



**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),

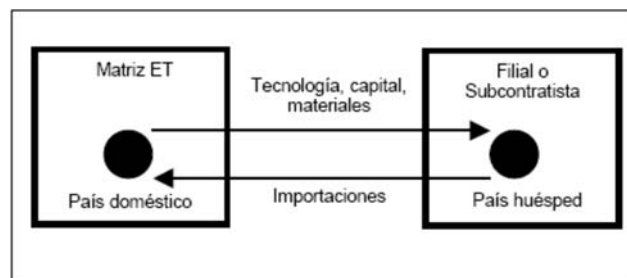
La "tercerización" o contratación en "outsourcing", se refiere a una serie de servicios realizados por un proveedor externo, que administra una porción significativa de la logística y los requerimientos de la cadena de suministro de una organización. Estos servicios incluyen, pero no se limitan a ello, 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.

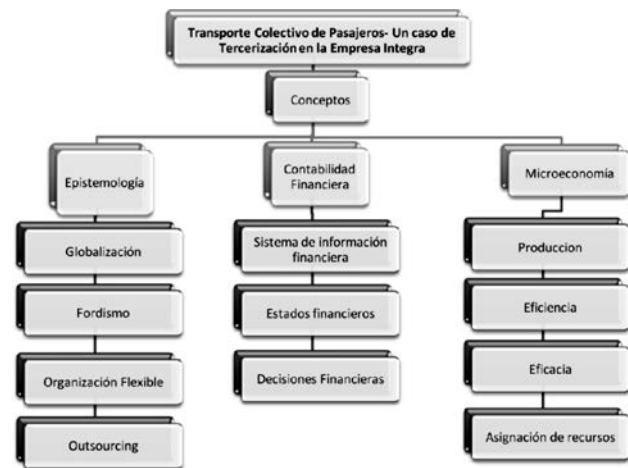
Este trabajo aporta significativamente al colectivo de trabajo, en allegar información valiosa para futuras investigaciones relacionadas con este tema; además, para un mejoramiento continuo en la calidad del programa de Administración de Empresas y su acreditación.

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.

