



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.

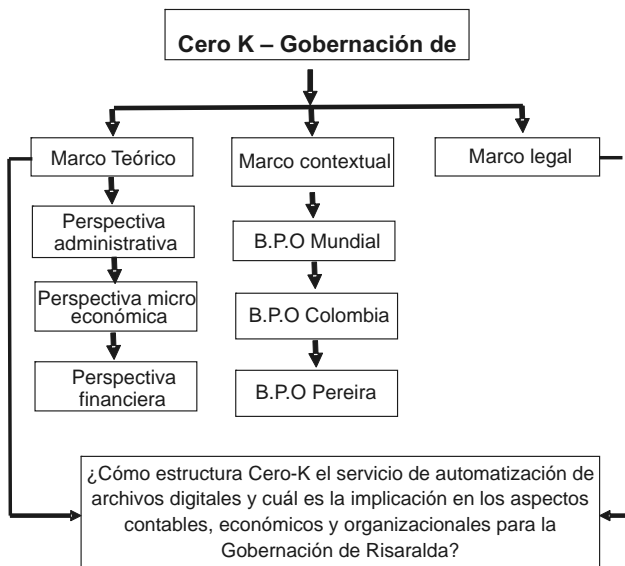
Se realiza, entonces, trabajo de campo medio de entrevistas a directivos y visitas a las organizaciones. Al final de la investigación se anexan las entrevistas realizadas.

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 costes.
- 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)

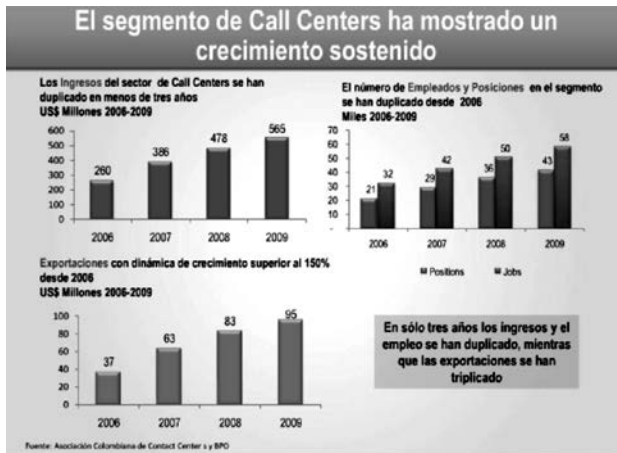


Colombia ha tenido grandes avances en tercerización de procesos, según Luis Guillermo Plata, ministro de Comercio, Industria y Turismo, en el gobierno Uribe Vélez. En el año 2009, el país tenía una infraestructura moderna en telecomunicaciones y un índice de conectividad superior al de India, lo que

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