida en los diferentes estados financieros, con el fin de extraer conclusiones sobre la situación económica-financiera de la entidad a la que pertenecen, haciendo uso de aquellos instrumentos técnicos que facilitan las comparaciones mencionadas (García, 1999, p. 191).

El análisis financiero se vale de la contabilidad financiera como visión histórica del acontecer empresarial. Esto es así porque las cuentas no solo sirven para registrar los acontecimientos económicos, administrativos y financieros de la empresa; también se utilizan para hacer seguimiento y control en el manejo de los recursos de la empresa. Para tal fin, la contabilidad puede abordarse desde cinco puntos de vista, los cuales se apoyan en ciertas bases conceptuales (Herrscher, 2002); ellos son:

- Como un conjunto de principios de la teoría de la administración, basada en una fundamentación teórica propia.
- Como un sistema de la teoría de la organización, con el fin de conocer el estado financiero de la empresa y cuál ha sido su tendencia a través del tiempo, así como apoyar en la función de control y administración eficiente de los recursos.
- Como un conjunto de procesos de la teoría de la información, los cuales permiten clasificar, registrar, presentar e interpretar cada uno de los eventos económicos que suceden al interior de la empresa y convertirlos en unos estados financieros.
- Como un conjunto de técnicas de la teoría de control, sustentado en la aplicación en función del cálculo de la economía, de las finanzas, del derecho y del control.
- Como conjunto de datos que pueden ser históricos o predictivos, en especial desde lo que corresponde a la dinámica económica-financiera, elementos que constituyen la teoría de la decisión.

De igual forma, a través del balance es difícil captar la información que se encuentra implícita y que requiere explicación y/o interpretación suficiente de las causas del desenvolvimiento económico de la empresa. De esta manera, se puede concluir además que la contabilidad sirve como sistema de información financiera y herramienta de investigación microeconómica, para direccionar la empresa de manera eficiente, eficaz y productiva.

Los empresarios se enfrentan a decisiones en relación con el crecimiento de la empresa, fuentes de financiación y sus respectivas condiciones, expansión del mercado y condiciones de negociación con los clientes, inversión, administración y control de activos tangibles e intangibles, pago de dividendos, entre otras. Ante estas decisiones, el empresario se apoya en diferentes herramientas administrativas y financieras que le permiten asumir el riesgo de perder o ganar.

A través del colectivo del presente semestre, se pretende que el estudiante indague sobre la utilidad que la información económica, contable-financiera y administrativa de la empresa, ofrece en la determinación de la conducta empresarial y su impacto en la estructura de mercado.

Referencias

- Bonet, J. (2006). *La terciarización de las estructuras económicas regionales en Colombia. Documento de trabajo sobre Economía y Región*. Cartagena: Banco de la República. Centro de Estudios Económicos y Regionales CEER.
- Browning, H.L. y J. Singelmann (1975). *Emergence of a Service Society: Demographic and Sociological Aspects of the Sectoral Transition of the Labor Force in the USA*. Austin: Universidad de Texas.
- García Serna, O. L. (1999). *Administración financiera, fundamentos y aplicaciones*. (3ed.). Cali: Prensa Moderna.
- Herrscher, E. G. (2002). *Contabilidad y Gestión. Un enfoque sistémico de la información para la acción*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lange, O. (1974). *Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Millán Puentes, R. (2000). *Cien años de investigación científica de la contabilidad: teorías y doctrinas de la contabilidad*. Bogotá: Kimpres.
- Weller, J. (2004). El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia. *Revista CEPAL*, 84 159-173.



PERSPECTIVA MICROECONÓMICA*

Microeconomic perspective

Gerardo A. Buchelli Lozano **

* Referente teórico para estudiar estructuras de mercado, conducta de la empresa y el empresario, y desarrollo de la organización.

** Docente Auxiliar Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UCP.

SÍNTESIS:

Se aborda el problema de la tercerización de una economía desde el estudio de la estructura del mercado, con el fin de aproximarse al análisis empresarial en el contexto de la teoría microeconómica y su impacto en el crecimiento económico de una región. Para determinar el cambio en las estructuras de mercado y su impacto sobre la economía regional se recurre al análisis microeconómico, desde las decisiones individuales, el resultado agregado del comportamiento de grupos de individuos y las condiciones de desequilibrio en las diferentes estructuras de mercado.

DESCRIPTORES: Tercerización, estructura de mercado, decisiones, economía.

ABSTRACT:

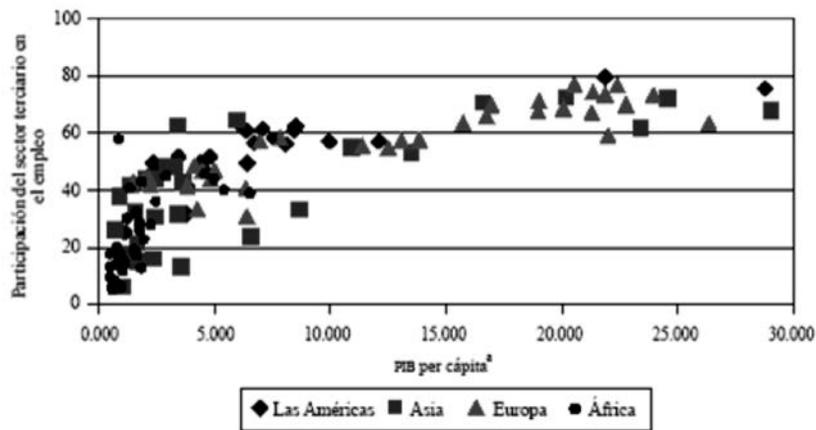
The problem of the outsourcing of an economy is addressed from the study of the market structure, with the aim of approaching the business analysis in the context of microeconomic theory and its impact on the economic growth of a region. To determine the change in market structures and its impact on regional economy, a microeconomic analysis is done, from individual decisions, the aggregate result of individuals' groups' behavior and the conditions of imbalance in the different market structures.

DESCRIPTORS: Outsourcing, market structure, decisions, economy.

La estructura económica del Departamento de Risaralda ha evidenciado un proceso de tercerización. Esto se explica, en parte, por los propósitos del Plan de Ordenamiento Territorial; en ellos se enfatiza convertir el Área Metropolitana Centro Occidente –AMCO- en “el gran centro comercial del occidente”. Sin embargo, a pesar de la evidencia sobre la relación positiva entre la riqueza material de una sociedad y la

participación de las actividades terciarias en el PIB y en el empleo, aun cuando dicha relación no es lineal, se observa un incremento acelerado de la participación hasta llegar a 60%, con un PIB per cápita aproximado de 6.000 dólares, después un aumento menos marcado, y luego una cierta estabilidad en torno al 70% a partir de un PIB per cápita de aproximadamente 17.000 dólares (Figura 1).

Figura 1. Cuatro continentes: producto interno bruto per cápita y empleo terciario, 1997 (OIT y Banco Mundial, en Weller, 2004, p.163)



A partir de lo anterior, se puede advertir que el municipio de Pereira ha observado una tercerización que, si bien resulta coherente con las dinámicas del desarrollo a nivel nacional y mundial, es comparativamente acelerada. A partir del recuento de unidades económicas del DANE, en Pereira el 80,5% de los trabajadores se ocupa en actividades de carácter terciario, algo que tiende a observarse a nivel mundial sólo en economías con niveles de ingreso per cápita 10 veces superior al del municipio; lo que hace temer por la presencia a nivel local de una tercerización espuria¹ antes que una

tercerización que podría ser llamada genuina, impulsada por las transformaciones de la sociedad industrial (Carneiro, 1994, en Weller, 2004).

Con todo ello, en dicha transformación productiva se observa un detrimento del sector industrial, ya que su participación pasó de 23,1% al 17,9% entre los años 2000 y 2007, en tanto que el sector de servicios alcanzó un aporte cercano al 46% durante el mismo periodo. Como consecuencia de dicha tendencia, se ha visto afectada tanto la estructura productiva del municipio de

1 Una sobre-tercerización que, como se ha evidenciado, puede estar explicada en parte porque algunos de los servicios tienen las barreras de entrada más bajas de todas las ramas de actividad, debido a bajos o nulos requisitos de capital, tierra, tecnología y capital humano, por lo que pueden servir de “refugio” a una fuerza laboral que no encuentra empleo en actividades más productivas y mejor remuneradas.

Pereira, como las estructuras de mercado observadas al interior de cada uno de los sectores económicos.

Precisamente, para determinar el cambio en las estructuras de mercado en el municipio de Pereira y su impacto sobre la economía regional, se debe recurrir al análisis microeconómico. Tal examen se sustenta en dos columnas: la Teoría de la Decisión, que se caracteriza por el análisis de las decisiones individuales, y la Teoría del Equilibrio, que recoge el resultado agregado del comportamiento de grupos de individuos y luego considera condiciones de desequilibrio, a partir de las diferentes estructuras de mercado.

En el trabajo propuesto para el Colectivo de docentes y estudiantes de tercer semestre del programa de Administración de empresas, se pretende abordar el problema de la terciarización de una economía. El abordaje se realiza más desde el análisis de la estructura del mercado, con el fin de acercarse hacia un análisis empresarial, pero dentro del contexto de la teoría microeconómica, y su impacto en el crecimiento económico regional.

Para ello, se deberá considerar inicialmente el equilibrio general a partir de la conceptualización del equilibrio walrasiano empleado en los análisis de economías perfectamente competitivas. Según ese enfoque, ningún consumidor o productor ejerce presión sobre los precios del mercado; por tanto, el mercado delimita sus posibilidades, y posteriormente, se deberán considerar las diferentes alternativas que se podrían evidenciar en un mercado, por ejemplo, el monopolio o demás estructuras oligopólicas a saber, stackelber, cournot o cartel.

El estudio de las estructuras de mercado es fundamental para las empresas privadas. Se debe conocer en qué estructura del mercado opera para determinar, por una parte, las inversiones necesarias, a partir de las cuales se fomente una mayor productividad y competitividad, indispensables en un mundo cada vez más tercerizado; y por la otra, determinar los incentivos a partir de los cuales se lleven a cabo los procesos de contratación.

Metodológicamente, primero se considera la existencia de competencia perfecta, y aunque dicha estructura de mercado es poco común en la realidad, es de gran utilidad teórica y didáctica para entender el funcionamiento de un mercado. Se parte para ello de unos supuestos básicos: cada empresa vende un producto estandarizado, que es sustituto perfecto del que producen y venden las demás empresas del sector; el producto es perfectamente homogéneo; las empresas son precio-aceptantes; existe movilidad perfecta de los factores productivos a largo plazo; existe información perfecta tanto para empresas, como para consumidores; no existen barreras a la entrada o salida de empresas del mercado; y existen gran número de consumidores y de productores.

A partir de los supuestos básicos, se determinan los tipos de equilibrio que se evidencian en un mercado. Por un lado, está el equilibrio parcial, que se encarga de estudiar los mecanismos a partir de los cuales se determinan las cantidades y el precio en que tanto consumidores como productores estarían dispuestos a negociar. En él resulta importante considerar las elasticidades de la oferta y la demanda, ya que se consideran, inclusive, como el núcleo de esta teoría, propuesta por Alfred Marshall (1842-1924) (Case y Fair, 1997; Eaton y Curtis, 1996).

Por otro lado, se encuentra la teoría del equilibrio general, encargada de estudiar las condiciones necesarias para alinear todos los mercados, es decir, para que todos se encuentren simultáneamente en equilibrio. La propuesta inicial se le atribuye a León Walras (1834-1910) y considera que todos los bienes son complementarios o sustitutos entre ellos, en mayor o menor medida, pero todos se relacionan de alguna forma. Precisamente, a partir de dicha interdependencia general, alguna variación en el equilibrio de cualquier mercado generará desplazamientos en el equilibrio de otro bien, y así sucesivamente. Todas las variaciones de precios podrán tener efectos retroactivos, correctores o realimentadores (feedback), sobre el mercado original, generando un nuevo punto de equilibrio general (Fernández De Castro y Tugores, 1997).

Sin embargo, el concepto moderno del equilibrio general se atribuye a Kenneth Arrow, Gerard Debreu y Lionel W. McKenzie, y su propuesta se referencia desde los años 50. A partir de ella, se diferencian tres interpretaciones en cuanto a los términos de la teoría: en la primera, Arrow-Debreu suponen que las materias primas son diferenciadas por la región en donde se entregan, es decir, consideran un modelo espacial, empleado en ocasiones, bajo un contexto de comercio internacional.

Desde la segunda interpretación se considera un equilibrio intertemporal. En él, se tiene en cuenta la diferenciación de las materias primas, a partir del tiempo en el que se entregan; en otros términos, los mercados se equilibran en un momento determinado del tiempo. Usualmente se considera para modelar agentes que compran y venden contratos; por ejemplo, se firma un contrato en el que se especifica el tipo de bien y la fecha en que debe ser entregado (Katz y Rosen, 2007).

La tercera interpretación supone que en los contratos se especifica el estado de la naturaleza y cómo la afecta, en caso de que la materia prima no se entregue a tiempo. En términos de Debreu (1959), en un contrato se debe buscar la transparencia de las materias primas específicas, identificando con claridad sus características físicas, su ubicación y su fecha de entrega; de igual forma, clarificando la penalización en caso de incumplimiento de la entrega, garantizando con ello una comercialización transparente, libre de riesgo ante cualquier concepto probabilístico (Leftwich y Eckert, 1995; Le Roy Millery Meiners, 1988).

Sin embargo, las anteriores interpretaciones no son excluyentes; de hecho, al combinarlas se tendría un modelo completo de Arrow-Debreu, en el que se especificaría no sólo el tipo de bien o servicio que se va a comercializar, cuándo y bajo qué condiciones se van a entregar, sino también, cuál sería la penalización en caso de incumplimiento, presentándose así, un sistema completo de precios para los contratos a realizarse en el mercado. No obstante, este modelo general de equilibrio con mercados completos, dista con mucha frecuencia del funcionamiento cotidiano de las economías y mercados.

En la práctica, es común evidenciar alguna estructura de mercado que se diferencia del buen ejercicio teórico del equilibrio general. En ellas se pueden encontrar estructuras monopólicas, de competencia monopolística, monopolio natural, duopolios y quizás en la mayoría de las ocasiones, estructuras oligopólicas que se diferencian por la forma en que asumen la competencia; por ejemplo, tipo stackelber, cournot, bertrand o cartel.

El monopolio se caracteriza por la existencia de un único oferente o vendedor de un producto o servicio, que no tenga ningún

sustituto cercano en el mercado. Una de las diferencias más significativas entre el monopolio y la competencia perfecta, radica en que la segunda evidencia una curva de demanda horizontal, independiente del comportamiento de la elasticidad-precio de la demanda. El monopolista, en cambio, evidencia unas curvas de demanda con pendiente negativa, de todo el mercado (Nicholson, 1997; Parkin, 1998).

En cuanto al oligopolio, se diferencia por ser una estructura de mercado en la que compiten pocos productores capaces de proveer los requerimientos del mercado, y se presenta cierta interdependencia entre las acciones que toman las diferentes empresas que participan en el mercado, es decir, se asumen comportamientos estratégicos con base en la conducta que evidencia la competencia.

Precisamente, la interdependencia prevé que los beneficios de cada empresa dependen no sólo de sus acciones sino también de las decisiones que tomen sus competidores. En tal sentido, se podrá presentar una competencia en precios o en cantidades, sin desconocer la posibilidad de incorporar diferenciación de tecnología, calidad, capacidad, publicidad, o del servicio postventa, entre otras posibilidades.

En tal sentido, se presenta el modelo de Cournot, el cual parte del supuesto de que las empresas toman las decisiones de manera simultánea, excluyendo alternativas que

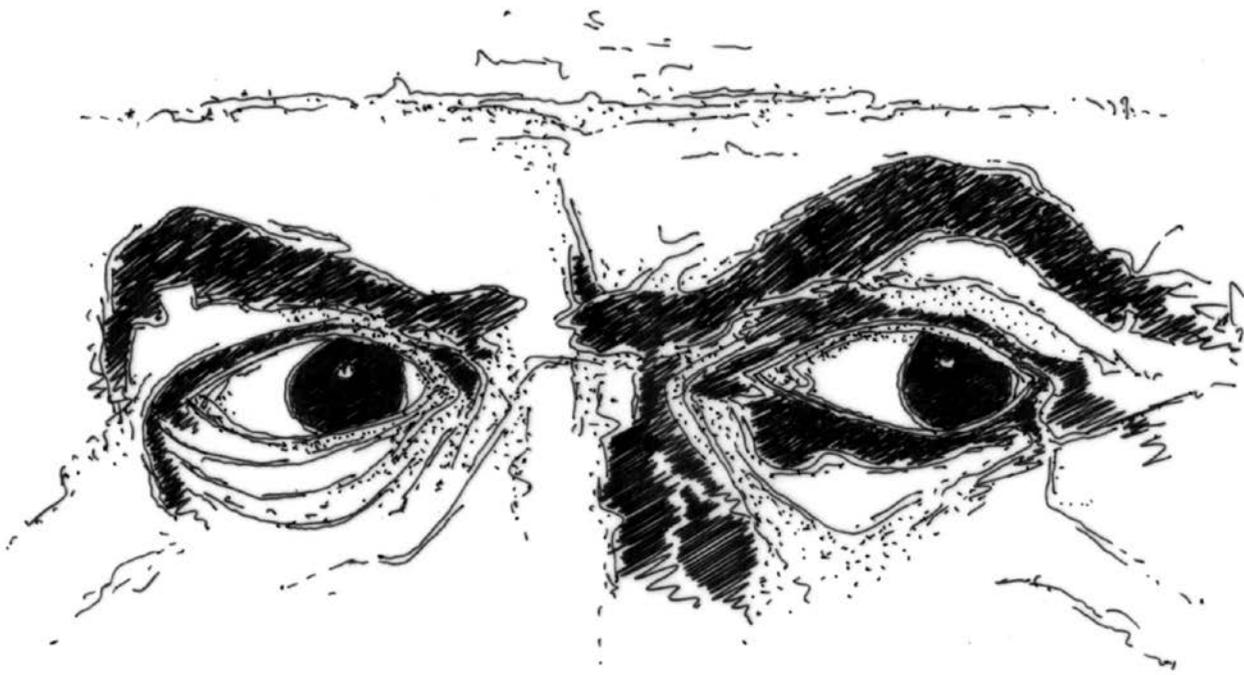
busquen generar comportamientos estratégicos, es decir, se puede pensar como un juego simultáneo en el que no existe cooperación, y con ello, cada empresa pensará que la competencia continuará produciendo la misma cantidad, independientemente de lo que ella decida (Pindyck y Rubinfeld, 1998; Varian, 1998).

Sin embargo, en el caso que los compradores sólo se interesen por una diferenciación en precios del mercado, se cuenta con el modelo de Bertrand. En él se supone que las empresas deben elegir su precio considerando que la competencia no varía el suyo. Por tanto, en este modelo no existe un equilibrio estable; el proceso reiterativo de bajar los precios continuará de manera recurrente hasta obtener el precio mínimo de venta que corresponde al costo marginal, situación equivalente a la competencia perfecta.

Otra posibilidad de competencia oligopólica corresponde al modelo de Stackelberg, el cual considera un juego secuencial no cooperativo, pero en el que las empresas se comunican entre ellas en varias oportunidades. Este hecho garantiza un comportamiento estratégico, y a diferencia del modelo de Cournot, que es “estático”, se torna en un juego dinámico, en tanto que ahora las empresas toman sus decisiones de manera secuencial y no de forma simultánea, garantizando en cierta medida, un proceso de aprendizaje.

Referencias

- Case, K. E. y Fair, R. C. (1997). *Microeconomía* (4ª ed.). México: Prentice Hall.
- Eaton, D. F. y Curtis, E. B. (1996). *Microeconomía*. (3ª ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.
- Fernández de Castro, J. y Tugores, J. (1997). *Microeconomía*. Madrid: McGraw Hill.
- Katz, M. y Rosen, H. L. (2007). *Microeconomía*. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Leftwich, R. y Eckert, R. (1995). *Sistema de precios y asignación de recursos*. México: Inter.
- Le Roy Miller, R. y Meiners, R. (1988). *Microeconomía* (3ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Nicholson, W. (1997). *Teoría microeconómica. Principios básicos y aplicaciones*. (9ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Parkin, M. (1998). *Microeconomía*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Pindyck, R. S. y Rubinfeld, D. L. (1995). *Microeconomía* (3ª ed.). España: Prentice Hall.
- Varian, H. (1998). *Microeconomía Intermedia. Un enfoque moderno*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Weller, J. (2004). El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia. *Revista CEPAL*, 84, 159-173.



EL PROCESO DE AUTOMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN DIGITAL GOBERNACIÓN DE RISARALDA - CERO-K*

The process of digital information automation Government of Risaralda Zero-K

*Ángela María Suárez Castro
Cristian David Bedoya Rodríguez
Luisa Fernanda Zapata Tamayo***

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

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

SÍNTESIS:

El mercado global ha cambiado notablemente. Los países han tenido que afrontar el impacto que genera sobre las economías, que obliga a las empresas a desarrollar procesos más eficientes para reducir los costos de su operación. Uno de los mecanismos utilizados es la externalización de procesos a través de empresas especializadas, lo que permite economías de tiempo, de dinero e incrementa la capacidad de satisfacer o las necesidades de sus clientes.

DESCRIPTORES: Organización, tercerización, redes de información, gobierno.

ABSTRACT:

The global market has changed significantly. Countries have faced the significant impact on the economies, which requires companies to develop more efficient processes to reduce their operational costs. A mechanism used is the business processes outsourcing allowed thru specialized companies, which saves money, time and increases the ability to satisfy the needs of its customers.

DESCRIPTORS: Organization, outsourcing, information networks, government.

Después de los años 2000, el mercado global ha cambiado notablemente. Los países han tenido que afrontar la globalización y el impacto que genera sobre las economías, que obliga a las empresas a desarrollar procesos más eficientes para reducir los costos de su operación. Uno de los mecanismos utilizados es el de externalizar procesos a través de empresas especializadas en ellos, lo que permite economías de tiempo, de dinero y sobretodo satisfacer oportunamente las necesidades de sus clientes, con productos y servicios de calidad.

Las empresas que pueden ofrecer procesos o servicios en estas condiciones han tomado un papel protagónico. En este trabajo se muestra la experiencia de la empresa Cero-K, que brinda el servicio de gestión documental y de información a la Gobernación de Risaralda. La experiencia se describe desde tres perspectivas: la administrativa, la económica y la contable, para examinar los beneficios de la tercerización en capital, recurso humano y recursos materiales; en la reducción de costos de operación y; finalmente, la relación entre la tercerización de procesos y las ganancias o pérdidas de la organización.

Los beneficios de las actividades de tercerización están siendo estudiados por los empresarios desde experiencias tan disímiles como las de procesos empresariales, de fabricación y de diseño. Alcanzar los beneficios anunciados por la externalización de procesos empresariales (BPO) no es fácil en ningún país. De hecho, según el Instituto de *Outsourcing* en Syosset (Nueva York), que hace seguimiento a esta actividad, el 60% de los clientes de *outsourcing* no está satisfecho con sus resultados y más del 50% de estas relaciones se terminan antes de los términos del contrato (Orthopedic Design & Technology, 2011, p.8).

El *outsourcing* resulta especialmente difícil para los fabricantes de dispositivos médicos, para quienes la cercanía geográfica y la experiencia del cliente son fundamentales para la ejecución del proceso con éxito. Estos fabricantes tienen que superar innumerables obstáculos, incluyendo las reglamentaciones, la especificidad del producto, el desarrollo tecnológico, la cultura organizacional y la estrategia de compras. También tienen que aceptar el riesgo de la transición de los procesos operativos que, si se ejecutan mal, pueden tener un impacto perjudicial sobre los procesos de venta, el suministro de bienes y servicios o las operaciones internas (Orthopedic Design & Technology, 2011, p.48).

Según *China information technology report*, en Filipinas, para mejorar el posicionamiento en el mercado de las tecnologías de información (TI) se debe impulsar su crecimiento local basado en *Business Process Outsourcing* (BPO). Filipinas tiene una de las penetraciones del ordenador personal más bajas de los países asiáticos y el mercado de TI ofrece un alto potencial de crecimiento. Sin embargo, existen problemas como la escasez de mano de obra y los niveles de los salarios (2011, p.12).

India, en cambio, es un país que registra un impresionante crecimiento de ventas de TI. El potencial es evidente, menos de 2% de la población tienen una computadora – frente a un 20% del nivel en China-. La realización de este potencial de crecimiento a largo plazo depende de factores fundamentales como el aumento de penetración de computadoras, el aumento de los ingresos, la disminución de precios de las computadoras y las ambiciones del gobierno para conectar el país de vastas zonas rurales con el resto del mundo (China Information Technology Report, 2011, p 12). El camino parece ser el mismo a través de BPO.

Según *The Manila Times* (2011), la India no sólo es la democracia más poblada del mundo, también cuenta con una de las economías de más rápido crecimiento, una distinción especial que obtuvo su lugar en el grupo llamado BRIC, refiriéndose a los gigantes emergentes: Brasil, Rusia, India y China. Después del colapso de la Unión Soviética, y sobre todo en los últimos 20 años, la India ha redescubierto los vínculos comerciales y culturales con el este de Asia que estaban casi olvidados durante el siglo XX.

Marco problemático

En los inicios del siglo XXI se han profundizado los cambios en la dinámica económica y empresarial. La respuesta ha sido la diversificación en los procesos de producción, comercialización y administración de las empresas y de los negocios en general. Entre las manifestaciones del cambio se observa el incremento en la participación de las actividades terciarias en el Producto Interno Bruto (PIB), fenómeno que recibe el nombre de “Tercerización”, y que además del cambio en la participación de los sectores económicos, ha llevado a que estas actividades ocupen una proporción mayor de la población económicamente activa.

Este proceso implica cambios al interior de las empresas, porque con la centralización en las actividades críticas, mientras menos procesos realice una empresa, más eficiente será su operación. En su proceso de desarrollo, Colombia empieza a dar los primeros pasos en actividades de tercerización, pero dada la poca experiencia en este ámbito, pocos se atreven a incursionarlo.

Manizales, Pereira y Armenia se han caracterizado por ocupar un lugar muy

privilegiado entre las ciudades de Colombia con más facilidad de hacer negocios o *Doing Bussines* (Tabla 1). Los empresarios que llegan de otros países encuentran un potencial para localizar centrales de llamadas por su facilidad lingüística; es por esto que Pereira y el Eje Cafetero han acogido con más facilidad, esta nueva ola de la externalización.

Tabla 1. ¿Dónde es más fácil y más difícil hacer negocios en Colombia? (Doing Bussines (2010))

Clasificación más fácil	Clasificación más difícil
1 Manizales	12 Bogotá
2 Ibagué	13 Riohacha
3 Pereira	14 Montería
4 Sincelejo	15 Cúcuta
5 Valledupar	16 Medellín
6 Santa Marta	17 Barranquilla
7 Armenia	18 Bucaramanga
8 Popayán	19 Villavicencio
9 Pasto	20 Cali
10 Tunja	21 Cartagena

En el departamento de Risaralda, para administrar su archivo (que consta de un gran volumen de documentos físicos) la Gobernación ha tomado la decisión de externalizar este proceso, por medio de un contrato con la empresa Cero K. Esta empresa estudia, diseña, construye y analiza sistemas de información a través de SAIA®, una plataforma diseñada para la administración de todos los procesos de gestión de las organizaciones en los que se involucre información. Se trata de un sistema 100% web, que permite el control y seguimiento *on-line* de todos los procesos de información de una organización, desde la creación de registros, digitalización de información, seguimiento de trazabilidades de procesos, cierre de procesos, manejo estadístico de procesos, hasta el óptimo manejo de la información digital, enlazado con la información física existente.

El trabajo de investigación aquí referido responde a la pregunta por cómo estructura Cero-K el servicio de automatización de archivos digitales y su implicación en los aspectos contables, económicos y organizacionales para la gobernación de Risaralda.

El objetivo general fue estudiar cómo estructura Cero-K el servicio de automatización de archivos digitales y su implicación en los aspectos contables, económicos y organizacionales para la Gobernación de Risaralda. Para ello, fue necesario:

- Describir cómo organiza el manejo de la información contable por parte de Cero-K y los efectos ocasionados en términos de eficiencia en las empresas que contratan el servicio de almacenamiento de información.
- Identificar los elementos de innovación en el diseño del proceso de almacenamiento de información para las empresas contratantes.
- Documentar el proceso de asignación de recursos de la empresa contratante, con la utilización de *software*.

Pereira es una ciudad que quiere una mejor proyección internacional de sus actividades económicas. Las empresas e instituciones se organizan para buscar cómo mejorar sus procesos y operaciones, de manera que ellos sean una alternativa para que organizaciones de otras regiones y países encuentren en ellos alternativas para asegurar la tercerización de su estructura.

La empresa Cero-K ofrece como beneficios asegurar a las empresas a eficiencia en sus procesos por la disponibilidad, velocidad y flexibilidad en la búsqueda de la información. Esta empresa está conformada por un equipo

de profesionales altamente calificados y comprometidos con el estudio, diseño y desarrollo de nuevas tecnologías de información, que sirven de herramientas de gestión y administración a las organizaciones privadas y públicas.

Diseño metodológico

Para hacer la aproximación al tema se realizó una revisión documental en las tres perspectivas que conforman el colectivo de tercer semestre: administración, microeconomía y contabilidad financiera. Se recurrió a información disponible en las bases de datos Redalyc, Eumed, Scielo y en revistas especializadas en el tema de B.P.O. Para complementar el marco contextual se realizaron entrevistas con el Sr. Jorge Ramírez, propietario y gerente de la empresa Cero-K, y con personal de la Gobernación de Risaralda.

La investigación es descriptiva y combina métodos cualitativos y cuantitativos, dado que lo que se busca es explicar las características y consecuencias de la globalización y la tercerización tanto para Pereira como para Colombia, mediante información tomada del DANE y de diferentes fuentes aceptadas por la comunidad educativa. Es una investigación no experimental, dado que el único contacto que tendremos realmente con el fenómeno del B.P.O en Pereira serán las entrevistas con Andrés Arango, director de sistemas de la Gobernación de Risaralda, y con Jorge Ramírez, socio de Cero-K. Ellos no darán una breve descripción de por qué, cómo y qué beneficios ha traído a la Gobernación de Risaralda la subcontratación del proceso de automatización de la información administrativa, y desde Cero-K, cómo es el manejo que le dan a la información de las empresas que contratan sus servicios.

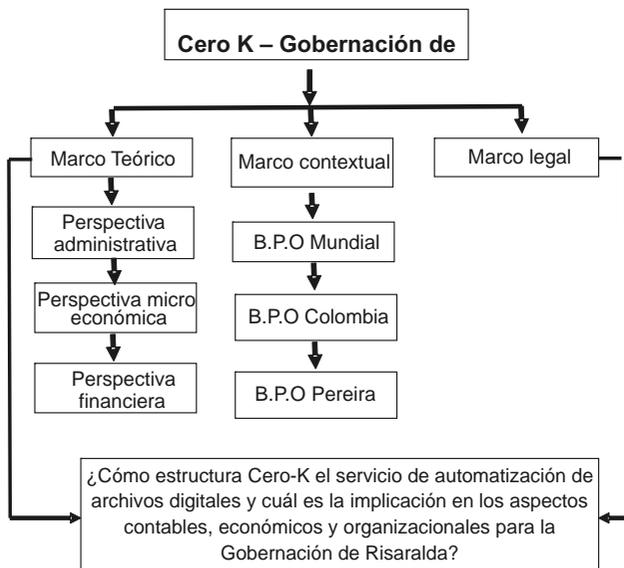
Se realiza, entonces, trabajo de campo medio de entrevistas a directivos y visitas a las organizaciones. Al final de la investigación se anexan las entrevistas realizadas.

Marco referencial

El marco de referencia que se presenta en la Figura 1 permite contestar la pregunta de investigación.

El planteamiento teórico del problema se formula desde tres dimensiones: administrativa, económica y financiera.

Figura 1. Externalización de funciones en la Gobernación de Risaralda



Perspectiva administrativa

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto,

de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. Las organizaciones empresariales están conformadas por procesos liderados por personas, lo cual conlleva a cambios planeados, es decir, realizar modificaciones en el proceso. Toda organización cuenta con unos objetivos claramente definidos, fijados con en el fin de obtener efectividad en los procesos.

El acercamiento tradicional que la teoría económica a la empresa se ha dado desde la función de producción y sus derivados, las funciones de costes, para luego situarla en unas estructuras de mercado del tipo de la competencia perfecta o imperfecta, con el fin de conocer su comportamiento frente a los precios, independientemente de que sean tomadora de estos o fijadora de los mismos (González, 2005, p.117-135).

Así es como surge la globalización económica, la cual consiste en la expansión o creación de nuevos mercados en los cuales sea posible la circulación de capitales, bien sean financieros, comerciales o productivo. El objetivo principal de la globalización es lograr la libre movilidad de las inversiones y la creación de nuevos mercados para el bien o servicio que se esté ofertando.

Una de las ventajas de la globalización del espacio económico es la disminución de costos de producción porque las empresas se localizan en los lugares donde es menor el valor de mano de obra, de los insumos o hay facilidad de transporte. Los consecuentes menores precios de los productos conducen al incremento de la producción y de la generación de empleo. Los niveles de eficiencia y productividad pueden mejorar si se transfiere conocimiento que se traduzca en mejor calidad en el producto o servicio ofrecido.

Pero la globalización también trae riesgos, como las desigualdades económicas entre países desarrollados y subdesarrollados, debido a la concentración de capital en los primeros; el que se puedan ver con mayores beneficios a las empresas grandes o a las grandes industrias; el aumento de desempleo en países desarrollados, dado que las empresas buscan mano de obra barata; y degradación del medio ambiente.

La gestión empresarial en red sucede cuando las empresas deciden en el interior de sus aéreas competitivas, sobre la colaboración horizontal o vertical, de acuerdo con las oportunidades de rentabilidad para transferir o absorber aprendizaje tecnológico u organizacional. Es así como las empresas inician un proceso empresarial en red sin tener que desplazarse hacia otras organizaciones productivas, si no que despliegan sus actividades hacia otras áreas.

De esta manera se establecen esquemas de interrelación entre empresas, ya que reflejan las estrategias de comportamiento tendientes a obtener ventajas de acceso a insumos, bienes intermedios o de comercialización. Estos aspectos les representan la apropiación de un mayor porcentaje del valor generado a lo largo de una cadena productiva, y acelerar capacidades de aprendizaje para, si es el caso, aprovechar oportunidades de internalizar alternativas tecnológicas, organizativas o de gestión (Godínez, 2000, p.165-183).

En este orden de ideas, el fenómeno de la globalización ha afectado a las empresas de forma importante, ya que se han visto abocadas a un profundo proceso de transformación. Si la globalización de la economía se ha percibido como un auténtico reto, el desarrollo de las tecnologías de la información, comunicación y de Internet se debe entender como generador de

oportunidades, y su uso intensivo como una fortaleza de la organización.

En el análisis de esta situación, es necesario manifestar la importancia -en términos económicos- del proceso de innovación que deben desarrollar las empresas, para adoptar el modelo de empresa red, basado en el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, y en comunicaciones físicas y logísticas de reparto de la información entre las actividades económicas. Las empresas que quieran subsistir en el mercado deben adoptar las tecnologías de la información y comunicación, no sólo en el ámbito de producción sino también en los canales de comercialización. Procesos como el “justo a tiempo”, sistemas de respuesta eficiente, intercambio electrónico de datos y actividades como el comercio electrónico, no son conceptos cuya restricción se limite a las empresas de distribución de *software* y de venta al por menor.

La situación competitiva requiere que se haga frente a la pérdida de producción, buscando fórmulas que permitan adaptarse a la nueva situación. Algunas de ellas son la innovación de producto, de proceso y de organización, donde el uso de las tecnologías de la información y comunicación tiene un papel crucial. La red se ha de extender a los centros de producción, allí donde se encuentren.

La empresa en red sólo es posible a partir de un cambio cultural interno. Se deben combinar activos especializados, frecuentemente intangibles, bajo control compartido. Se fundamenta en la toma de decisiones basadas en el conocimiento y no en la jerarquía. Así, la gestión de la información en la empresa red se basa en unas comunicaciones directas, que abarcan el conjunto de todos los elementos informativos.

Las empresas red se organizan en equipos de trabajo multidisciplinares, variables y específicos para cada proyecto de negocio (Moya, 2009, pp.56-89). Los Recursos Humanos que integran la empresa red superan las tradicionales vinculaciones contractuales basadas en el precio, las características funcionales y el nivel de servicio

Es así como surge la necesidad de que cada empresa se concentre única y especialmente en sus labores esenciales, aquellas que son críticas para controlar la actividad; las demás se contratan con otras. Este paso de externalización o tercerización se denomina *outsourcing* y es el proceso en el que una firma identifica una parte de su cadena de valor que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra organización, la cual es contratada para desarrollar esa porción. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio (Grupo integral, 2008).

Lo anterior equivale a decir que en el *outsourcing* una empresa contrata a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello, el *outsourcing* ofrece una solución óptima porque organizaciones, grupos o personas que han logrado altos niveles de eficiencia en una actividad, sean contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (*outsoucer*), con el fin de incrementar velocidad de respuesta, calidad y/o reducir sus costos. Al delegar, transfiere

los riesgos a un tercero, que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. Asumir la decisión de tercerizar incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización. Para ello, es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional, que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas, a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa (González, Gascó y Llopis, 2007, pp.86-103). La tercerización se traduce en mayor flexibilidad para la empresa, lo que se puede evidenciar en diferentes aspectos (Laborda, 2005, pp.6-7):

- Flexibilidad operativa o mecánica (recursos fabricación) o capacidad de producir con ayuda de tecnologías avanzadas una gama amplia de productos, con períodos breves de parada para cambios entre productos diferentes, con altos porcentaje de utilización de la capacidad instalada, ciclos relativamente rápidos de mecanizado y montaje y procesos con tiempos cortos.
- Flexibilidad del lugar de trabajo (recursos humanos), que puede asumir dos formas: numérica, en la que el número de trabajadores (o de horas de trabajo) se ajusta a las necesidades de producción; y funcional, en la que se amplían los límites entre puestos de trabajo diferentes, los miembros de la plantilla poseen cualificaciones múltiples y son capaces de realizar numerosas tareas distintas.

- Flexibilidad de gestión (recursos organizativos), basada en métodos de gestión concebidos para que la producción responda mejor a las oportunidades de mercado, mejorar la eficiencia y el control y disminuir costos.
- Flexibilidad de costes (recursos económicos): El avance en la productividad y las formas nuevas y eficaces de combinar las entradas a la producción son importantes en la actividad diaria, porque reducen costos unitarios por la mejor utilización de capital y trabajo y mejor control de las existencias.

Perspectiva microeconómica

En cualquier sociedad los recursos económicos disponibles son escasos en relación con las múltiples necesidades que se deben satisfacer con ellos. Es necesario determinar en qué cantidades y a qué usos se van a destinar los distintos factores productivos. Eso significa que es necesario resolver para las diferentes actividades económicas, qué asignación se dará a los distintos factores de la producción y en qué cantidades.

Una asignación óptima de los factores productivos es aquella que asegura una mayor cantidad de bienes con el mínimo de recursos, lo que implica canalizar los recursos productivos hacia actividades que permitan las más altas rentabilidades (Gómez, 2003, p. 151-189).

Todo sistema económico requiere el diseño de un mecanismo que le permita resolver este problema. Para esto, existen básicamente dos métodos: permitir que la asignación se realice por decisión de una autoridad central, como

en las economías centralizadas; o dejar que esta decisión se tome en forma descentralizada por los agentes económicos que participan en la actividad productiva, como ocurre en las economías de libre mercado.

La asignación de recursos se plantea como un problema para los economistas, porque su disponibilidad es limitada, en tanto que las necesidades y deseos humanos no lo son. De allí surge la necesidad de combinar adecuadamente los recursos disponibles, de modo de maximizar la utilidad del consumidor o la ganancia del productor. Además, si cada uno de los factores productivos tiene un costo de mercado y cada uno de los productos resultantes se vende a un precio de mercado, es posible resolver este problema mediante técnicas de programación lineal que dan la solución óptima para cada caso. Para ello, es imprescindible tener en cuenta el concepto de costo de oportunidad, o sea, los ingresos que dejan de obtenerse por no dedicar los recursos disponibles a otras actividades diferentes a las que se emprenden (Quezada y Andalaft, 2001, p. 89-100).

Para resolver este problema aparecen dos conceptos: eficiencia y productividad. La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar de forma óptima los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles, incluido el tiempo. La productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción; más recientemente se incorpora en este concepto la mejora continua que requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos (Carballal del Río, 2006).

Perspectiva financiera

El sistema de información contable es el soporte de las decisiones económico-financieras en la empresa. Estas son tomadas atendiendo a necesidades administrativas, económicas, pero sin duda, una de las más importantes es la financiera, ya que en ella se analizan cuáles son las posibilidades con las que cuenta la empresa para continuar con su funcionamiento, sin incurrir en pérdidas.

Se tiene en cuenta que cada área es responsable de la generación de valor de acuerdo con su función específica. En términos de su contribución al valor o riqueza puede evaluarse cada una. Se consideran como las funciones básicas de la empresa: administración, producción, compras, recursos humanos, ventas y mercadeo, y finanzas.

En relación con el área financiera, la contabilidad, se entiende como un sistema de información sobre la realidad económica, financiera y social de la empresa para fundamentar las decisiones económicas de los usuarios internos y externos, en busca del incremento de riqueza para la empresa y sus dueños.

Se identifican diferentes sistemas contables dentro de todo el sistema de información, de acuerdo con los objetivos perseguidos y los usuarios de cada uno. De acuerdo con Portal Boza (2011), entre los principales sistemas contables están:

- Sistema de contabilidad gerencial dirigido a usuarios internos: Fundamenta las decisiones al interior de la empresa, utiliza conceptos y técnicas de otras disciplinas, como la economía, las matemáticas y las finanzas; es muy importante para la planeación del desarrollo futuro de la empresa.

- Sistema de contabilidad fiscal o tributaria: Responde a la información requerida por el Estado para verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en términos económicos y formales.
- Sistema de contabilidad macroeconómica: Es la contabilidad nacional o información relacionada con las variables de la economía, tales como el PIB, la balanza de pagos, la balanza comercial, entre otros.
- Sistema de contabilidad financiera: Dirigido a usuarios externos, se basa en los principios contables y en la ecuación contable.

En contabilidad gerencial encontramos varios conceptos que hacen parte fundamental de la gestión de los recursos de la organización, es el caso de los activos y las inversiones a largo plazo que se mantienen con la intención de obtener una rentabilidad. Los activos se caracterizan por su rentabilidad, su seguridad y su liquidez. La combinación de estas tres características produce gran variedad de inversiones. Normalmente, las inversiones de mayor rentabilidad son también las menos líquidas y las de mayor riesgo. En cambio, la liquidez y la seguridad son conceptos estrechamente relacionados.

Para la toma de cualquier tipo de decisión, en este caso la tercerización de procesos, se tiene en cuenta cuáles son los riesgos y las ganancias. Así pues, la contabilidad nos refleja un pronóstico a futuro dando a conocer cuál es la seguridad de inversión, la rentabilidad y la liquidez, y cuál sería el estado de la empresa si no se cumpliera con el proceso. A continuación se explican estos conceptos (Galindo, 2009).

La rentabilidad, es la posibilidad de obtener un exceso sobre el importe invertido, se mide

en términos anuales y relativos y se compara con el costo de la financiación o interés.

Seguridad es un concepto contrario a riesgo. Este se define como la probabilidad de perder parte de lo invertido (riesgo económico) o de no poder atender a las obligaciones de pago a su vencimiento (riesgo financiero). El riesgo económico es el concepto propiamente asociado a los activos, mientras que el financiero es propio de los pasivos (es una medida del riesgo económico de nuestros acreedores). No existe una medida universal de riesgo.

Liquidez es la facilidad de transformar en dinero un activo, con la mayor inmediatez posible, con la menor pérdida posible y con la mayor seguridad posible. No existe una medida de liquidez, sino que se determina en función de la naturaleza jurídica de los activos. Así pues, el dinero es el único activo totalmente líquido, aunque hay infinidad de instrumentos financieros sumamente líquidos.

En el estado contable de una empresa se ven evidenciadas cuáles son los ingresos, las ganancias de operaciones, la utilidad, entre otros. En los documentos llamados estado de resultados y balance general, se debe realizar un correcto análisis de los estados financieros y específicamente del estado de resultados y el balance general, dentro del cual se requiere de una explicación de los principios contables aceptados y sus variables (Arias, Portilla y Agredo, 2007):

1. El valor de los activos que no se tienen para la venta se debe basar en su costo, haciendo caso omiso de su precio de mercado.
2. El valor de los activos que se tienen para la venta se debe basar en su costo o precio de mercado, en el que sea más bajo.

3. Una mera alza en el precio de mercado no es una ganancia, pero si el activo se tiene para la venta, una mera baja en el precio de mercado es una pérdida.
4. Nada puede producir utilidades, excepto lo que se vende.
5. En general, la subestimación es “conservativa” y recomendable; la sobrestimación es deshonesto y reprimible.

Para concluir, es en los estados financieros donde se debe ver reflejado si el objetivo inicial, en este caso la tercerización de procesos, sí cumple con las expectativas. En la mayoría de los casos, ellas consisten en la reducción de costes.

Marco contextual

El proceso de negocios *outsourcing* o BPO se ha convertido en una herramienta importante para las organizaciones alrededor del mundo. Globalmente, las naciones han adoptado el desarrollo de compañías que son excelentes en un amplio rango de servicios de negocios. Lo que comenzó como un suave movimiento de los trabajos relacionados como primarios a algunas regiones como India y China, ahora se ha convertido en una masiva migración con prácticamente ningún servicio de negocios descartado. Hoy en día, procesos desde los centros de llamadas telefónicas a la contabilidad fiscal, hasta exámenes de rayos X, están siendo trasladados a centros de excelencia laboral (Duening, 2005).

El negocio de contratar una tercera empresa como fabricante o proveedor para poder realizar una determinada función en una compañía, se ha convertido en un negocio rentable para muchos países, especialmente

para India, China, Canadá, México, Sudáfrica, Irlanda, Rusia y Filipinas. Estos son considerados los países líderes en subcontratación de servicios según *E-Business Strategies*, siendo India quien posee el 80% del mercado de BPO (2005) y se encuentre en el primer lugar en subcontratación es el bajo costo de su mano de obra (entre US\$1,5 - \$3,0 por hora) de alta calidad, el suministro adecuado de operadores en inglés, debido a las economías de escala, el costo efectivo de comunicación adecuadas y otras infraestructuras, fuerte flujo de capital de riesgo global y sofisticación tecnológica, la presencia de las multinacionales; todo en los costos de \$5,50-\$12 por hora, en comparación con los costos de EE.UU. de \$28 por hora, según el investigador Rafiq Dossani, Director del centro de Asia del Sur de la Universidad de Stanford (2003).

La industria de *outsourcing* de procesos de negocios en la India ha estado creciendo un 70% al año. El dirigido a EE.UU. equivale \$1,6 billones y emplea a 100.000 personas (2003).

Según Iluminación, Diseño y Consultoría¹ (IDC, 2010) (citado por Poexport, 2010), en el periodo 2006-2009 Colombia presentó un aumento en *outsourcing* del 91% explicado en su orden por consultoría, integración y desarrollo, despliegue y apoyo y, educación y entrenamiento (Figura 1).

La Asociación Colombiana de *Contact Centers* y BPO (ACDECC) revela sus resultados más recientes (2010), donde se demuestra el continuo crecimiento que

mantiene y su consolidación en diferentes áreas de negocios en el país (Figuras 2-4).

Durante el 2009, esta industria generó ingresos por \$1.129.303.734, lo que representa un crecimiento del 18%, comparado con el año 2008. Con los años anteriores, este ritmo de crecimiento de la industria de *Contact Center* deja ver claramente que el país está ya en el mapa mundial de *outsourcing*. El notable crecimiento de esta actividad generó 42.257 puestos de trabajo y 60.521 empleos durante el 2009, de los cuales, 54.037 son agentes de *Call Center*.

Figura 1. Crecimiento del segmento outsourcing (IDC, 2010, citado por Proexport, 2010)

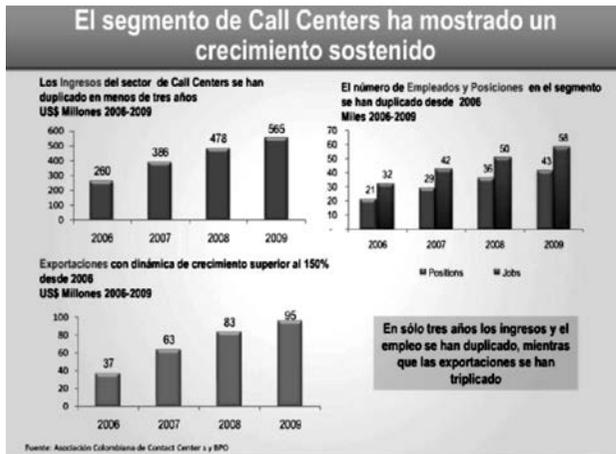


Colombia ha tenido grandes avances en tercerización de procesos, según Luis Guillermo Plata, ministro de Comercio, Industria y Turismo, en el gobierno Uribe Vélez. En el año 2009, el país tenía una infraestructura moderna en telecomunicaciones y un índice de conectividad superior al de India, lo que

¹ IDC es la empresa líder en inteligencia de mercado, consultoría y eventos en las industrias de tecnología de la información, telecomunicaciones y mercados de consumo masivo de tecnología. Analiza y predice las tendencias tecnológicas para que profesionales, ejecutivos e inversionistas puedan tomar decisiones de compras y negocios en estos sectores. Se trata de una empresa proveedora líder en el mundo en análisis e inteligencia de mercados y en soporte táctico a fabricantes y usuarios, en el sector de informática y telecomunicaciones

permite tener una posición favorable y la oportunidad de superarla mediante diversas iniciativas.

Figuras 2. Crecimiento del segmento Call Center (Proexport, 2010)



En marco del Plan Regional de Competitividad, la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda (2011) identificó el subsector de tercerización de servicios o externalización de procesos empresariales (BPO) como uno de los sectores promisorios en el desarrollo del Departamento de Risaralda. En Pereira, dos firmas extranjeras *American Assist*, de México, y la española Acciones y Servicios de *Telemarketing* (AST), anunciaron el inicio de operaciones en esta ciudad cafetera, que no sólo deja inversiones por alrededor de 5,5 millones de dólares, sino que además entran a generar cerca de 1.500 nuevos empleos directos. Se trata de una estrategia de promoción que ha emprendido el sector privado de Risaralda y el Municipio, dentro del plan de reducir la alta tasa de desocupados, que es de 20,6%, según la reciente cifra del Dane. La idea es generar oportunidad de negocios (Celis, 2010).

Para realizar la presente investigación acerca de tercerización de procesos, tomaremos

como base la empresa Cero-K, quien ofrece sus servicios de archivo digital a la gobernación de Risaralda, en este apartado se explica quién es la empresa y a qué se dedica.

¿Quién es Cero-K?

Es una empresa dinámica y emprendedora que está conformada por un equipo de profesionales altamente calificados, con la mirada puesta y comprometida con el estudio, diseño y desarrollo de nuevas tecnologías de información que sirven de herramientas de gestión y administración a las organizaciones privadas y públicas.

Su filosofía es solucionar las dificultades existentes en las organizaciones, creando sistemas de información capaces de dar un nuevo sentido al horizonte organizacional, por las nuevas tendencias de manejar su información. Su alta experiencia en proyectos de tecnologías de información garantiza a sus clientes el conocimiento necesario para lograr conjuntamente y con éxito, cualquier tipo de proyecto en los que se involucre información y tecnología, en busca de procesos más efectivos, ordenados y controlados, facilitando así su gestión y mejoramiento.

La Misión de Cero K es estudiar, diseñar, construir y analizar sistemas de información que permitan a sus clientes incrementar la efectividad de sus procesos de direccionamiento estratégico, misionales y de apoyo, aumentando la competitividad organizacional en un medio cada vez más dinámico y exigente.

Como Visión, espera en el 2010 ser una de las empresas líderes en el desarrollo de nuevas tecnologías de Información, en el sector informático nacional, que faciliten la gestión, control y toma de decisiones corporativas.

El portafolio de productos y servicios está conformado así:

- SAIA®¹⁴ es una plataforma diseñada para la administración de todos los procesos de gestión de las organizaciones en los que se involucre información.
- SAIA® permite el control y seguimiento *on-line* de todos los procesos de información de una organización
- SAIA® es un sistema de información creado para integrar los procesos de gestión de información de la organización en los que se vean involucrados el manejo de documentos y responsabilidades sobre estos. Permite la reducción de los costos de administración de procesos de gestión (reducir re-procesos, aumentar control y facilitar administración.)
- SAIA® garantiza el flujo dinámico de la información, tanto interna como externa, entre unidades de la organización, porque permite consultar la trazabilidad y rastro de todos procesos durante el recorrido que realiza internamente hasta cerrar su ciclo de gestión.
- SAIA® además admite la apertura y cierre de procesos de gestión; el control electrónico de la información trabajando conjuntamente con la información física necesaria. También facilita la asignación, control y seguimiento de responsabilidades sobre tareas específicas de cualquier proceso.
- SAIA® facilita y agiliza la comunicación entre equipos de trabajo, la evaluación y

mejoramiento de procesos a través de las estadísticas de los procesos llevados a cabo.

Los beneficios de contratar a Cero K son la reducción de los gastos y tiempos en procesos de información en las organizaciones en las cuales ha sido implementado. El sistema se considera como una inversión recuperable en el corto plazo. Estos beneficios se traducen en eficiencia, reducción de costos y mayor control.

Eficiencia, por la agilización y optimización de procesos, de las comunicaciones y búsqueda de información, la revisión, trámites y aprobación *on-line*, y la reducción de tiempos de tareas y respuestas.

Disminución de costos, por reducción de tiempos no productivos del personal, optimización de procesos y tiempos de respuesta, administración de información física, reducción del uso de papelería, fotocopias, impresiones y tinta.

Mayor control sobre las operaciones de la empresa, por la trazabilidad de los procesos, el control de todas las actividades de los procesos, seguimiento a la asignación de tareas y responsabilidades, gestión *on-line* de procesos, archivo y protección digital de toda la información, disposición de alertas sobre fechas de vencimiento de procesos, mejores estadísticas e indicadores de gestión, identificación de cuellos de botella de procesos y mejoramiento de procesos de gestión. El sistema garantiza la identidad de quien origina o transfiere cualquier tipo de información en la gestión de procesos.

2 Sistema de Administración Integral de Archivo SAIA® (Con Certificado de Calidad de Software Green SQA) SAIA® es un sistema desarrollado para administrar integral e inteligentemente todos los procesos de información de documentos de cualquier tipo de organización (pública y privada), basado en lineamientos de Ley y completamente adaptable a las necesidades de cada empresa (Cero-K, 2011).

La Gobernación de Risaralda

El gobernador de Risaralda³ en el periodo 2008-2011, Víctor Manuel Tamayo Vargas, trabaja para mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de su programa de gobierno “Risaralda es ¡sentimiento de todos!”. La Administración Central del Departamento tiene como responsabilidad lo público, en el ámbito económico, social y de gestión ambiental de los 14 municipios; para ello, interactúa con la comunidad civil, institucional, organizada y de control a través de los procesos de Asesoría y Asistencia Técnica e Inspección - Vigilancia y Control. Su prioridad es la atención oportuna al ciudadano.

Este compromiso se fundamenta en el Sistema de Gestión de Calidad, que reconoce a los funcionarios como gestores de cambio, quienes actúan con honestidad, lealtad, conocimiento y actitud mental positiva, para acompañar y satisfacer a sus clientes. Promueve, además, el desarrollo económico, social y ambiental, a través del plan de desarrollo participativo e incluyente, con un equipo de trabajo altamente calificado, garantizando el mejoramiento continuo en todas sus acciones, mediante la estrategia integradora CAMEDA (Calidad, Modelo Estándar de Control interno y Desarrollo Administrativo).

Para fortalecer la estrategia CAMEDA al interior de las diferentes dependencias, los valores declarados son: respeto, honestidad, solidaridad, responsabilidad y sentido de pertenencia.

La Gobernación tomó la decisión de tercerizar debido a que estas actividades no

tenían que ver directamente con la razón institucional. Esta decisión le permite reducir sus gastos y costos en personal; además, la inversión que se debía hacer en tecnología para tener un óptimo desempeño de este proceso era demasiado costosa y no era pertinente con el objetivo institucional. La gobernación es una organización gubernamental que utiliza indicadores de gestión financiera, administrativa y de gastos públicos, obteniendo con ellos un mejor control y mayor eficiencia sobre el proceso empresarial. Al no estar tan enfocada en los procesos que ya había subcontratado, tuvo más espacio para enfocarse en realizar estrategias de capacitación en la gestión de cambio, ayudando a este a la adaptación del nuevo *software*.

El área financiera de la Gobernación de Risaralda clasifica la información contable en informe registrables, como lo son: Balance General, que consiste en un Síntesis de lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y lo que le pertenece a la empresa; Estado de Resultados, o estado financiero que muestra ordenada y detallada cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado; Estado de Flujo de Efectivo, estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento; y Estado de Cambio en el Patrimonio, que informa cuáles fueron las decisiones de la Asamblea General (sociedades anónimas o asimiladas) o Junta de Socios (sociedades de responsabilidad limitada o asimiladas), con respecto a los elementos del patrimonio

La Gobernación de Risaralda es una empresa estatal. Para cumplir su misión, se basa en

3 El 1º de diciembre de 1966, por medio de la Ley 70, se crea el departamento de Risaralda.

indicadores de gestión que permiten realizar seguimientos de los siguientes procesos: de planeación, sistemas integrados de gestión, atención al cliente, inspección vigilancia y control, gestión del desarrollo, asesoría y asistencia técnica, gestión del talento humano, gestión de bienes y servicios, de finanzas públicas, gestión legal, evaluación independiente, gestión de informática y de comunicación pública.

La empresa Cero-K

Fue fundada por el ingeniero industrial con formación de maestría, Jorge Ramírez, ofrece el servicio de automatización de información digital administrativa. La empresa ofrece sus servicios a nivel nacional, tiene en sus proyectos de mediano plazo expandir su capacidad instalada, introducir nuevas líneas, abrir una o más sucursales en otras ciudades, establecer alianzas con otros comercializadores nacionales y con proveedores extranjeros.

El capital de Cero-K es nacional y está constituido como una sociedad limitada. Sus objetivos están claramente definidos en su misión y en su visión. Para cumplir su misión se basan en indicadores de gestión de calidad, otros financieros y comerciales; con ellos, se busca medir el servicio hacia el cliente de manera que cumpla con las expectativas de los usuarios y así permitir hacer seguimientos de los diferentes procesos, con el fin de que se ejecuten de la menor manera posible.

Actualmente, Cero-K ofrece sus servicios en el mercado regional a organizaciones como Aguas y Aguas de Pereira, Parque Soft, Cámara de Comercio de Pereira, Instituto de Cultura y Fomento al Turismo de Pereira, Alma Mater, Terminal de Transportes de

Pereira, Fenalco, Empresa de Energía de Pereira, Cámara de Comercio de Valledupar, entre otras.

La empresa mantiene sus estados financieros tradicionales (balance general, estado de resultados y estado del flujo de efectivo), con el fin de organizar la información contable para presentarles a sus socios la situación actual de la empresa, y para que se tomen las mejores decisiones.

Cero-K utiliza indicadores de gestión a través de la información contable, los cuales son los de liquidez y de endeudamiento. Los primeros dan la facilidad de transformar en dinero un activo fijo con la mayor inmediatez posible y con la mayor seguridad, ofreciendo posibilidades de obtener mejores y mayores resultados con el coste de la financiación. Respecto a la capacidad de endeudamiento, la empresa debió tener elaborados diferentes informes financieros sobre los cuales pudo tomar decisiones, para no incurrir en pérdidas.

Las empresas que reciben los servicios de Cero-K obtienen beneficios por reducción de costos y ampliación del control. En este apartado nos enfocaremos principalmente en los aspectos administrativos. En los aspectos de eficiencia agilización y optimización de procesos, se habla de aumento en la agilidad de las comunicaciones internas, agilización en la búsqueda de documentos, reducción de tiempos de tareas y respuestas, reducción de tiempo de correspondencia física. En los aspectos de eficiencia y a nivel de control, se encuentran los siguientes beneficios: control de todas las actividades de los procesos, seguimiento a la asignación de tareas y responsabilidades, archivo y protección digital de toda la información, mejoramiento de procesos de gestión, indicadores de gestión

documental, garantiza la identidad de quien origina o transfiere cualquier tipo de documento.

El proceso de innovación y nueva asignación de recursos

Cero-K es una empresa, como ya se mencionó, que presta servicios de tercerización respecto a la automatización de archivo digital a diferentes organizaciones tanto locales como nacionales, una de ellas es la ya mencionada Gobernación de Risaralda. Cuenta con 2 líneas primordiales para la prestación del servicio, como son la Gestión de procesos y la Gestión Documental; ambos se encuentran basados en el software SAIA, que permite la administración de la información y los documentos de la empresa contratante en tiempo real y desde cualquier lugar, mejorando de manera radical el sistema de comunicación y brindando satisfacción a sus clientes. Este tipo de *software* se encuentra diseñado de acuerdo con las directrices del archivo general de la Nación, contempladas en la ley 594 de 2000.

Respecto a la empresa contratante, la Gobernación de Risaralda, las actividades que debió tercerizar fueron el I&D de procesos, programas de capacitación de los empleados y respuesta rápida. Para Ramírez (2011), la gestión documental implica una reducción de costos:

- *Gartner Group*: Los costos suelen reducirse en un 66%.
- *Price Waterhouse coopers*: Entre 60 y 80%.
- Asociación Nacional de Empresas de Internet (ANEI) hasta un 40% de ahorro.

La reducción está relacionada con las copias, archivo y transferencia de documentos entre personas, en la reducción de uso de papel por disminución de impresiones. Se estima que más del 80% de las empresas en Colombia no poseen sistemas de información documental, a pesar de que el 80% de las actividades están soportadas por documentos.

Además, señala Ramírez (2011), la información de las empresas no está correctamente estructurada y esto limita la posibilidad de utilizarla. Un documento que no se puede encontrar es un documento que no existe.

Entre el 6 y el 15% de los ingresos totales de las empresas se dedican al manejo de sus documentos, una actividad imprescindible, pero que no les genera ningún ingreso, además de esto generando informalidad en la comunicación.

Otro de los aspectos importantes por el cual se tomó la decisión de subcontratar el proceso fue el de la eficiencia manifestada en velocidad en el sistema de comunicaciones y la flexibilidad de los procesos.

Conclusiones

El manejo de la información contable por parte de Cero-K se realiza mediante el balance general, el estado de resultados y cambios de flujo de efectivo. La empresa muestra los estados financieros, con el fin de organizar la información contable para presentarles a sus socios la situación actual de la empresa; esto permite tomar las mejores decisiones e invertir con el menor riesgo posible.

La gestión de documentos no es un problema de las grandes corporaciones. Cualquier

grupo de trabajo requiere una cantidad de información cuyo volumen sorprende cuando se lo analiza y la proporción de su coste es idéntica en todas las empresas. SAIA permite la administración de la información y los documentos de su empresa en tiempo real y desde cualquier lugar, mejorando de manera radical el sistema de comunicación y brindando satisfacción a sus clientes (Arango, 2011).

El software SAIA permitió a la Gobernación de Risaralda cumplir con los requisitos de la norma ISO 9.001:2000 porque se documentan y administran los procesos a través del sistema, se hace la trazabilidad de los servicios que ofrece, garantiza los niveles de acceso y mantenimiento a los diferentes módulos de la aplicación.

El proceso de automatización de documentos digitales en la Gobernación ha tenido implicaciones muy importantes en el ahorro de dinero en archivadores, en personal e impresiones. Mantener un orden en toda su documentación con ahorros de tiempo en localización ayuda a la Gobernación a tener en sus archivos todos los documentos en el momento que los necesite.

Fuentes primarias

Arango, A. (2011). Director de sistemas Gobernación de Risaralda. Entrevista realizada el 10 de Mayo de 2011.

Ramírez, J. (2011). Gerente y Socio Cero-K. Entrevista realizada el 11 de Mayo de 2011.

Referencias

Arias, L, Portilla, L. M.; Agredo, L. H. (2007). La información contable en el análisis de los estados financieros. *Scientia Et Technica*, XIII, 311-314. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903753>

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (2010). *Resultados y expectativas de la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO*. Disponible en http://www.colombianproductions.com/mymit/joom1515/index.php?option=com_content&view=article&id=150:resultados-y-expectativas-de-la-asociacion-colombiana-de-contact-centers-y-bpo-&catid=39:noticias&Itemid=56

Bonet, J. (2006). *La terciarización de las estructuras económicas regionales en Colombia. Documento de trabajo sobre Economía y Región*. Cartagena: Banco de la República. Centro de Estudios Económicos y Regionales CEER.

Business Process Outsourcing services (2011). *Sitio Web*. Disponible en: <http://bpo.destinyinfotek.com/>

Carballal del Río, E. (2006) *Productividad Conceptos Modernos de Productividad. enet.cu. Cuba*. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/

- Celis, T. (2010) *Firmas de BPO invierten US\$5,5 millones en Pereira*. Disponible en http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-09-08/firmas-de-bpo-invierten-us55-millones-en-pereira_109916.php
- Cero-K (2011). *Sitio Web*. Disponible en <http://www.cerok.com>
- Comercio de Exterior (2010). *Outsourcing*. Disponible en <http://www.comerciomexico.com/notas/outsourcing.html>
- Comisión Regional de Competitividad de Risaralda (2011). *Tercerización de Procesos Risaralda*. Disponible en: <http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://encuestabpo.wordpress.com/grupos-de-investigacion/>
- Dossani R. (2003). *Doing business in India: Issues in Software and Business Process Offshoring*. Disponible en <http://asia.stanford.edu/events/fall03/slides/dossaniSlides.pdf>
- Duening, T. (2005). *Negocios y competitividad. Invertir en un negocio BPO (outsourcing) un buen futuro para la economía mexicana*. Disponible en <http://www.liderempresarial.com/num122/13.php>
- E-Business Strategies. (2005). *The most active BPO Countries*. Disponible en: <http://www.intracen.org/e-trade/docs/ites/eSer2.pdf>
- Galindo Lucas, A. (Junio de 2009). *Marco institucional de la contabilidad y las finanzas*. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/nicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903753#>
- Grupo integral (2008) *¿Qué es logística de servicios compartidos?* Disponible en <http://www.grupo-integral.net/preguntas-frecuentes/31-general/64-que-es-logistica-servicios.html>
- González González, H. (2005). *Economía y empresa. Semestre Económico*, 117-135. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2005/llc-flex.htm>
- IDC (2006). *Acerca de IDC*. Disponible en: http://www.idclatin.com/about_idc.asp?ctr=chi
- IDC (2010). *Colombia, la transformación de un país. Tercerización de procesos de negocios (BPO)-IT*. Disponible en <http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/sector-call-centers-proexport-1187029>
- Laborda Castillo, L. (2005). *Flexibilidad e m p r e s a r i a l , eficiencia técnica y crecimiento económico. Universidad de Alcalá Departamento de Ciencias Empresariales*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/>
- Plata, L. (2009). *Colombia puede ser potencia en BPO*. Disponible en <http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=8092>
- Portal Boza, M. (2011). *La Información Contable y su influencia en la toma de decisiones para la gestión empresarial. Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 143. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011>

- Quezada, F. y Andalaft, A. (2001). Análisis de decisiones de inversión estratégicas, metodología y aplicaciones. *Theoria*, 89 - 100. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2009c/578/Concepto%20y%20tipos%20de%20inversiones.htm>
- González Ramírez, M. R., Gascó Gascó, J. L. y Llopis Taverner, J. (2010). Razones y riesgos del Outsourcing de sistemas de información: un análisis de su situación y evolución. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 55-76. Disponible en : <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29901010#>
- Godínez Enciso, J. (2000). Redes empresariales: asimetrías y opciones de aprendizaje. *Análisis Económico*, primer semestre, 165-183.
- Gómez-Limón, J., Casquet Morate, E. y Atance Muñiz, I. (2003). Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, noviembre, 151-189.
- Moya, J. (2009). *Management democrático*. Disponible en : www.eumed.net/libros/2009a/47



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.

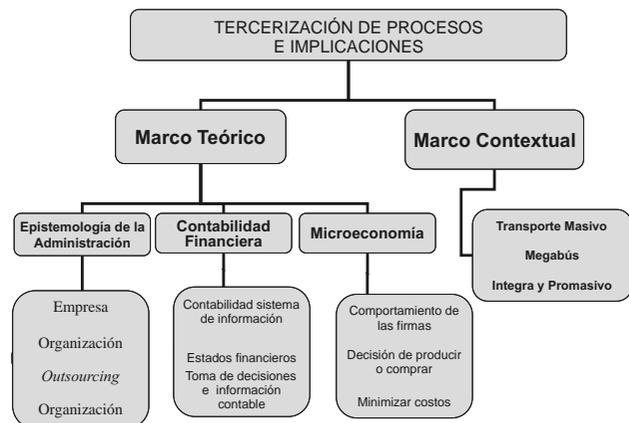
Para observar los cambios desde la perspectiva epistemológica, contable y microeconómica, la unidad de análisis es la empresa Megabús S.A y la unidad de

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 Transcaribe 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.



**TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS.
UN CASO DE TERCERIZACIÓN EN LA EMPRESA INTEGRA S.A.***
Collective passenger transportation: An outsourcing case in Integra S.A.

Sara Jazmín Salazar
Johann Salazar Grajales
Soon Kyum Uhm**

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

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

SÍNTESIS:

En el presente artículo se documenta la experiencia de la empresa Integra S.A. y su proceso de tercerización de mantenimiento de llantas y lavado de vehículos. Las repercusiones que ese proceso costos de operación por la flexibilidad en su operación, la velocidad que se logra en los servicios, los ahorros de tiempo; que se traducen en rentabilidad. Adicionalmente, la posibilidad de centrar la operación en operaciones que se consideran claves.

DESCRIPTORES: Organización flexible, cadena de valor, subcontratación, eficiencia.

ABSTRACT:

This article documents the experience of the company INTEGRA SA and its outsourcing process of tire maintenance and vehicle washing, the impact of this process is reflected on the operational costs by the flexibility in its procedure, the speed achieved in services and time savings, which are translated into profitability; in addition, it gives the possibility of focusing the operation on key processes.

DESCRIPTORS: Flexible organization, value chain, subcontracting, efficiency.

En la medida en que una economía se desarrolla y la competencia se incrementa, las empresas ven la necesidad de especializar sus procesos, con el fin de elaborar un mejor producto y obtener mayores ganancias. Uno de los mecanismos utilizados es el de tercerización de procesos u *outsourcing*.

Según INCAE *Business Review* (2009, pp.34-35),

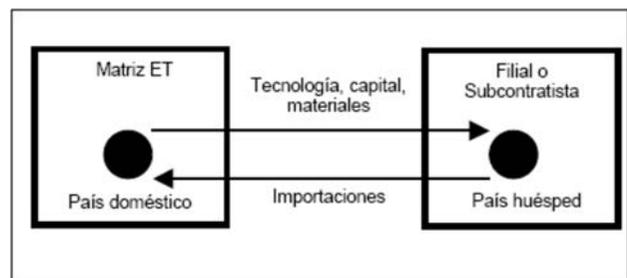
La "tercerización" o contratación en "outsourcing", se refiere a una serie de servicios realizados por un proveedor externo, que administra una porción significativa de la logística y los requerimientos de la cadena de suministro de una organización. Estos servicios incluyen, pero no se limitan a ello, transporte, consolidación, administración de bodegas, compra y manejo de materiales, agencia de aduanas, servicios de consultoría, satisfacción de pedidos y procesamiento de los mismos.

Un ejemplo claro de aplicación del *outsourcing* son las transnacionales. En cuanto a estas, utilizan en su expansión como una de las estrategias principales la tercerización, la cual involucra en parte a la producción internacional a través de subcontratación.

... algunas etapas de la producción son realizadas en los países receptores para ser terminadas en otro país, especialmente la economía donde se encuentra la casa matriz que suele centralizar las actividades que involucran mano de obra más calificada. De esta manera se busca "aprovechar" las ventajas de localización que ofrece el país receptor con respecto a la producción (Ramírez Cruz, 2008).

En la siguiente Figura 1 se muestra la condición de autonomía de las partes que opera cuando una empresa transnacional con sucursales en diferentes países, cada una con libertad de gestión. La relación entre ellas está dada por la transferencia de tecnología y capital de largo plazo.

Figura 1. Comercio intra-firma. Concepto, alcance y magnitud (CEPAL, 2003)



Según el *Outsourcing World Summit* (Dun y Bradstreet, 2009), las áreas de subcontratación de más rápido crecimiento en el mundo son la gerencia de recursos humanos, la gerencia media, la tecnología de la información, servicio al cliente y el mercadeo. La misma investigación reveló que las naciones en las cuales el nivel de subcontratación estaba creciendo más rápidamente eran Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, China, Taiwán y Australia.

De acuerdo con el autor, los principales tipos de subcontratación son:

- Contratación externa de actividades: Se delega en otra organización el elemento de la cadena de demanda en cuestión. Por lo general, se usa para los servicios auxiliares de bajo nivel, como el aseo y limpieza, más que la necesidad de desarrollarse estratégicamente es la de encontrar medios urgentes de resolver un problema.

- **Subcontratación del servicio:** Se seleccionan cuidadosamente los proveedores de un servicio externo especializado y luego se comprometen para lograr que la organización redefina, reenfoque y de ser necesario, perfeccione ese servicio, aprovechando la experiencia acumulada del proveedor.
- **Producción interna:** Es una propuesta alternativa para asegurar incrementos de la productividad mejorando la operación de un área, de modo que pueda emprenderse la tarea de otras empresas. De esta manera, se pueden conservar las habilidades y aprovechar los activos, lo cual da por resultado costos más bajos para la empresa servida internamente.
- **Co-provisión:** Esta es una relación donde la interacción entre el proveedor y la organización anfitriona es aún más estrecha que en una subcontratación normal. Esto generalmente significa que la organización anfitriona provee el plantel o los gerentes para el convenio de subcontratación, sin transferir al personal que la organización no puede perder debido a sus conocimientos especializados. Esta modalidad no debe confundirse con los gerentes, quienes simplemente evitan subcontratar procurando retener la co-provisión. Significa que ambas organizaciones tienen una responsabilidad por la provisión de los recursos para alcanzar el objetivo.
- **Relaciones basadas en el beneficio:** Estas son relaciones a largo plazo en las que ambas partes hacen una inversión por adelantado en la relación y comparten los beneficios a medida que se acumulan, de acuerdo con una fórmula preestablecida.

De esta manera, ambas partes asumen un riesgo y ambas deberían compartir la recompensa.

Marco problemático

En la década de los 90 se profundiza una práctica que se venía ya utilizando en las empresas: la subcontratación. Esta posibilidad permite que las organizaciones externalicen una actividad que no tenga que ver con el objeto social de la empresa. Las grandes compañías utilizan otras empresas para ciertos servicios específicos; algunos de estos servicios pueden ser: información, impresión, facturación, cobranzas, seguridad, planillas de pago, mantenimiento de la propiedad, empleados temporarios y contratados y servicios de limpieza.

Integra S.A. es una empresa cuyo objeto social es operar el servicio de transporte masivo del sistema Megabús. Dicha empresa, como muchas otras, tercerizan unos procesos determinados; en este caso es el lavado y mantenimiento de vehículos. Dicha empresa opta por el *outsourcing* ya que le resulta conveniente y rentable realizar este proceso. La pregunta de investigación que se plantea es ¿Qué factores llevaron a Integra a externalizar los procesos de mantenimiento, lavado de vehículos y qué efectos ha tenido esta decisión en la estructura administrativa, contable y económica de la empresa? Para responder esta pregunta, se propone:

- Establecer la relación que poseen los conceptos de globalización, organización flexible y tercerización de procesos.
- Describir los procesos de tercerización de mantenimiento y lavado de vehículos de la empresa Integra S.A.

- Evidenciar los efectos que causa el uso de la tercerización en la estructura administrativa, contable y económica

Con este trabajo formativo se busca tener un conocimiento más claro acerca de algunos procesos de tercerización de servicios y la necesidad que tienen algunas empresas de usar este tipo de estrategias para ser más eficientes.

Es importante conocer la evolución de las diferentes concepciones de la empresa desde las perspectivas microeconómica, epistemológica de la Administración y contable, para describir más ampliamente la dinámica de la empresa.

La importancia que tiene este trabajo para los administradores de empresas es obtener un conocimiento más profundo acerca de la BPO (*Business Process Outsourcing*), es decir, sobre la tercerización de servicios. Para los futuros administradores, es necesario conocer la estrategia de operación de tercerización de procesos y/o servicios, qué factores positivos o negativos trae optar por dicho proceso y en qué aspectos se afectarían los aspectos administrativos, económicos y contables de la empresa.

Desde un punto de vista más académico, se considera que dicha investigación sería útil para aquellas personas relacionadas con el tema de BPO, sin importar cuál sea la particularidad, además de servir de referencia para personas interesadas.

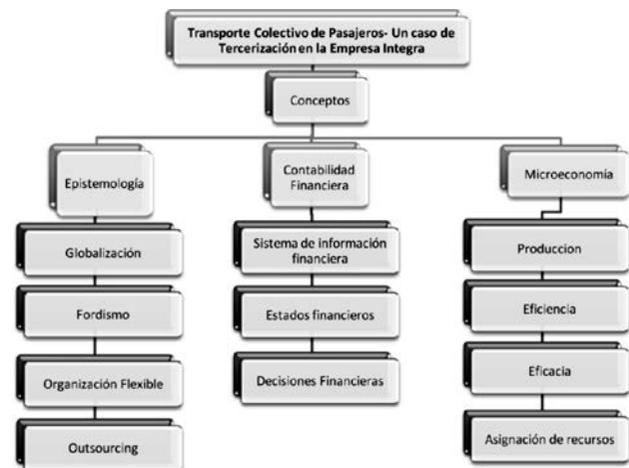
Este trabajo aporta significativamente al colectivo de trabajo, en allegar información valiosa para futuras investigaciones relacionadas con este tema; además, para un mejoramiento continuo en la calidad del programa de Administración de Empresas y su acreditación.

Por último, respecto a la formación de cada uno de los integrantes de esta investigación, es importante evaluar y mostrar el tema de los BPO, problemática que afecta a una gran parte de las organizaciones.

Marco referencial

El marco referencial se plantea en la Figura 1 y tiene dos elementos: el teórico y el contextual.

Figura 1. Marco referencial



Marco teórico

A continuación se definen los conceptos e interrelaciones que desde las perspectivas administrativa, financiera y económica, respaldan los argumentos que permiten abordar el problema de investigación. Entre los principales términos se pueden encontrar: globalización, *outsourcing*, estados financieros, decisiones financieras, producción, entre otros.

Perspectiva administrativa

Para estudiar la relación BPO–Organización es necesario plantear el tema de la

globalización. Esta se define como una interdependencia de transporte, distribución, comunicación y redes económicas, a través de las fronteras internacionales. Un ejemplo controversial de la globalización son las contrataciones externas de trabajos (conocidas como *outsourcing* u *offshoring*) en otros países.

Theodore Levitt sostiene que la existencia de mercados verdaderamente globales exige un nuevo tipo de corporación. Él cree que una corporación global ha reemplazado a la corporación multinacional como el competidor internacional más eficaz (Levitt, citado en Donnelly, Gibson, Ivancevich y Konopaske, 2006, p.56).

Existe diferencia entre internacionalización y globalización; Reygadas (2002, p.34) plantea una comparación entre estos dos conceptos:

La Internacionalización (...): conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales y se puede concebir desde las condiciones de costos y ventajas económicas o como un proceso de compromiso creciente de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los otros países a los que la empresa extiende sus actividades.

La Globalización es el resultado de la internacionalización de la producción y se caracteriza por: nivel superior del comercio respecto al de la producción, el nuevo papel de las empresas multinacionales, una división internacional del trabajo, la revolución de las comunicaciones, la unificación de los

mercados financieros nacionales y los intentos permanentes de coordinación de las políticas económicas de las grandes potencias.

El proceso de internacionalización fue posible para las empresas con el Fordismo como modo de producción en cadena. Su foco central es la eficiencia a través de mecanismos de estabilidad y control, su finalidad el desarrollo, producción, mercadeo y entrega de bienes y servicios a precios bajos; además de las características claves del entorno en el que apareció, como la demanda estable, los mercados grandes y homogéneos, los bienes de buena calidad y bajo costo, y los ciclos largos de desarrollo y vida del producto:

Los elementos más característicos son la línea de montaje, la producción en serie, la estandarización e intercambiabilidad de las piezas. Otros aspectos de sus ideas son la exportación como medio importante de expansión comercial; el principio de la participación en los beneficios de todo el personal y un sistema de ventas a crédito que permitía a todos sus trabajadores poseer un automóvil. Quizás la frase más recordada de Ford sea aquella de “El obrero es el mercado” (Arnoletto, 2007b, p.18).

La respuesta a las nuevas condiciones que plantea la globalización se encuentra en las organizaciones flexibles que tienen requerimientos bajos de insumos para adaptarse a cambio repentinos. Por otro lado, a largo plazo, esta organización se ajusta a los cambios en la competitividad; así se considera su desarrollo organizacional.

Por ello, la organización flexible se entiende como:

... la organización en función de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisorios lo más cerca posible del cliente final, establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades del negocio o “cadena del valor”, ... (Arnoletto, 2007a, p.65).

En este contexto de globalización y organizaciones flexibles se da la profundización de la externalización de procesos. El *outsourcing* resulta de vital importancia en las empresas para ampliar su producción y sus operaciones sin incrementar sus costos. Se trata de un proceso planeado de transferencia de actividades para ser realizadas por terceros, se busca mayor eficiencia y mejorar los procesos triviales de una empresa a corto y mediano plazo...Lo fundamental para su aplicación es definir cuáles son los procesos vitales y delegar los que son triviales (Álvarez, 2004, p. 94)

Según Coopers y Lybrand, tras analizar cerca de 400 empresas, las dos terceras partes recurren al outsourcing, las pequeñas empresas que lo hacen son en general más robustas que aquellas que lo hacen “todo en casa”, esto les permite superar a la competencia en beneficios, prospección de ventas y tasas de crecimiento (Urrutia, 1999, citado en Asprilla, 2005, p. 25).

Sin embargo, a pesar de las ventajas señaladas para el *outsourcing*, este proceso posee ciertos riesgos que dejan de ser operativos y pasan a ser riesgos estratégicos, y que afectan la dirección de la empresa. Por tanto, ameritan un mayor planeamiento por parte de la alta gerencia, como los siguientes:

- No negociar el contrato adecuado
- No seleccionar el proveedor adecuado

- Si el proveedor falla la empresa puede quedarse a mitad del camino
- Aumento del nivel de dependencia de agentes externos
- Que el proveedor se quede con las ganancias
- Su contratista se convierta en su propia competencia
- Que el proveedor no tenga la capacidad para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa desea

Perspectiva contable y financiera

La contabilidad es un sistema de información operativo encargado de proveer información relevante a quienes toman decisiones. Este sistema capta los datos importantes para su interpretación y registro; permite así la elaboración de información adecuada para los interesados.

Así, Mcneill (1973, p.45) expresa que:

La información no consiste solamente en hechos consumados, son estos los que se vinculan con la misma. Por muy interesantes que sean los hechos si están desvinculados no sirven para formular el contexto de las decisiones; son simplemente datos. Para proporcionar informes es preciso conocer los hechos consumados, relacionarlos entre sí y con los factores de la decisión, y también comunicar la información resultante a quienes formulan las decisiones. Este proceso de conocer, relacionar y comunicar exige organizar las actuaciones o las cosas y recibe el nombre de sistema.

La contabilidad financiera determina la información requerida, identifica los datos y la manera de procesarlos, su registro, transmisión, clasificación, almacenamiento o acumulación, la elaboración de resúmenes y presentación de la información; todo ello se acumula para ayudarle a alguien a tomar decisiones. Ese alguien puede ser el presidente de una compañía, un gerente de producción, un administrador de algún establecimiento, un gerente de ventas, entre otros. Casi todos los administradores en todas las organizaciones están mejor equipados para efectuar sus labores cuando cuentan con una comprensión razonable de los datos contables.

Los estados financieros son informes que presentan las empresas al final de cada período contable, con el fin de informar de una manera concreta sobre las actividades operativas, la situación y su posición financiera. Para Henao, Polanco y Sinisterra (1991, p.21):

Los estados financieros constituyen el paso final del proceso contable y, a la vez, puntos de partida para el conocimiento de la situación y resultados de la empresa. Por otro lado, los estados financieros se convierten en un instrumento imprescindible para la gerencia y demás niveles administrativos de una organización, puesto que sirven de parámetros para el control y toma de decisiones administrativas y financieras.

Los principales estados financieros son: Balance General, Estado de Resultado, Estado de Ganancias Acumuladas, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de flujo de efectivo. Ellos muestran la situación financiera y económica de las empresas. Por ejemplo, el Balance General

presenta la situación del Activo, Pasivo y Patrimonio de la empresa, es decir, este refleja la estructura de la empresa contablemente. El Estado de Resultado es el que presenta los resultados de las operaciones realizadas durante un período, mostrando los ingresos, costos y gastos tanto operacionales como no operacionales, en los que incurre la empresa. El Estado de Ganancias Acumuladas es mostrar el movimiento de las utilidades de un período a otro y el Estado de Cambios en la situación financiera se encarga de mostrar cómo una transacción comercial afecta al negocio en función del uso de los recursos.

Al momento de tomar algún tipo de decisión es importante tener en cuenta las estrategias citadas a continuación (Ramírez Padilla, 2008, pp.17-18):

1. **Análisis:** Reconocer que existe un problema, definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios y obtener y analizar los datos.
2. **Decisión:** Proponer diferentes alternativas y seleccionar la mejor.
3. **Puesta en práctica:** Poner en práctica la alternativa seleccionada y realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2, la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de

producto. Ambas requieren información adecuada.

Se puede afirmar que, aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante anotar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos. Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, las que le permiten elegir correctamente.

Perspectiva microeconómica

La producción se puede definir como la combinación de recursos (factores o insumos) para crear mercancías (productos, artículos). En términos más amplios, la producción satisface las necesidades humanas proporcionando bienes y servicios. Lo anterior significa que esta comprende hasta el más simple intercambio, puesto que cada persona considera algo más valioso que aquello de lo que se desprende. Cada integrante que participa en toda actividad económica, se ve implicado en una dualidad ya sea por la minimización de costos o la maximización del beneficio (Webb, 1981).

La producción es posible en la empresa, entendida esta como un “agente económico que toma decisiones de producción. Su comportamiento se rige por el principio de maximización de beneficios, tomando los precios de mercado paramétricamente (...) es la unidad de decisión que lleva a cabo la transformación de bienes” (Villar, 1999, p.89).

En general, la producción es el proceso de transformación de bienes (*inputs* o factores)

en otros diferentes (*outputs* o productos), en el que cierta cantidad de materia prima es procesada y transformada para la realización de un bien final. Para esto se utilizan diferentes funciones de producción, por lo cual se busca la maximización de beneficios y la minimización de costos de producción.

Para entender el proceso de producción, se debe hablar de eficiencia y eficacia como una relación directa en cuanto a la forma de combinación de insumos en una empresa. La eficiencia es “el uso ordenado y correcto de los métodos establecidos para lograr los resultados programados: los medios” (Hernández, 2008, p. 15). Todo administrador debe poseer conocimiento acerca de la eficiencia para así establecer cuál es la mejor función de producción y lograr una óptima productividad, además de lo anterior se debe hablar también de la eficacia, la cual se mide por resultados (fines), sin importar los métodos o medios con los que se logre. Continuamente algunos líderes toman decisiones respecto a la eficacia, sin estudiar la necesidad de la eficiencia, lo cual genera conflictos entre la dirección y las áreas administrativas.

La empresa Integra S.A.

Integra S.A. es la empresa operadora del servicio de transporte masivo Megabús. Es innovadora, con tecnología de punta, con personal de alto perfil y alto rendimiento, focalizada en el servicio al usuario y consciente del medio ambiente.

Integra forma parte de un grupo de 5 empresas de transporte colectivo y su asociación, ASEMUR (Asociación de Empresas de Transporte Urbano, Colectivo y Masivo del Área Metropolitana Centro Occidente), viene trabajando diferentes frentes, soportada en un

modelo de asociatividad a saber: Líneas Pereiranas, Urbanos Cañarte, Urbanos Súper Buses, Cooperativa San Fernando, Urbanos Pereira, Integra, Asemtur, Alianza.

Integra ocupa el puesto 7° en las 500 empresas de Risaralda con mayor crecimiento en utilidad (más del 6000% en un año). Además, ocupa el puesto 23° con mayor crecimiento (63% en un año), el puesto 14° con mayores activos (20%+en un año) y el puesto 20° con mayor patrimonio (59% más en un año).

En cuanto a experiencia, se han desarrollado diferentes proyectos de innovación tecnológica (financiación internacional con el Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, del Banco Interamericano de Desarrollo, BID), de desarrollo empresarial (proyecto financiado por USAID, a través de MIDAS), capacitación a todo el personal administrativo y operativo (proyecto financiado por el SENA, por valor de 2.500 millones de pesos), responsabilidad social y empresarial (convenio realizado con la Gobernación de Risaralda y el Fomipyme).

La misión de Integra S.A. es presentar los servicios de transporte público masivo de pasajeros, con excelente calidad, rentabilidad y compromiso ambiental, con un manejo razonable de los recursos, soportado en los principios del empresarismo moderno, garantizando la entera satisfacción los clientes.

Los cointerésados 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 eficientes 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 recursos y el manejo del riesgo, el conocimiento y la creatividad serán la constante para consolidar el bienestar y la calidad de vida de sus grupos de interés.

Integra garantiza la eficiencia en la prestación de los servicios de transporte masivo de pasajeros con sentido de perfección y mejoramiento continuo, con manejo eficiente de los recursos y cuidado del medio ambiente acorde con los requisitos legales.

Desde sus inicios, Integra S.A. se ha caracterizado por el liderazgo de transformación a través de una participación activa en la dinámica local, regional y nacional. Este es uno de los factores que ha permitido planear y direccionar las estrategias de desarrollo de la industria del transporte en línea con el crecimiento y desarrollo del AMCO.

Esta transformación tiene una relación directa con la profesionalización de la industria con la que Integra S.A. ha tenido un gran compromiso y primerísimo papel de liderazgo. Para ello, por más de 25 años ha planeado y gestionado a través de ASEMTUR importantes acciones y formaciones con diferentes entidades, que han contribuido al fortalecimiento de las competencias del talento humano vinculado a las empresas de transporte público urbano.

En cuanto a la actividad de tercerización, Integra S.A. posee tres actividades principales de subcontratación; ellas son:

- Lavado de Vehículos: Posee 7 años funcionando en la empresa. El vehículo llega en horas de la madrugada y se realiza

la gestión de lavado de vehículos con una empresa calificada para esto y con más de 50 empleados. Además, se utilizan productos para lavado que sean amigables con el medio ambiente e hidrolavadoras para un menor consumo de agua.

- Mantenimiento de las llantas: Posee 5 años funcionando para Integra. Administran las llantas, es decir, cuando “se pinchan”, se dañan o se gastan hay un reencauche, y cuando es necesario, las cambian (facturan todo el proceso).
- Servicios Generales: También posee 7 años de funcionamiento con la empresa. Desarrollan su ejercicio al interior de la organización y no son contratados directamente.

La externalización de los procesos de mantenimiento, lavado de vehículos y los efectos de esta decisión en la estructura administrativa, contable y económica de Integra S.A.

El factor principal que llevó a Integra S.A. a tercerizar procesos fue la necesidad de disminuir costos para prestar un servicio adecuado en precios, sin disminuir la rentabilidad. La disminución de costos es posible porque los terceros poseen experiencia comprobada, una estructura eficiente y un nivel de precios en sus servicios conveniente para la empresa.

Sin embargo, a pesar de la tercerización de actividades como el lavado de vehículos y mantenimiento de llantas, la empresa se encuentran en dificultades en relación con el precio del pasaje y las cantidades de usuarios que utilizan el servicio del Sistema Integrado, Megabús. Inicialmente, la empresa tuvo una perspectiva financiera con la cual hoy en día

no se cumplen los parámetros establecidos. Debido a esto, Integra ha realizado estrategias para controlar y regular la elasticidad de la demanda y evitar más pérdidas de las que ya poseen.

La empresa fue fundada en el año 2004 en la ciudad de Pereira; sin embargo, a nivel nacional lleva operando 20 años. La empresa existió porque surgió un plazo licitatorio para el sistema de transporte masivo en el AMCO, en donde se unieron las empresas de transporte urbano colectivo de la ciudad (como Líneas Pereiranas, San Fernando, entre otros).

En el AMCO (Área Metropolitana Centro Occidente), Integra y ASEMUR, como empresas que subcontratan, poseen una estructura organizacional que ha permanecido constante, ya que desde sus inicios ellas tercerizaban los servicios. El papel del gerente en esta organización es organizar, planear y ejecutar los diferentes proyectos que se manejan, logrando así un desarrollo organizacional.

Respecto a la estructura financiera, según el Ingeniero César Augusto Marín Moreno, los estudios financieros del sistema no reflejaban verdaderamente lo que hoy es el sistema de transporte masivo, ya que son más estratégicos que técnicos. Este sistema de transporte se encuentra en un déficit porque no carga los pasajeros que debería, y no se aplican las condiciones definidas en los convenios con el Banco Mundial, que exige que los préstamos sean para la financiación del transporte masivo y no de los pasajes. Sin embargo, ante el temor por la cantidad de pasajeros, las empresas transportadoras subsidian el valor de los pasajes y asumen una obligación que debería ser del Estado.

Conclusiones

Finalmente, se puede decir que gracias a la información sobre BPO se puede evidenciar que muchas empresas optan por tercerizar algunos procesos, ya que para estos les resulta mucho más beneficioso, menos costoso y se pueden concentrar más en la actividad principal de la empresa.

La tercerización de procesos es algo que muchas empresas están utilizando actualmente. Tanto ha sido su impacto, que en el caso de la empresa Integra S.A. desde su fundación inició con un proceso de tercerización como el lavado de vehículos, mantenimiento de llantas y servicios generales, por lo cual la empresa no ha tenido cambios en la estructura organizacional.

Dicho lo anterior, se puede decir que la tercerización es uno de los mejores métodos que la empresa puede utilizar, para que sea más fácil o más cómodo el proceso de producción. También para poder concentrarse más en la producción final, haciendo que haya una disminución de costos, ahorro de tiempo, que conducen a la empresa a alcanzar una mayor rentabilidad, obteniendo así una mejor eficiencia

Fuentes primarias

Marín Moreno, C. A. (2011). Director de Proyectos de Integra. Entrevista realizada el 10 de Mayo de 2011.

Referencias

Arnoletto, E. J. (2007a). *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo*. Disponible en www.eumed.net/libros/2007c/333/

Arnoletto, E.J. (2007b). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007b/299/7.htm>

Asprilla, F. (2005). *El Outsourcing en la Comercialización*. Bogotá: Editores del Grupo TMS.A.

EUMED (2011a). *Diccionario de Economía y Finanzas* Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/dic/A.htm>

EUMED (2011b). *Manual Básico de Economía EMVI: Mercado frente a Estado*. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/1/Mercado-estado.htm>

Henao, H., Polanco, L. E. y Sinisterra, G. (1991). *Contabilidad: Sistema de Información para las Organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.

Hernández, S. (2008). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. Bogotá: Mc Graw Hill

Mcneill, E. (1973) *Contabilidad Financiera, Sistema de Información para tomar decisiones*. México: Diana.

Ramírez Cruz, Z. D. (2008). *Empresas transnacionales e integración en América Latina y el Caribe*. Disponible en www.eumed.net/libros/2008b/401/

Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8ª Ed.). México: Mc Graw-Hill.

Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la*

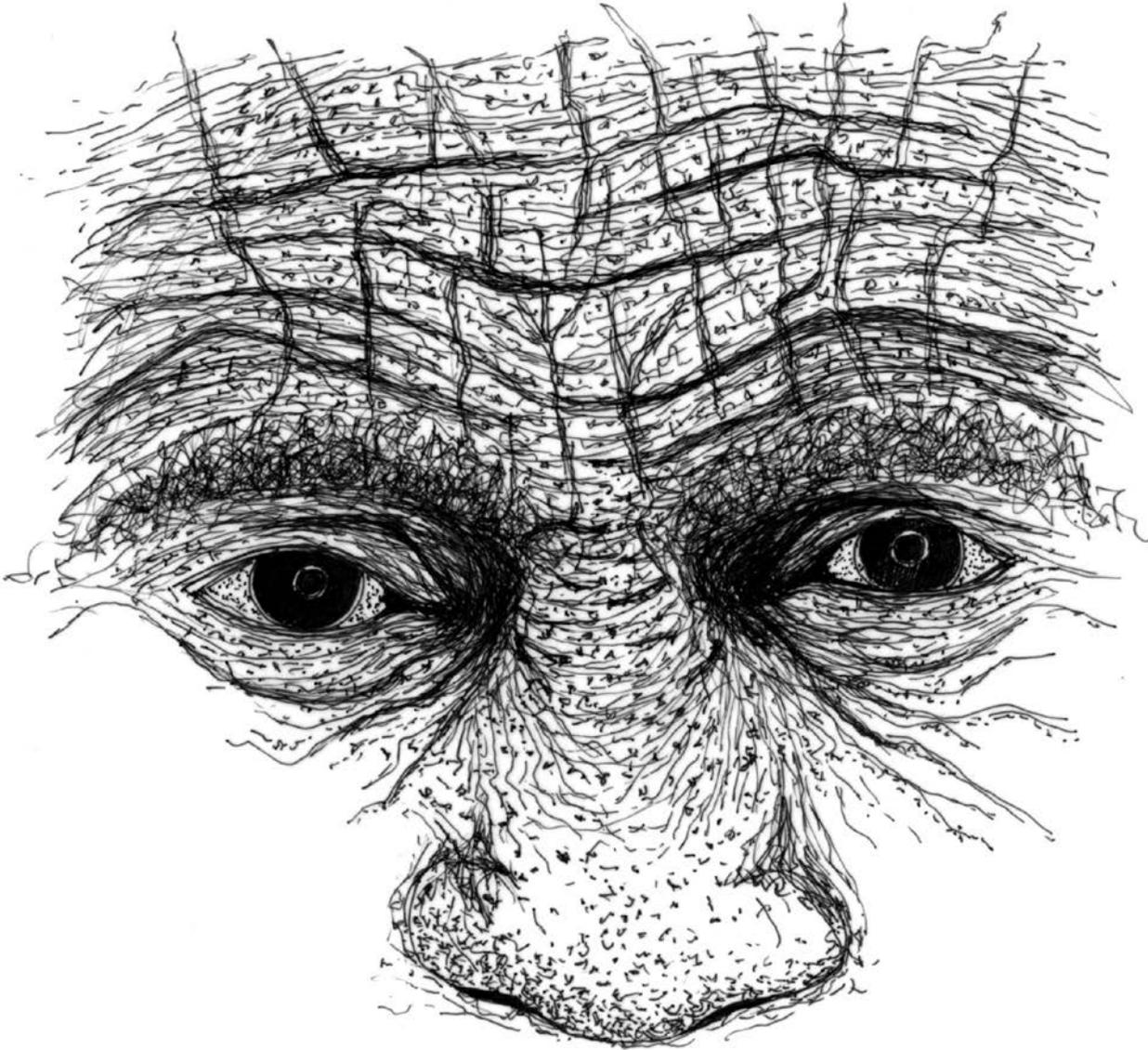
globalización de la industria.
Barcelona: Gedisa.

Selva, G., Molina, P. y Amador J. (2009). La Industria 3PL en Centroamérica. *INCAE Business Review*. Disponible en http://find.galegroup.com/gtx/retrieve.do?contentSet=IAC-Documents&resultListType=RESULT_LIST&qrySerId=Locale%28es%2C%2C%29%3AFQE%3D%28KE%2CNone%2C13%29tercerizacion%3AAnd%3ALQE%3D%28AC%2CNone%2C8

%29fulltext%24&sgHitCountType=None&inPS=true&sort=DateDescend&searchType=BasicSearchForm&tabID=T002&prodId=AONE&searchId=R1¤tPosition=1&userGroupName=ucpr&docId=A201850963&docType=IAC

Villar, A. (1999). *Lecciones de Microeconomía*. España: Antoni Bosch.

Webb, S. (1981). *Economía de la Empresa*. México: Limusa.



TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA*
Outsourcing services in an academic institution

Susana Acevedo Gómez
Alejandra Leal Cardona
Sofía Vela Hincapié**

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

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

SÍNTESIS:

La externalización de procesos, o Outsourcing, es considerada una herramienta esencial para las empresas que buscan nuevos mercados y aumentar su tasa de rentabilidad. Se elige entre dos opciones: la internalización o la externalización de procesos, dependiendo de si las condiciones de operación de un servicio resultan más favorables si las realiza bajo su jerarquía y organización, que si las subcontrata con otra empresa. La subcontratación puede suponer una estrategia efectiva en cuestión de disminución de costo y aumento de beneficio y tiempo; sin embargo, no en todos los casos asegura un aumento en calidad. Los directivos de la institución educativa estudiada, desde un pensamiento estratégico y misional, diferencian entre beneficios necesarios y lucrativos, y deciden revertir la subcontratación.

DESCRIPTORES: Organización, procesos, internalización, externalización

ABSTRACT:

External organizational processes, or Outsourcing, are considered an essential tool for companies seeking new markets and an increase in their return rate. It is chosen between two options: internalization or processes outsourcing, depending on whether the operational conditions of a service are more favorable to the company if conducted under its hierarchy and organization, or if subcontracted with another company. Outsourcing may suppose an effective strategy in lowering cost and increasing benefit and time; however, not in all cases ensures an increase in quality. The directors of the educational institution studied, from a missionary, and strategic thinking, differentiate between necessary and lucrative benefits, and decide to reverse outsourcing.

DESCRIPTORS: Organization, processes, internalization, outsourcing.

La externalización de procesos, o *outsourcing*, es considerada una herramienta esencial para las empresas que buscan nuevos mercados y aumentar su tasa de rentabilidad. Existen numerosos convenios de subcontratación de procesos o alianzas entre empresas que buscan aumentar sus relaciones administrativas para incrementar la velocidad en sus procesos y mejorar la calidad en sus servicios (Investment Weekly News, 2011). Las asociaciones en *Business Processing Outsourcing* (BPO) también buscan generar otras habilidades y entrenar a los empleados en el *Outsourcing* (Fintech, 2011)

La empresa elige entre dos opciones: la internalización de procesos, cuando las condiciones de producción de un bien o servicio resultan más favorables para la empresa si las realiza bajo su jerarquía y organización que si las subcontrata con otra empresa. La externalización, cuando esta opción implica para la empresa menores costos o mejor calidad. Se pueden encontrar empresas que subcontratan la mayoría de los procesos que no son considerados el corazón del negocio.

En este texto se muestra el proceso de internalización de un servicio que previamente había sido tercerizado en una institución educativa y las bases organizacionales, contables y financieras que se vieron involucradas en esta decisión.

Área problemática

Con el aumento de la subcontratación de servicios son cada vez más las actividades económicas involucradas y el sector educativo no es la excepción. Las áreas de subcontratación tradicionales eran seguridad, servicio al cliente y líneas telefónicas. Los nuevos procesos que se están contratando son

la administración de recursos humanos, personal de aseo, asesorías técnicas, comerciales, financieras y todo tipo de servicios que contribuyan a la realización de la actividad. En el sector educativo se encontró que se subcontrata también gran cantidad de servicios, incluso programas académicos complementarios, como lo es el pre-ICFES, que constituye el acompañamiento o refuerzo en los saberes necesarios para presentar las pruebas de Estado de acceso a la educación superior.

A partir del auge que ha presentado la subcontratación de servicios, esta investigación se centró en el BPO en el sector educativo, enfocada en los factores que motivaron a la Fundación Gimnasio Pereira para tercerizar y luego retomar el programa pre-ICFES.

El objetivo general es identificar los factores que motivaron a la Fundación Gimnasio Pereira para internalizar el programa PREICFES, después de haber sido tercerizado. Entre los objetivos específicos, se encuentran:

- Describir cómo contribuye la información contable en la decisión de internalizar un servicio, el programa pre-ICFES, antes tercerizado.
- Conocer el efecto que tiene la internalización del mismo programa pre-ICFES, en el logro educativo.
- Describir las implicaciones económicas de la decisión de tal internalización.

Esta investigación formativa describe los aspectos contables, organizacionales y microeconómicos que intervinieron en las decisiones de primero, tercerizar, y después,

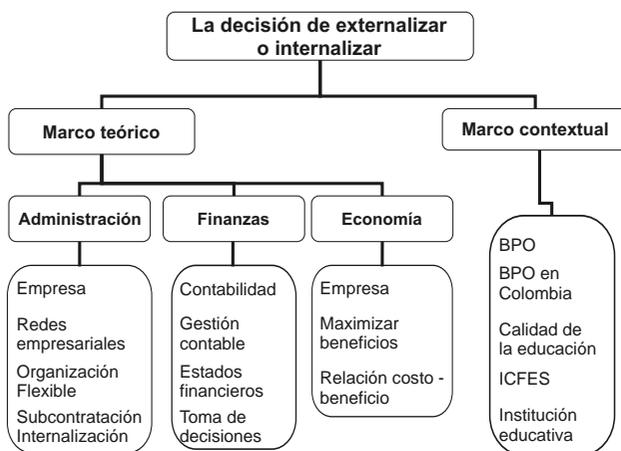
retomar un servicio educacional. Se hace un acercamiento teórico que permite reconocer los elementos de la decisión, se estudia la institución educativa por medio de entrevistas guiadas para recolectar la información contable, organizacional y microeconómica, que revele las razones para internalizar un proceso que se subcontrataba por parte de la institución educativa.

Marco referencial

Marco teórico

En este apartado se presenta el marco teórico de tercerización de procesos en una institución educativa, a partir de tres perspectivas: epistemológica, financiera y microeconómica (Figura 1).

Figura 1. Tercerización de servicios en una institución educativa



Perspectiva epistemología de la administración

La empresa es una institución indispensable en el mundo de hoy. Está inmersa en todos los campos y determinan las actividades de las personas, así como también tienen la capacidad de limitar el avance, tanto económico como social. Sin embargo, como

asegura López (2006), hasta no hace mucho tiempo, la empresa y los empresarios estaban virtualmente fuera del análisis económico.

Pero para este momento, es reconocida como de vital importancia en el análisis del desarrollo del mercado y la economía mundial. Al respecto, López (2006) afirma que la empresa comenzó a aparecer no tanto como un poder económico-político con intereses opuestos a los del conjunto de la sociedad, sino como un factor decisivo para el progreso económico en la historia del capitalismo.

Por otra parte, Caldas, Carrion y Heras (s.f.) plantean que en la sociedad actual se presentan muchas necesidades, por lo que es importante desarrollar un modelo de organización económica que permita satisfacerlas. Este tipo de organización es la empresa que puede ser definida como una unidad económica que surge a partir de una combinación de factores económicos y humanos que producen un bien o un servicio, para alcanzar objetivos o beneficios trazados.

Las empresas reaccionan frente a las transformaciones que ocurren en su entorno, están limitadas por el mismo y las decisiones que puede adoptar están condicionadas en gran medida por sus capacidades y experiencias previas (López, 2006). Las empresas interactúan con otras, “las relaciones y la interacción entre empresas de un sistema productivo pueden contribuir a mejorar los resultados económicos de cada una de las empresas, si se consiguen hacer aflorar las economías potenciales que existen en los sistemas productivos” (Vázquez, 2005, p. 47).

Las interacciones pueden ser estrechas. Hay diferentes formar de asociación entre empresas, como redes de empresarios,

clústeres, distritos industriales, entre otras, pero todas tienen en común la búsqueda de aumentar el éxito o la rentabilidad de las empresas que están dentro de la red, ya que constituyen una alianza estratégica para conseguir los objetivos trazados y tienen capacidad de adaptarse sin cesar en un medio constantemente en cambio. La importancia de las redes es tal que son consideradas como el elemento fundamental que constituye a las nuevas organizaciones y que les confiere la capacidad de expandirse por la economía global (Castells, 2005).

La posibilidad que tienen las empresas de reaccionar y adaptarse a lo que pasa en su medio resulta de vital importancia para su sobrevivencia; de allí se desprende un concepto muy importante que es el de organización flexible. Este consiste en que la organización debe tener la capacidad de cambiar con rapidez ante los cambios en el mercado y en los gustos de los consumidores, para evitar la disminución de sus beneficios (Salas, 2007).

“Una organización flexible implica estructuras con menor grado de formalización, adaptables dependiendo de las circunstancias cambiantes del entorno y menos rígidas ante las necesidades de la organización” (Garca, 2010, p.11). De esta forma, están más preparadas para la innovación, ya que gracias a la flexibilidad o la capacidad de cambio habrá más facilidad para la realización de las modificaciones organizacionales necesarias para incorporar un nuevo proceso a la estructura empresarial (p.11).

Según las Naciones Unidas (2003), la subcontratación de procesos es una medida estratégica que actualmente muchas empresas utilizan para agilizar operaciones y tratar de disminuir costos. Ella se basa en

realizar contratos con otras personas o empresas para que realicen una actividad que no está dentro de la actividad principal de la organización. Esto es común en áreas de tecnología o software, de limpieza o de seguridad. Lo anterior también es conocido como tercerización de procesos:

La subcontratación de procesos y de mano de obra permiten a la empresa reducir los costos al dejar a terceros fases del proceso productivo, de gestión del conocimiento e información, mantenimiento y limpieza entre otros, generando sinergias y cadenas de valor que redundan en una mayor competitividad y que permiten a la empresa enfocarse únicamente sobre el núcleo de negocios (Calva y Alarco, 2007, p. 64).

La subcontratación es una decisión crucial para las empresas, que trae consecuencias importantes. Por eso es importante determinar qué función se puede subcontratar, definir los criterios generales y el alcance del proyecto. Se evalúa la viabilidad de la subcontratación mediante el análisis detallado de los costos y los beneficios que traerá esa tercerización (Capuz et al., 2000).

La subcontratación, entonces, es la decisión consciente de externalizar procesos a un proveedor externo. Su importancia radica en que permite a la gerencia focalizarse en sus competencias fundamentales, para crear mayor valor para sus clientes y accionistas. El proceso contrario a externalizar un proceso es su internalización. Para Lugo (2007), la subcontratación genera un aumento en los costos de transacción, dado que la empresa debe crear mecanismo de coordinación y control, y al mismo tiempo trabaja bajo la incertidumbre en el cumplimiento de las actividades. Por consiguiente, al ser

consciente de esos riesgos la empresa puede decidir incluir bajo su jerarquía la mayor cantidad de procesos posibles. Por lo tanto, solo se externalizarán algunas actividades cuando se cumpla alguna de estas condiciones: los costos de internalización sean más elevados que los costos de transacción, cuanto menos específicas sean sus ventajas en propiedad; cuanta mayor interrelación exista entre las actividades; y cuanto más estable, competitivo y disperso sea el mercado al que desea acceder.

Finalmente, para Alonso (citado por Lugo, 2007), el proceso de internacionalización puede percibirse como un proceso innovador, ya que reporta para la empresa un cambio en la estructura organizacional, en los objetivos estratégicos, en el programa de *marketing*, y eventualmente, en sus condiciones previas de producción.

Perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera, resulta importante identificar los conceptos que servirán como base para tomar la decisión de internalizar o externalizar:

La contabilidad a menudo se ha llamado el lenguaje de los negocios, quienes participan en el mundo de los negocios- propietarios, gerentes, banqueros, corredores de bolsa, abogados, ingenieros, inversionistas- utilizan términos y conceptos contables para describir los acontecimientos que forman la existencia cotidiana de cada negocio, grande o pequeño (Meigs y Meigs, 1981, p.15).

Según Carrillo (1997), la contabilidad es un sistema de información que clasifica, registra, resume y presenta las transacciones de entidades económicas, que constituyen

movimientos de bienes o capital para determinar los resultados de un periodo. Su fin es determinar, interpretar y analizar sus resultados, proyectar las finanzas de la empresa y hacer seguimiento para controlar la ejecución de los planes y la veracidad de las operaciones realizadas y de su registro.

Sinisterra, Polanco y Henao (1997), contribuyen a esta definición y presentan la contabilidad como un sistema de información integrado a la empresa, cuyas funciones son identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico. Para Meigs (1981), la contabilidad está para suministrar información financiera acerca de una determinada entidad económica; considera que la contabilidad va más allá de la creación de registros e informes, su finalidad el uso de esa información, su análisis e interpretación.

Por otra parte, Delgado (2001) afirma:

El objetivo de la contabilidad y de la información contable es suministrar información útil para tomar decisiones de carácter económico. Para cumplir este objetivo es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos: los usuarios generales, y particulares de la información contable y la comunidad que se ve afectada de alguna manera por la gestión y operación de la empresa.

Retomando a Carrillo (1997), los estados financieros son responsabilidad de los administradores de la empresa, quienes esta obligados a recopilar, clasificar y mostrar los datos contables al cierre del periodo contable. Los estados son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a sus registros de un ente

económico. El ánimo principal es el de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de la empresa o institución para generar flujos favorables de fondos; deben caracterizarse por ser claros, neutros y fáciles de consultar.

En general, los estados financieros representan toda la información contenida en los registros contables de un negocio: “mediante los estados financieros se puede lograr una comprensión razonablemente completa de la situación financiera de un negocio y enterarse de los cambios significativos ocurridos desde la fecha del balance anterior” (Meigs y Meigs, 1981).

Otro aspecto importante a conceptualizar es la decisión financiera a partir de la información contable. Aquí se encuentran autores como Sinisterra, Polanco y Henao (1997), que encuentran una estrecha relación entre la contabilidad y otras disciplinas. La contabilidad como sistema de información presta servicios a campos donde se incluye la educación, hace uso de conceptos y datos de otras ciencias para el cumplimiento de sus objetivos. Una de las funciones administrativas más importantes es la toma de decisiones basadas en la contabilidad, que suministra información sobre la rentabilidad, liquidez, capacidad, márgenes de cada uno de los servicios; con base en ella, la empresa proyecta sus actividades.

Para Meigs y Meigs (1981), la contabilidad es el proceso por el cual puede medirse la productividad y solvencia de una compañía, además de brindar la información tomada como base para tomar las decisiones comerciales que permitan a la gerencia conducir su compañía dentro de un cauce productivo y solvente. Las decisiones

acertadas dependen de la cantidad y validez de la información de que se disponga para evaluar las alternativas y sus consecuencias.

Perspectiva microeconómica

La perspectiva microeconómica considera que una empresa busca una relación costo-beneficio que le permita maximizar su beneficio, es decir, saber qué producir, en qué cantidades y a qué costo. Asimismo, se considera el beneficio económico como la diferencia entre el ingreso total y el costo total. Así, los beneficios son máximos cuando se alcanza la máxima diferencia entre los ingresos totales y los costos totales (Nicholson, 2006).

La relación costo-beneficio se basa en el principio de que a menor esfuerzo o inversión se logran obtener los mejores beneficios o la mayor ganancia. Esta idea supone que todas las acciones o situaciones pueden ser medidas bajo esta lógica, arrojando como esquema que si el beneficio supera el coste, la actividad será exitosa; de lo contrario, es decir, si el coste supera el beneficio, la actividad fracasará (Calva y Alarco, 2007).

El análisis costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas (Calva y Alarco, 2007).

Otro aspecto importante para conceptualizar desde la microeconomía es el equilibrio parcial, propuesto Marshall (citado en Buchelli, 2011), que “se encarga de estudiar los mecanismos a partir de los cuales de determinan las cantidades y el precio en que tanto los consumidores como productores estarían dispuestos a negociar”. Se convierte así en un factor clave para decidir si genera mayor beneficio subcontratar o producir.

También cabe mencionar el modelo de *Cornout*, mencionado en Buchelli (2011), “que parte del supuesto [de] que las empresas toman las decisiones de manera simultánea”; se aplica en él la interdependencia estratégica.

Marco contextual

La posibilidad de externalizar procesos es una opción importante para las organizaciones colombianas. Con la globalización, este proceso se estudia e impulsa en los planes de desarrollo de los países. En Colombia, Proexport afirma que en el 2005, el sector de BPO ha duplicado sus ingresos y exportaciones.

Según la presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture, el sector de servicios tercerizados ha crecido en la última década a una velocidad asombrosa y Colombia se está preparando para obtener grandes beneficios de esto: “Las ventajas para el país son múltiples, empezando por el aumento de flujos de inversión extranjera directa y la expansión del comercio internacional que tienen impacto directo en la generación de empleo, transferencia de tecnologías y conocimientos” (Portafolio, 2010).

En Pereira, dos firmas extranjeras, *American Assist*, de México, y la española Acciones y

Servicios de Telemarketing (ATS), iniciarán operaciones dejando inversiones por alrededor de 5,5 millones de dólares y generaran un poco más de 1.500 nuevos empleos directos. La gerente de la firma AST, Ana Raquel Presencio, señaló que llegan a Pereira tras conocer la experiencia de Telemark, otra española que opera servicios de *Call Center* y BPO, desde mayo de 2009 (La República, 2010).

Las instituciones educativas también externalizan procesos. Es importante conocer qué se define como institución educativa, según la ley 715 de 2001 (capítulo III, artículo 9), al conjunto de personas y bienes que son “patrocinados”, bien sea por entidades públicas o privadas, y cuyo objetivo es prestar un año de formación en educación, preescolar, básica y media obligatoriamente, y sujeta a las leyes que rigen la educación (Peinado y Rodríguez, s.f.).

Este trabajo de investigación formativa se desarrolla en el Gimnasio Pereira. Se tiene en cuenta información extraída del manual de convivencia y de su página oficial: www.gimnasiopereira.edu.co

Cuando el Gimnasio Pereira vio la luz, hace 61 años, en la mente de sus gestores estaba el fundar un espacio pedagógico de alto nivel para la mujer pereirana, ofreciéndole una educación enmarcada en las más novedosas tendencias formativas de la época. A partir de su creación, se introdujeron con acierto las propuestas de la Pedagogía Activa y las aplicaciones de los Centros de Interés, de Decroly, en la programación académica, pensando con visión futurista que esta apertura hacia el progreso y el desarrollo del pensamiento, sería el norte que dirigiría la ruta de la Nueva Institución.

Hoy, seis décadas después, el Gimnasio continúa fiel al espíritu de vanguardia que le trazaron sus fundadores, combinando lo mejor de sus realizaciones pasadas con las más dinámicas y novedosas tendencias pedagógicas de la contemporaneidad:

Nos reconocemos como una Escuela Creadora y Transformadora, soportada en los principios rectores del Aprendizaje Significativo, con un Modelo Pedagógico Humanístico que se despliega a partir de dos líneas pedagógicas claves:

A) La adecuación en nuestro mundo escolar de las teorías de la Modificabilidad Estructural Cognitiva, que afirma que la inteligencia no es una fatalidad genética, sino que es una capacidad instalada subutilizada, que puede ser educada para mejorarla y potenciarla.

B) La adopción de una Educación Bilingüe, en español e inglés, reconociendo que el aprendizaje de la lengua de Shakespeare y de Bill Gates, es una llave maestra que abre las puertas de una humanidad globalizada, en presencia del siglo XXI.

No deja de sorprender cómo concuerdan las opciones pedagógicas asumidas por el Gimnasio Pereira, con los perfiles de acción trazados por La UNESCO para la Humanidad del tercer milenio:

En síntesis, la Misión como Escuela Creadora y Transformadora, afirmamos que propendemos por el desarrollo armónico e integral de las alumnas en las Dimensiones del Ser, en lo personal, lo social, lo espiritual y lo cósmico; del Saber, como una construcción tanto individual como colectiva, con un

propósito de crecimiento social; y del Saber Hacer, entendido como una práctica crítica y reflexionada, abierta a la creación y a la transformación.

Por otra parte, Jacques Delors (1996) siguiendo a la Comisión Internacional para la Educación y la Cultura, UNESCO, anotaba que la educación de hoy debe estructurarse en torno a cinco pilares fundamentales: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser y aprender a vivir en armonía con la naturaleza.

El Gimnasio Pereira ve con satisfacción, que sus decisiones en el terreno de lo educativo, están insertas en las propuestas más novedosas de la pedagogía contemporánea:

Estas realidades, sumadas al hecho de ser reconocido como uno de los pocos colegios en el ámbito nacional que han alcanzado el Segundo Nivel de reconocimiento de Excelencia Educativa en el Modelo Europeo de Calidad, EFQM, y a los logros académicos que avalan nuestra labor, como el Nivel Muy Superior en las pruebas estatales ICFES, y el Primer Puesto a Nivel Regional en las pruebas oficiales, SABER, para la Educación Básica, decimos, que estas realidades Gimnasianas nos confirman como un Colegio de Vanguardia, apoyado en una Tradición de Excelencia que nos obliga, y de la cual nos sentimos orgullosos.

Se sabe que las demandas del futuro exigen cada vez más y mejores competencias, y el Gimnasio Pereira, hoy como ayer, en concordancia con su ideario, siempre ha dado el paso adelante para asumir estos desafíos:

Misión: La Fundación Gimnasio Pereira, como patrimonio cultural de la Sociedad Pereirana, es un entidad educativa

femenina, laica, confesional católica y de carácter privado, en la que sus alumnas reciben una educación integral de alto nivel académico, bilingüe, soportada en principios y valores éticos, religiosos y humanistas, que les servirá para desempeñarse con inteligencia, liderazgo, honestidad y eficacia en las obligaciones profesionales y personales a las que sean llamadas, en beneficio de la Familia, la Ciudad, la Patria y la Humanidad.

Visión: La Fundación Gimnasio Pereira se proyecta en el tercer milenio como una comunidad educativa bilingüe, de calidad certificada internacionalmente, líder en procesos académicos, que propende por la formación integral de sus estudiantes en ambientes de alto nivel en ciencia, tecnología y democracia, que lleven a la Alumna Gimnasiana a ejercer una participación proactiva en el desarrollo social, tanto local como nacional, para estar en armonía consigo misma, con los demás, con la naturaleza y con Dios. Para ello nos comprometemos a:

Promover la adquisición, actualización y uso del conocimiento científico y tecnológico.

Generar procesos educativos que estimulen las competencias y habilidades básicas.

Brindar lo necesario para formar mujeres líderes del desarrollo social, que impulsen la realización de metas comunes para una sociedad justa y con igualdad de oportunidades.

Cimentar la formación en procesos ético-religiosos y humanístico-sociales con prioridad en el desarrollo trascendente.

La información contable y la decisión de internalizar un servicio, el programa pre-ICFES, antes tercerizado

En el trabajo de campo realizado, se encontró que el departamento financiero se encuentra a cargo de Patricia Gallego, con 20 años de experiencia en el área. En la labor, se realiza balance general, estado de resultados y flujo de fondos para el desarrollo de sus actividades. También se encontró que para el proceso de internalizar un servicio que no realizaba la empresa se tuvieron en cuenta los costos y gastos de personal. La calidad en la realización del proceso a internalizar, generó una reorganización de funciones en la gestión financiera y un cambio en los costos y gastos del personal, por lo cual la empresa recurrió a su capacitación y reasignación de los recursos e ingresos.

En la encuesta realizada al coordinador técnico pedagógico y a la directora financiera de la institución, se pudo dar a conocer que no hubo una implicación económica en las decisiones de retomar el programa de Pre-ICFES. La principal motivación se dio por acuerdo entre las alumnas del colegio, quienes no estaban conformes con el director de ASPEC, la empresa encargada del pre-ICFES anteriormente.

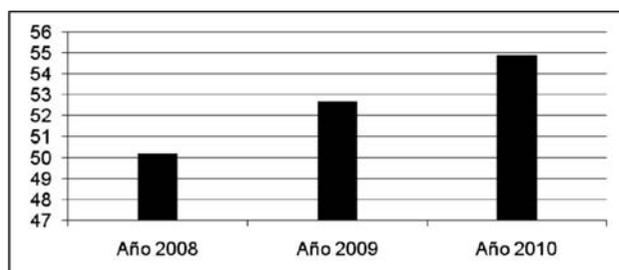
El Gimnasio no considera afectado su nivel de ingresos porque él no ofrece estos servicios para su lucro. Al contrario, el dinero recaudado por el pago de la mensualidad o de sesión de cada alumna se invierte nuevamente en el servicio. Por lo tanto, se puede decir que no hubo una implicación económica que influyera en la decisión de internalizar el programa pre-ICFES, anteriormente tercerizado.

La internalización del programa pre-ICFES en el logro educativo

Después del análisis de la información proporcionada por el coordinador técnico pedagógico y la directora financiera, se encontró que la decisión de dejar de tercerizar el servicio de pre-ICFES estuvo determinada principalmente por la parte organizacional, enfocada en el logro educativo.

Este último está relacionado con los resultados cuantificados de pruebas certificadas, en este caso, las pruebas ICFES. En el año anterior al inicio de la subcontratación, 2008, el resultado promedio de esta prueba fue de un 50,2%. En el año 2009, cuando se contrató el servicio con la empresa Aspec, hubo un aumento de un 2,5%, lo que quiere decir que el promedio fue de 52,7%. Este supone un avance muy grande debido a que el colegio mantuvo su nivel Muy Superior en estas pruebas y subió 2,5 puntos, lo que quiere decir que se respondieron aproximadamente 125 extras acertadas. Luego, en el año 2010, cuando se internalizó de nuevo el proceso de pre-ICFES, el promedio volvió a ascender a un 54,9%. Esta vez el colegio aumentó su posicionamiento en el departamento de Risaralda debido a que en esa promoción 8 alumnas estuvieron entre los 10 primeros en la ciudad de Pereira, 4 alumnas en el puesto 1 y la mejor bachiller, con un promedio de 85,6%.

Figura 1. Resultados de pruebas ICFES de la Fundación Gimnasio Pereira



Por otra parte, los méritos y la competencia aumentaron, porque la calidad de educación y de los resultados obtenidos en estas pruebas ubicaron al colegio como uno de los mejores de la región, por consiguiente, su posición en el mercado creció.

Lo anterior refleja que el efecto que tuvo la internalización del programa pre-ICFES, antes tercerizado, en el logro educativo, fue positiva ya que la educación, la imagen del colegio y de sus alumnas, se incrementó notablemente, gracias a los resultados obtenidos en las pruebas de Estado, las cuales son el indicador principal de calidad y de logro educativo en Colombia.

Implicaciones económicas de la decisión de internalizar el programa pre-ICFES

La institución educativa no busca beneficio económico en la decisión de internalizar el programa de pre-ICFES, al contrario, esta decisión genera mayores costos e incremento de esfuerzos. Se puede afirmar que la decisión de internalizar el programa de pre-ICFES estuvo determinada por factores organizacionales y educativos; principalmente, la búsqueda de satisfacer las necesidades de las alumnas inconformes con el servicio. La institución educativa decide cambiar los beneficios económicos de tercerizar el programa, por lograr un aumento en la calidad del servicio, mayor logro educativo y satisfacción al cliente. Se concluye que los aspectos económicos y financieros pasaron a un segundo plano para la toma de esta decisión y debieron ser reajustados.

Conclusiones

La subcontratación puede suponer una estrategia efectiva en cuestión de

disminución de costo y aumento de beneficio y tiempo; sin embargo, no en todos los casos asegura un aumento en calidad.

En ese sentido, los directivos de las instituciones deben generar un pensamiento estratégico que permita diferenciar entre sus beneficios necesarios o sus beneficios lucrativos, y de esta manera, recurrir a procesos como la subcontratación o la internalización.

Los aspectos financieros y económicos son de gran importancia en una empresa; sin embargo, no siempre suponen las únicas condiciones para la toma de decisiones.

Fuentes primarias

Gonzales Cardona, Amalia (2011). Entrevista realizada en mayo 21 de 2011.

Referencias

Buchelli, G. (2011). *Documento Colectivo III semestre*. Pereira: UCP.

Calva, J. y Alarco, G. (2007). *Macroeconomía del crecimiento sostenido*. México: Miguel Ángel Portua.

Capuz, S., Gómez, E., Torrealba, A., Ferrer, P., Gómez, T. y Vivancos, J. (2000). *Cuadernos de ingeniería de proyectos III: Dirección, Gestión y organización de proyectos*. Valencia: Servicio de publicaciones.

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

Castells, M. (2005). *La era de la información Vol. I* (6ª Ed.). México: Siglo XXI.

Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. París: UNESCO.

Garca, J. (2010). *Gestión de la innovación empresarial*. España: Netbiblo.

La Republica (octubre 9 de 2010). Firmas de BPO invierten US\$5,5 millones en Pereira. Disponible en: http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-09-08/firmas-de-bpo-invierten-us55-millones-en-pereira_109916.php

Lugo, J. (2007). *El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual*. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>

Meigs, R. y Meigs R. F. (2000). *Contabilidad, la base para decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Naciones Unidas (2003). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Informe sobre comercio electrónico y desarrollo*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

Nicholson, W. (2006). *Teoría microeconómica: principios básicos y ampliaciones*. España: Paraninfo.

Portafolio (noviembre 23 de 2010). *Colombia, gran potencia en servicios de tercerización de procesos de negocios (BPO)*. Disponible en: <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-8431321>

Salas, V. (2007). *El siglo de la empresa*. Bilbao: Fundación BBVA.

Sinisterra, G., Polanco, L. E. y Henao, H. (1997). *Contabilidad: sistema de información para las organizaciones* (3ª Ed.). Santafé de Bogotá: Emma Ariza Herrera.

Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.

COLABORADORES

Ángela María Suárez Castro

Cristian David Bedoya Rodríguez

Luisa Fernanda Zapata Tamayo

Juliana Castaño Betancur

Estefanny Castañeda Ramírez

Natalia Vélez Restrepo

Sara Jazmín Salazar

Johann Salazar Grajales

Soon Kyum Uhm

Susana Acevedo Gómez

Alejandra Leal Cardona

Sofía Vela Hincapié

AGRADECIMIENTOS A LAS EMPRESAS

Cero-K

Gobernación de Risaralda

Megabús S.A

Integra S.A

Promasivo S.A

Fundación Gimnasio Pereira

EDITORIAL	5
Estructura de mercado y conducta del empresario <i>Businessman behavior and market structure</i>	7
La Epistemología de la Administración <i>Administrations Epistemology</i> Lucía Ruiz Granada	7
El proceso de terciarización y la contabilidad <i>Outsourcing process and accounting</i> Gloria Stella Salazar Yepes	15
Perspectiva Microeconómica <i>Microeconomic perspective</i> Gerardo A. Buchelli Lozano	23
El Proceso de automatización de información digital Gobernación de Risaralda - Cero-K <i>The process of digital information automation Government of Risaralda Zero-K</i> Ángela María Suárez Castro Cristian David Bedoya Rodríguez Luisa Fernanda Zapata Tamayo	31
Megabus S.A, tercerización de procesos de operación <i>Megabús S.A.: Outsourcing operational process</i> Juliana Castaño Betancur Estefanny Castañeda Ramírez Natalia Vélez Restrepo	51
Transporte Colectivo de Pasajeros- Un caso de Tercerización en la Empresa Integra <i>Collective passenger transportation: An outsourcing case in Integra S.A.</i> Sara Jazmín Salazar Johann Salazar Grajales Soon Kyum Uhm	73
Tercerización de servicios en una institución educativa <i>Outsourcing services in an academic institution</i> Susana Acevedo Gómez Alejandra Leal Cardona Sofía Vela Hincapié	87
COLABORADORES	100
AGRADECIMIENTOS	100

Grafias
Disciplinarias de la IICP



Universidad
CATÓLICA
de Pereira

Avenida de las Américas
Cra. 21 No. 49-95
PBX. (57) (6) 312 4000
FAX. (57) (6) 312 7613
A.A. 2435

e-mail: ucp@ucp.edu.co

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias>
Pereira - Risaralda

Somos apoyo para llegar a ser gente, gente de bien y profesionalmente capaz