



Tesis del programa MBA de la universidad
Torcuato Di Tella, Buenos Aires

Modelo de centralización de
procesos. Implementación de
Centros de Servicios
Compartidos.

Desarrollo de caso práctico:
creación del centro de servicios
compartidos en Hewlett-
Packard Argentina para su
departamento de cobranzas.

Autor: Mariano Campillo

Tutor: Eduardo Navarro

Fecha: Julio, 2007

Agradecimientos

A mi mujer, Flor, quien con su enorme amor me ha ayudado a transitar este camino.

A mi familia, Mi Madre, Hermanos, Cuñado/a y suegros quien sin su continuo apoyo también hubiese sido difícil terminar mi maestría.

Y a Hewlett-Packard, compañía que me ha ayudado a realizar mi paso por el MBA de UTDT.

Prefacio

Hoy en día, se discute mucho sobre si la centralización de procesos transaccionales, o descentralización de los mismos, es conveniente hacerlo y si aportan o no valor a la compañía que lo lleva adelante.

Aparece, en el vocabulario empresarial, un nuevo término: los Centros de Servicios Compartidos.

En esta tesis, abordaremos dicha problemática, así como el desarrollo práctico de lo acontecido en el área de cobranzas de Hewlett-Packard Argentina S.R.L. cuando la corporación, llevando adelante su estrategia en materia de reducción de costos, decide centralizar todos los procesos transaccionales en centros de servicios compartidos (CSC) que HP a dado en llamar COE (*Center Of Expertise*).

Así pues, Hewlett-Packard Corporation llevó adelante en el año 2006 (lo denominado como *segunda etapa del proceso PACUARE*) la centralización del área de cobranzas, migrando todos los procesos y funciones desde Latinoamérica, incluyendo Argentina, a Costa Rica.

Analizaremos entonces el ¿Por qué se hizo? ¿Cómo se hizo? y ¿Cuáles fueron los resultados? para finalmente terminar en los aspectos estructurares y de forma que no se han tenido en cuenta y que hubiese ayudado al proceso para que se tengan en cuenta en futuras instrumentaciones de centralización de procesos.

Índice

Agradecimientos	2
Prefacio	3
Índice	4
Introducción	5
Hewlett Packard	7
Desarrollo Teórico	8
Centralización vs Descentralización	9
Centros de Servicios Compartidos	12
¿Dónde están los beneficios?	14
Nivel de Madurez	15
Mejores Prácticas	17
Aplicación Práctica	19
El proceso de centralización	20
Creación del Centro de Servicios Compartidos	22
Pasos del proceso	25
El Paso a paso en la ejecución	31
Análisis de resultados	37
Situación a un año del proceso	38
Situaciones que no se tuvieron en cuenta	42
Conclusiones	45
Bibliografía	46
Anexos	47

Introducción

Hay muchos autores y trabajos que hablan sobre el marco teórico organizacional de la centralización de procesos transaccionales, o descentralización de los mismos, pero ninguno que baje al campo empírico y desarrolle la problemática.

El presente trabajo busca abordar un nuevo aspecto sobre la tradicional dicotomía centralización - descentralización: el surgimiento de los *Centros de Servicios Compartidos*.

En los albores del siglo 21, la globalización es un fenómeno que está afectando todos los negocios y todas las actividades, en todos los rincones del mundo. Cuando llamamos a un teléfono de soporte de Microsoft para pedir ayuda con una aplicación Office, nos contesta un especialista con marcado acento centroamericano (ubicado en Estados Unidos ya que tiene una numerosa población hispana y bajos costos de vida); si un pasajero de United Airlines llama para hacer un cambio en su reserva para viajar a Latinoamérica desde un hotel en Nueva York, le contesta una operadora con inconfundible acento chileno, que trabaja en Santiago de Chile para toda la región; y si un administrativo de la compañía embotelladora de Coca Cola en Río de Janeiro, Brasil, ingresa una orden de compra en el sistema SAP de la compañía, en realidad está usando un software y servicios computacionales ubicados físicamente en Santiago de Chile; en un centro de servicios compartidos desde el cual se presta servicios a tres países --- cuya operación está además “externalizada” y la lleva a cabo una compañía global de servicios de outsourcing informático.

En este escenario virtualmente sin fronteras, con los avances tecnológicos que se han dado y la búsqueda constante por parte de las empresas de reducir costos y mejorar su eficiencia operativa, se ha ido extendiendo el uso de esta nueva figura que, en líneas muy generales, lo que busca es centralizar tareas, principalmente administrativas y comunes a lo largo de toda la organización en locaciones donde los costos operativos son bajos.

Es a partir de esta nueva realidad y de la experiencia personal vivida en Hewlett Packard tras el proceso de centralización de las actividades de cobranza desde

la Argentina hacia Costa Rica, que me inspiró a investigar y desarrollar la temática preguntándome ¿Sirve la centralización de procesos operativos? ¿Que aspectos fundamentales deben considerarse al momento de embarcarse en este tipo de proyectos?

¿El Objetivo?

Dejar testimonio de la investigación, como del proceso vivido, para que quede como propuesta de mejora a aquellos que desean embarcarse en este tipo de cambio tan significativo y agresivo, o simplemente les toque atravesar por ella.

Para poder cumplir con mi objetivo propuesto, se analizará e interpretará el marco teórico, tomando los pensamientos de autores tales como Fayol y Henri, Rothery y Robertson; Bervejillo; entre otros.

Analizado el marco ideológico, continuaremos con la práctica de lo realizado en Hewllet Packard agregando mi punto de vista y sugerencias a tales acciones.

Por último, terminaremos en las conclusiones respondiendo si el proceso de centralización es o no conveniente llevarlo adelante, en relación a lo ocurrido en Hewllet Packard.

Hewlett Packard

Hewlett-Packard o HP es la mayor empresa de tecnologías de la información del mundo, superando en el 2006 a IBM.

Fabrica y comercializa hardware y software además de brindar servicios de asistencia relacionados con la informática.

Tiene su sede en Palo Alto, California y la compañía data de 1939. Originalmente se dedicaba a la fabricación de instrumentos de medida electrónica y de laboratorio.

La compañía fue fundada por Bill Hewlett y Dave Packard (compañeros en la universidad de Stanford). En el garaje de su casa, construyeron un oscilador de audio, un instrumento de prueba electrónico utilizado por los ingenieros de sonido. (Walt Disney fue uno de sus primeros clientes al comprarle osciladores para su película Fantasía).

Hoy en día, sus principales productos son Monitores, cámaras Digitales, Adquisición de Imágenes Digitales, ordenadores, impresoras dejando ingresos por 91,7 mil millones de dólares (2006).

Hewlett Packard esta presente en más de 170 países, en 6 continentes; contando con 150.000 (2006) empleados.

Desarrollo Teórico

En la búsqueda de nuevas formas destinadas a volver más eficientes y eficaces las organizaciones, para lograr en ellas capacidades plenamente competitivas; se tiende a analizarlas y reenfocarlas en aquellas actividades y procesos internos que acorde a los objetivos estratégicos de la empresa, le permiten hacer un aprovechamiento máximo de sus recursos y energías.

La velocidad y profundidad de los cambios, las nuevas tecnologías, la complejidad de los mercados, y la necesidad de continuas innovaciones a nivel de procesos, lleva a la necesidad de reformular las formas de realización de los procesos y actividades.

Esta nueva forma de pensar implica en sí una reingeniería del negocio, pues lleva a reformular de raíz la naturaleza misma de ésta, modificando los procesos de razonamiento y análisis que llevaron a las empresas tradicionales a un atolladero en cuanto a la capacidad de respuesta a los cambios del mercado, y a la capacidad de generar beneficios de manera constante.

El objetivo actual de toda empresa es lograr que sus procesos internos sean más veloces, ágiles y precisos, de manera no sólo de adaptarse más rápidamente a los cambios, sino generándolos de manera sistemática para dejar atrás a sus competidores.

Conservar y fortalecer aquellas áreas, funciones, procesos y actividades que cumpliendo con los objetivos de la organización, represente para ésta fortalezas y ventajas competitivas, en contraposición a estructuras organizativas pesadas, con excesos de funciones y áreas, y con procesos y actividades plenamente improductivas.

Centralización vs Descentralización

Bajo las premisas antes mencionadas, nace la centralización que consiste en que en todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias, existiendo siempre en mayor o menor grado.

La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida y se trata únicamente de hallar el límite favorable a la empresa.

Tradicionalmente el concepto de centralización se ha abordado casi exclusivamente desde el punto de vista del proceso decisorio.

En los pequeños negocios, en los cuales las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la centralización es absoluta.

En las grandes empresas, en que el jefe se halla separado de los agentes inferiores por una larga escala jerárquica, las órdenes, como también las correspondientes impresiones de retorno, pasan por una serie obligada de intermediarios.

Cada agente pone, voluntaria o involuntariamente, un poco de sí mismo en la transmisión y ejecución de las órdenes como en la transmisión de las impresiones recibidas pues no obra como un simple funcionamiento mecánico.

Del carácter del jefe, de su valor, del valor de los subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según las circunstancias.

Debe procurarse la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar

muy lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples agentes de ejecución.

Si por el contrario, conservando el privilegio de dar las directivas generales, prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o a los consejos de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización.

Se comprende que la medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto y relativo del jefe y de los agentes están sujetos a continua transformación.

Es éste un problema que es necesario resolver según las circunstancias, satisfaciendo del mejor modo posible los intereses en juego.

Ese problema no existe solamente para el jefe superior, sino también para los jefes de todas las categorías.

No hay ninguno de ellos que no pueda ampliar o restringir, en una cierta medida, la iniciativa de sus subordinados.

Hallar la medida que dé el mejor rendimiento total, es el problema de la centralización y de la descentralización.

Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados pertenece a la descentralización; todo lo que disminuye la importancia de este papel pertenece a la centralización.

Lo antes expuesto fue la base de la discusión durante casi la totalidad del siglo pasado, a lo largo del cual, el enfoque de las teorías clásicas que propugnaban importantes y reconocidos autores como ser Taylor, Fayol o Drucker (entre otros) se enfocaba en torno del concepto “jerárquico interpersonal” de centralización, es decir, la dicotomía entre la toma de decisiones por parte de jefes o subordinados.

Sin embargo, con el advenir de las nuevas y diferentes tecnologías (Audio conferencias, video conferencia, Internet, etc.) ya no se discute con fervor el “*empowerment*” decisorio sino que se adopta un cambio en el enfoque tradicional, mirando ahora las distancias geográficas existentes, las cuales se

han reducido significativamente al punto de hablar de una geografía regionalizada y hasta globalizada como un todo.

Aquí pues nace un nuevo concepto o disección de los anteriores postulados y en su definición de centralización, la cual denominare “Centralización de Procesos operativos”, se incurre en agrupar los procesos operativos recurrentes y factibles de ser estandarizados en áreas de común afinidad.

Es sobre esta nueva acepción en la teoría de centralización, que involucra el concepto de “Economía de Escalas” lo que permite maximizar la relación costo-beneficio en una relación exponencial y no lineal, que se basa esta tesis.

Se analizarán las ventajas y desventajas observadas y que en base a la experiencia atravesada, se intentará llegar a una conclusión sobre la viabilidad y factibilidad de conseguir el preciado objetivo de mantener una misma tasa de servicio estandarizado a un menor costo, incluso satisfaciendo incrementos transaccionales y picos de demanda operativa.

Centros de Servicios Compartidos

Esta relativamente nueva figura, que ha tomado importante impulso en empresas multinacionales, suma una nueva subcategoría a la mencionada problemática Centralización vs. Descentralización.

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) es una unidad de una compañía (anexa o independiente), que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones.

El CSC es una unidad de servicio donde se realizan los procesos compartidos y transaccionales, trasladándolos de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios para todas las compañías.

Es básicamente un esfuerzo por reducir costos administrativos, mejorar el acceso a la información, y generar mayores eficiencias en las operaciones y uso de recursos. Las empresas están consolidando todos sus servicios no estratégicos, en especial aquellos comúnmente denominados "back-office", en centros de servicio centralizados.

A diferencia de la clásica centralización de este tipo de actividades en una casa matriz u oficina principal, estos Centros suelen estar ubicados en países o ubicaciones distintas a las de la operación de la empresa (normalmente lugares de bajo costo y alto nivel de infraestructura).

El establecimiento de un CSC implica identificar las funciones y procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada en prestar estos servicios internos, liberando al negocio para que se enfoque en las actividades que agreguen mayor valor.

Estos procesos o funciones son en general "altamente transaccionales" y comunes a la mayoría de las unidades de negocios.

Los CSC deben estar orientados a procesos de apoyo o soporte de las organizaciones, como por ejemplo: contabilidad y registro, gestión de activos,

cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nomina, viajes y entretenimiento, reportes, gestión de recursos humanos, créditos y cobranzas, gestión de tecnología y otros dependiendo de la cadena de valor de cada industria.

¿Dónde están los beneficios?

Los principales beneficios de los nuevos Centros de Servicio Compartido están en dos aspectos centrales: la reducción de costos y la mejoría en la calidad de los servicios y la información de gestión.

Según un estudio de la consultora especializada AKRIS, sobre una muestra de empresas globales que están implementando este concepto, un 69% de las empresas cita la mejoría en calidad de servicios e información como la razón más importante para implementar un CSC - sólo un 35% menciona la reducción de costos como el factor preponderante. ORACLE, un importante fabricante de software a nivel mundial, menciona ahorros de hasta 50% en diversos procesos internos de la compañía.

El desarrollo de un CSC depende del nivel de madurez de la compañía, de la dinámica de la industria donde opera y que los beneficios planteados demuestren que es posible lograr eficiencias con el desarrollo de la iniciativa.

Nivel de Madurez

Crear un CSC es una iniciativa a la que se llega después de fijar una prioridad de estandarización y simplificación.

No todas las compañías tienen como prioridad estratégica simplificarse o no todas cuentan con la cantidad de unidades de negocio para generar suficiente volumen de procesos de soporte y querer simplificarlos.

No obstante, existen situaciones puntuales que denotan el nivel de madurez para desarrollar un CSC:

- Una primera situación ocurre cuando grupos económicos escogen diversificarse y quieren mantener el control de la operación de soporte por razones de costos y escala; un CSC tiende a ser una solución adecuada.
- Así mismo, tras una adquisición o fusión, la integración de áreas de soporte en una nueva unidad que actúe como un CSC es una iniciativa viable para soportar la operación fusionada y así mantener los niveles de servicio esperados por la nueva entidad.
- En otros casos algunas compañías simplemente pueden estar teniendo problemas de gasto inflado en actividades de soporte como Tecnología, Recursos Humanos, Gestión de Activos y otros procesos. La reducción de costos es una motivación suficiente para lanzar este tipo de iniciativa.
- No obstante hay compañías que pueden estar enfocadas en incrementar ingresos, manteniendo o no reduciendo costos – no siendo entonces un CSC una iniciativa estratégica.

Para aquellas compañías en un grado de madurez más avanzada, donde necesitan consolidar operaciones de soporte a través de fronteras es relevante anotar que el avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real hace posible crear un CSC en otro territorio de habla hispana en la región.

En otros casos, compañías con operaciones en diversos territorios se pueden dar cuenta que existen beneficios tributarios de operar las funciones de soporte desde una sola ubicación y administrar el costo financiero de la operación de soporte para hacerla eficiente en la dimensión tributaria.

Por ejemplo, un CSC podría operar desde una zona franca donde equipos de alta tecnología no pagan impuestos de nacionalización.

Mejores Prácticas

Los desarrollos teóricos encontrados sobre el tema concuerdan en una serie de pautas (denominadas “Mejores Prácticas”) para la implementación de los Centros de Servicios Compartidos. A saber:

- A. Alinear la implementación del Centro de Servicios Compartidos con la estrategia operacional general. El CSC debe ser una iniciativa derivada de una prioridad estratégica relacionada con temas como simplificación, estandarización, mejora de variables operacionales y otros. Si esto no es una prioridad, el CSC va a estar en conflicto con los planes de la organización.
- B. Establecer el Centro de Servicios Compartidos como un negocio independiente. Donde esto presente una alternativa interesante. Es importante anotar que un CSC puede traer beneficios tributarios si esta dimensión es analizada en el diagnóstico de alistamiento. La transferencia de servicios entre las áreas de servicios es un tema en la agenda de los gerentes administrativos.
- C. Implantar un compromiso a la excelencia en el Centro de Servicios Compartidos. Los CSC son tan buenos como el servicio que presten a las entidades. Acuerdos de servicio establecidos y no monitoreados o cumplidos pueden tirar abajo la iniciativa. Una cultura orientada al servicio y a la excelencia operacional son factores críticos para embeber en el enfoque.
- D. Asegurar el éxito con un programa de Administración del Cambio efectivo. El 41% de las iniciativas de cambio fallan y del 59% que tienen éxito únicamente la mitad cumplen las expectativas de la gerencia¹. Un sondeo realizado por PwC en conjunto con MORI mostró que 9 de las 10 principales barreras para el cambio están relacionadas con las personas, haciendo necesario un programa de administración del cambio efectivo.
- E. Desarrollar una estructura de gobernabilidad exitosa. La Gobernabilidad, el Riesgo y el Cumplimiento fue el primer tema en la agenda de los

¹ Fuente: CSC Index/AMA Survey

CEOs durante el 2004². En un CSC la gobernabilidad cobra relevancia y el control interno de las actividades de soporte es crítico en el entorno actual.

- F. Asegurar involucrar los clientes de las unidades de negocios. Antes que tener un producto hay que tener un mercado. Desarrollar un nuevo servicio necesita tener a sus usuarios conscientes de los beneficios de la utilización del servicio y necesita tener claras sus expectativas e identificado su nivel de soporte.
- G. Incluir reingeniería de procesos en la transición al Centro de Servicios Compartidos. No necesariamente todos los procesos existentes deben pasar en su estado actual o como están al CSC. Un proceso existente siempre puede ser “RRRRT” (Re-trabajado, Reorganizado, Re-ingeniado, Removido o Tercerizado). Hacerlo en la transición puede traer beneficios.

² PwC 8th CEO Survey

Aplicación Práctica

Al igual que varias otras compañías, HP decidió la implementación de este tipo de centralización de actividades operativas dentro de la organización.

Siguiendo con los lineamientos en materia de reducción de costos y optimización de procesos definidos por la corporación, decide iniciar en Agosto del 2005 (para sus procesos de cobranzas) el camino de consolidación que consistía en unificar los procesos de Cobranzas en un solo lugar geográfico denominado COE³.

En Latino América, este proceso conocido internamente como “*Collection Hub*” o “*Pacuare*”, se dividió en dos etapas que involucraban los países:

- Etapa 1: México; Centro América y Caribe; y Ecuador
- Etapa 2: Argentina; Chile; Colombia; Perú; Puerto Rico; Venezuela.

³ COE: Center of expertise. También conocidos como Centros de Servicios Compartidos (CSC)

El proceso de centralización

El “*headquarter*” de Hewlett-Packard Corporation, en Houston, subrayó la estrategia basándose en tres pilares principales:

- Reducción de costos
- Aumento de la eficiencia
- Flexibilidad estructural



En materia de reducción de costos, Hewlett-Packard centraba su atención en reducción de puestos laborales en función al incremento transaccional, es decir, que manteniendo la misma dotación de gente permitiría aumentar la cantidad de transacciones a realizar.

El lineamiento o política en materia de recursos humanos estaba, hasta antes de la centralización de los procesos de cobranzas, determinado por un modelo de tercerización descentralizado.

El proceso de centralización haría que esto cambiara, pasando del modelo tercerización a uno de internacionalización centralizada.

Otro foco de atención estaba relacionado a la informática (“*IT*”) y no solo desde el punto de vista estructural sino también relacionado a entrenamientos, soporte y utilización de una sola herramienta informática⁴, base que permitiría

⁴ Hewlett-Packard tras haber analizado y estudiado varias alternativas, escoge utilizar para su departamento de cobranzas un aplicativo para el tracking denominado GETPAID

la estandarización de todos los procesos de cobranzas, y su control de gestión, y que el saber⁵ (“*knowhow*”) quedase en los sistemas de Hewlett-Packard y no en los agentes de ejecución.

En lo referente al incremento de eficiencia, Hewlett-Packard se esforzó en operar mayores transacciones con el mismo nivel de recursos existente; siendo su objetivo, una economía de escala. (Mayores resultados por incremento transaccional con menores o iguales recursos por crecimiento asimétrico, basamento que sostiene el concepto de “Economía de Escala”).

En tercer lugar, HP introduce el concepto de estructura flexible ante un mejor uso de los recursos humanos disponibles. Esto es la posibilidad de atender demandas pico por estacionalidades reasignando recursos de un país o región a otro lugar ya sea total o parcial, temporal o permanente.

⁵ Entendamos y definamos “Saber” como un todo entre el conocimiento de la materia, el saber hacer las cosas, el conocer los pormenores de la profesión. Lo que en inglés se conoce como “KnowHow”

Creación del Centro de Servicios Compartidos

En cuanto a LAR⁶, definitivamente aplicaba el tener un centro compartido de procesos debido a que la región es casi homogénea en términos de lenguaje, sistemas informáticos, recursos humanos y estructurales, economías emergentes, y situación política.

Entre las principales ventajas estudiadas y detectadas, la alta dirección de Hewlett-Packard corporation encontró:

- Un mismo equipo: Claramente la ventaja de tener solo un punto de contacto en la región de Latinoamérica para saber la situación de los diferentes países con una misma estructura y metodología estandarizada es una ventaja importante y más a la hora de hacer “*benchmark*”.
- Bajos costos: Obviamente, este fue el conductor por excelencia que motivó a la implementación de los centros de procesos compartidos, COEs, en línea con la estrategia global de la compañía en reducir costos.
- Estandarización: Otra ventaja importante es donde queda el saber, el conocimiento de las cosas (el “*knowhow*”). Hasta antes de la centralización, el conocimiento de las cuentas y su relacionamiento con las mismas quedaban en cabeza de las personas en un 100%; pero con la instrumentación del Centro de Procesos Compartidos esto cambiaría sustancialmente, quedando el historial en el aplicativo de Hewlett-Packard llamado “GetPaid” como respuesta de haber estandarizado los procesos.

Por otro lado, para HP era importante determinar que procesos eran factibles de ser migrados (“*Hubeable*”⁷). Si bien la organización de créditos y cobranzas de Hewlett-Packard estaba enfocada y determinada a realizar el proceso de centralización por instrumentación de un centro compartido de servicios,

⁶ LAR: Latin America Region

⁷ Terminó usado en la jerga de Hewlett-Packard para determinar si un proceso (en su todo o parte del mismo) podía ser migrado al COE de Costa Rica.

también tenía en claro la existencia de aspectos que dificultaban y/o imposibilitaban la misma.

Por tal motivo era esencial determinar aquellos procesos que eran susceptibles de ser migrados y que no afectasen el buen funcionamiento y “performance” del país.

De esta manera, se arribó a la conclusión que el 90% de las funciones del departamento de cobranzas local serían mudadas al nuevo centro de servicios compartidos en Costa Rica (Anexo I) y que quedaría el 10% en cabeza del País para asegurar el relacionamiento personal con el cliente.

De la misma manera se analizaron las desventajas asociadas a la migración, como ser:

- **Perdida del conocimiento:** Se sabía que el cambio de operación desde el País al Centro de servicios compartidos y la posterior desvinculación de los gentes ejecutores locales (en el País), produciría una importante pérdida sobre el conocimiento acabado de las cuentas a cobrar (contactos, acciones realizadas, la memoria misma del departamento, etc).
- **Perdida del contacto intrapersonal con los clientes:** Otra importante desventaja del Centro de Procesos Compartidos, radicaba en la pérdida del “cara a cara” con los cliente internos, esencialmente constituidas por las unidades de negocios, y de los clientes externos, el cliente propiamente dicho.
- **Miopía profesional:** Asociado con el saber o el conocimiento de las cosas, se perdía también los hechos y/o circunstancias en común, asociadas a una industria o grupo que afecte el buen funcionamiento del departamento.
- **Envejecimiento de las cuentas a cobrar:** Se esperaba que las cuentas a cobrar desmejores significativamente por un período de dos años.

Por último, en cuanto a estrategia respecta, estaba el determinar el lugar geográfico. Como mencionamos ya, el lugar escogido fue el País de Costa Rica, seleccionado por:

- Bajo costos laborales.
- Buen nivel de inglés en la población.
- Buen nivel educativo.
- Una de las economías más estables de la región de Latinoamérica como así también su situación política.
- Existencia de operaciones con la firma PROCTER & GAMBLE relacionadas a la instalación previa de un centro de servicios compartidos.

Pasos del proceso

1) Propuesta de valor

En la definición en la propuesta de valor, HP se basó en la reducción de costos, mejorando la eficiencia en los procesos y sistemas bajo alcance.

Este proceso también permitiría establecer la estandarización de normas y procedimientos para toda la región de Latinoamérica, asegurando así que el conocimiento y saber de la operatoria quedase en los sistemas de la compañía y en un solo equipo de acción, en lugar de quedar en las personas del país como era lo que ocurría.

Esta acción de estandarización permitía también que las tareas puedan cubriese fácilmente ante cualquier imprevisto.

Asimismo, para el año 2005, el modelo de cobranzas estaba sustentado en un modelo de tercerización descentralizada que representaba, en Argentina, el 80% de la fuerza de cobradores a migrar a Costa Rica y que para asegurar el compromiso de los nuevos recursos, se decidió abandonar tal esquema, pasando a un modelo centralizado de ejecución dentro de las oficinas de Hewlett-Packard.

Otro avance significativo para el proceso, era la creación de una herramienta de gestión y control de gestión de las tareas de cobranzas denominado “*GetPaid*”⁸.

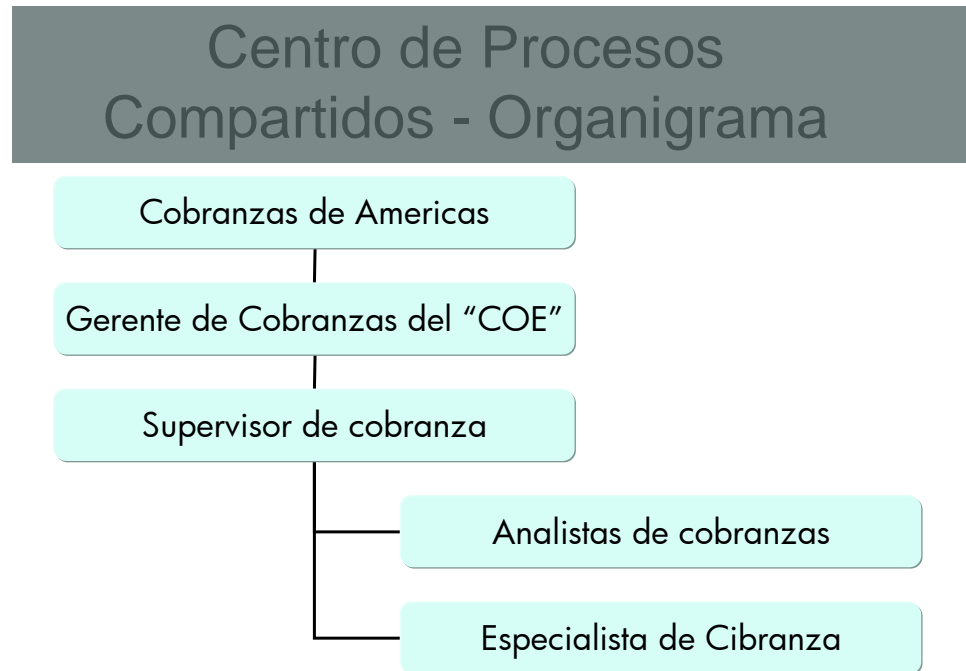
Tales acciones apuntaban a una importante reducción de costos y con un retorno de la inversión para fines del 2007.

⁸ Hasta ese momento, no existía una herramienta unificada, todo lo contrario, cada subsidiaria tenía su forma de operar y de controlarse.

Solo la subsidiaria de Argentina era la única que contaba con una herramienta informática, denominada ARS (ARS por sus siglas en ingles de Account Receivable Status. Este sistema fue desarrollado por el dpto de cobranzas en Compaq Argentina y luego mejorado e implementado en Hewllet Packard Argentina SRL.), que consolidaba todas las acciones de cobranzas y permitía la operatoria con otras áreas como ser Tesorería, Impuestos, Comerciales, y áreas anexas.

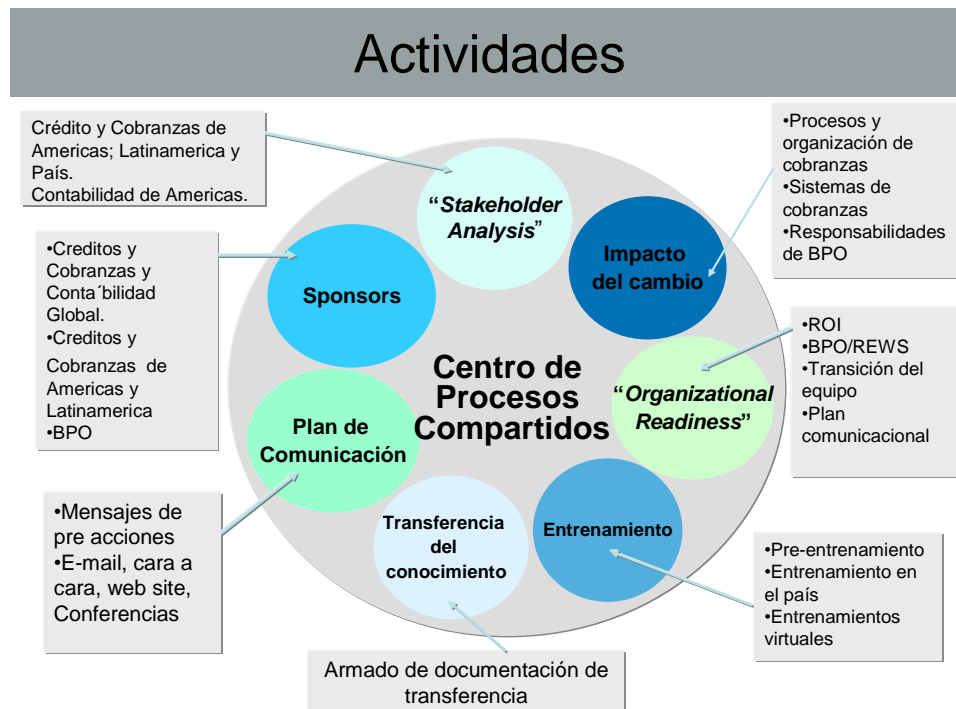
La organización formal en el Centro de Procesos Compartidos quedaría entonces determinada conforme lo observable en el Anexo II, siendo los aspectos abarcados en “pacuare” lo descripto en el Anexo III.

Anexo II



Fuente: Hewllet Packard

Anexo III



Fuente: Hewllet Packard

2) Riesgos Potenciales Relevados

En la búsqueda de potenciales riesgos, en equipo ejecutor de Hewlett-Packard examino situaciones endógenas a la compañía y exógenos a esta.

Entre los riesgos endógenos se tuvo en cuenta:

- Pérdida del conocimiento en los países tras la reducción de los equipos de trabajo.
- El efectivo traspaso del conocimiento (del saber) desde los países al nuevo equipo de cobranzas en el Centro de procesos Compartidos.
- Baja significativa del desempeño.
- Posibles problemas de infraestructura tecnológica del país seleccionado para hacer el Centro de procesos Compartidos (Costa Rica).

Por supuesto que también había riesgos asociados a factores exógenos como ser:

- Volcánico: La zona de Costa Rica se encuentra en una zona geológica de alta actividad volcánica.
- Político: Claro está que en economías emergentes, el principal riesgo es el político económico en cuanto a los cambios en las reglas de juego.

Habiéndose entonces determinado los posibles riesgos, el siguiente paso fue el determinar las acciones para mitigar los mismos, entre los que tenemos:

Riesgos endógenos:

- Pérdida del conocimiento, del saber (“*KnowHow*”), en los países tras la reducción de los equipos de trabajo:
 - Como se explicó anteriormente, el equipo de Argentina tenía un aplicativo que le permitía obtener en forma sencilla las acciones desarrolladas por el cobrador en su tarea diaria. Lo que se hizo entonces, fue un fuerte trabajo de concientización en los cobradores para que pongan todos los datos relacionados a sus tareas diarias en el aplicativo de trabajo que se estaba usando a esa fecha (el ARS) para su posterior migración al nuevo aplicativo “*GetPaid*”.
- El efectivo traspaso del saber (del “*KnowHow*”) desde los países al nuevo equipo de cobranzas en el Centro de procesos Compartidos.

- Se determinaron niveles de importancia y fechas de traspaso de cuentas. A esta altura del proceso, los cobradores en Argentina estaban en mas del 60% de sus tareas abocadas a tener reuniones telefónicas con su par en el Centro de procesos Compartidos o entre el Centro de procesos Compartidos y el cliente para así hacer las presentaciones a los nuevos interlocutores o explicar las distintas situaciones en cada cliente.
- Baja significativa del desempeño.
 - Este si era un verdadero reto considerando que el desempeño histórico del equipo de Argentina superaba el 92% de efectividad en sus acciones de cobranzas. Para mitigar este riesgo, se dejaron personas claves en el país para que velaran por el buen desempeño del área local pese a no tener la acción directa de ejecución.
- Posibles problemas de infraestructura tecnológica del país seleccionado para hacer el Centro de procesos Compartidos (Costa Rica).

Riesgos exógenos:

- Volcánico:
 - Se desarrollaron planes de contingencia para cambiar y transferir inmediatamente las tareas del Centro de procesos Compartidos de Costa Rica a otro Centro de procesos Compartidos situados en distintos lugares del mundo.
 - También, se determinaron aquellas personas claves del proceso para liderar este o estas transferencias y ser transferidos de ser necesario.
- Político:

- La selección de Costa Rica obedece justamente a hecho de mitigar este riesgo puesto que el historial de sus últimos años, lo han situado como uno de los países más estables de la región en materia política.

El Paso a paso en la ejecución

Las acciones o pasos que HP identificó para llevar adelante el proceso de centralización de tareas del área cobranzas por el área regional de cobranzas de Latinoamérica, fueron los siguientes:

1. Propuesta de la corporación para creación de los Centros de procesos Compartidos.
2. Aplicación en la región de Latinoamérica (ubicación geográfica).
3. Estudio de factibilidad.
4. Definición de procesos locales y su estandarización.
5. Entrenamiento en el Centro de procesos Compartidos.
6. Traspaso de actividades.
7. Etapa de ajuste.
8. Aprobación definitiva y puesta en marcha.

A continuación, abordaremos cada una de las acciones del paso a paso explicando las mismas.

Propuesta de la corporación para creación de los Centros de procesos Compartidos.

El primer paso de HP para llevar a los hechos la idea y el requerimiento en materia de reducción de costos; aumento de la eficiencia y flexibilidad estructural, fue el armado de una propuesta a la organización mundial de Hewlett-Packard.

En ella se explicó la estrategia del departamento de Cobranzas de Latinoamérica, la proposición de valor, la selección del lugar geográfico, los riesgos potenciales, el organigrama estructural de la nueva organización (los Centros de procesos Compartidos), los tiempos de transición (Anexo IV), las comunicaciones y los planes de transferencia. Temas ya exployados anteriormente.

EL objetivo era expresar las ventajas y desventajas existentes en el proyecto; mostrando de esta manera la viabilidad del mismo.

Aplicación de la región de Latinoamérica (ubicación geográfica).

Como se explicó anteriormente, la ubicación del Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, obedece primordialmente a dos situaciones:

El mitigar el riesgo político económico de los países emergentes.

La existencia de un Centro de Servicios Compartidos para PROCTER & GAMBLE en una relación comercial existente.

Estudio de Factibilidad.

Los primeros dos pasos estaban orientados a cuestiones estratégicas. Ya en este tercer paso de carácter operativo, se realizó un relevamiento de todos y cada uno de los procesos existentes en el área de cobranzas de cada uno de los países⁹ donde se determinó:

- su funcionamiento y aplicación: como era el proceso escrito existente, su flujograma y su reglamentación local.
- necesidades funcionales para su aplicación: qué se requería para operar el proceso en cuanto a recursos (Humanos, sistemas, escalamientos, aprobaciones)
- a quién estaba dirigido, quiénes son los clientes: determinación e identificación de los clientes internos y externos.
- determinación de su complejidad: cuán complejo y único¹⁰ es el proceso
- factores críticos para su éxito: que se debe tener o prestar principal atención.

⁹ Los siguientes enunciados fueron los considerados para el caso de la Argentina

¹⁰ Entendiendo como único aquellas particularidades locales del proceso en si mismo.

- transferencia o no del mismo al Centro de Procesos Compartidos: aquellas particularidades de campo que hacían imposible migrar el proceso a Costa Rica.
- cantidad de recursos medidos en horas hombre se necesitaban para llevar adelante la tarea: relevamiento de las horas hombre necesarias para operar el proceso.
- y por último, la adecuación del proceso, bajo estudio, a una estandarización regional haciendo las salvedades especiales para el funcionamiento en el país: eliminar todo rasgo particular del país para transformarlo en una norma estandarizada aplicable a todos los países involucrados.

Definición de procesos locales y su estandarización.

Una vez que se tenía el mapa completo de los procesos requeridos y necesarios para llevar adelante las acciones del departamento de cobranzas, conocido como el “Feasibility Study” o estudio de factibilidad; HP inició el rearmado de los mismos, adecuándolos a los requerimientos regionales para así estandarizar los mismos en un solo proceso regional dejando aclaradas las salvedades o particularidades del país donde se aplica el mismo.

Antes del proceso de centralización, cada país tenía sus propios procesos locales muy adecuados a las particularidades locales.

Entrenamiento en el Centro de Procesos Compartidos.

Terminada la etapa de documentar todos y cada uno de los nuevos procesos ya estandarizados y hecho las salvedades para su implementación, para cada uno de los países, se pasó al próximo escalón que consistía en el

entrenamiento al nuevo equipo de cobranzas en el Centro de Procesos Compartidos.

Este entrenamiento se realizó en Costa Rica por los jefes salientes quienes tenían la entonces responsabilidad de las cobranzas en los diferentes países, por el período de quince días.

Los temas abordados fueron:

1. Alcance del departamento de Cobranzas de Argentina (Anexo V)
2. Información general del País
3. Los aplicativos o herramientas informáticas a usar
4. Información de clientes
5. Recolección de Cobros
6. “GBC / Cash ID”¹¹
7. Negocios en Disputa (DID: “Deal In Dispute”¹²)
8. SAP (Documentos, uso, etc)
9. Bloqueo de créditos vs Bloqueo de entregas¹³
10. Liberación de Ordenes
11. Procesos Exclusivos del País

Traspaso de actividades.

Teniendo al nuevo departamento de cobranzas en el Centro de Procesos Compartidos entrenado con los nuevos procesos estandarizados y las particularidades del país; HP procedió a realizar el traspaso de las actividades del departamento de cobranzas de Argentina.

¹¹ Los procesos de identificación de pagos (Cash-ID) como su contabilización (GBC) no correspondían al Dpto de Cobranzas por lo que para estas tareas, Cobranzas era cliente de otros dos departamentos situados en México y denominados Guadalajara Business Center (GBC)

¹² DID: Proceso interno para la pronta solución de problemas internos de HP no atribuibles al cliente.

¹³ Hold: Procesos para suspender o restringir las entregas de mercaderías

Para ello se determinaron tres niveles de complejidad en los clientes:

Cuentas no conflictivas.

Clientes con particularidades.

Cuentas conflictivas.

Las cuentas no conflictivas correspondían al 60% de la cartera por lo que solo se determinó el traspaso de los contactos escalonados en grupos, en el lapso de treinta días para que el nuevo equipo de cobranzas en el Centro de Procesos Compartidos inicie sus actividades.

Otro 30% del portfolio correspondía a cuentas con particularidades o situaciones especiales. Para estos casos, se determinó hacer reuniones telefónicas entre el cobrador saliente del país y el entrante en el Centro de Procesos Compartidos para pasar y discutir sobre las particularidades existentes del cliente.

Y por último, el 10% restante respondía a clientes a los que se les debía prestar mayor atención, por lo que se determinó hacer conferencias entre el País (Argentina), el nuevo cobrador situado en el Centro de Procesos Compartidos y el Cliente para hacer un buen traspaso de la relación con el cliente.

Etapa de ajuste.

Terminada la transferencia de toda la cartera desde el departamento de cobranzas de la Argentina al Centro de Procesos Compartidos; el equipo de cobranzas saliente en el país (Argentina) permaneció por un período de treinta días para apoyar las inquietudes, problemas o cualquier otra situación que pudiera haber ocurrido en el accionar del flamante equipo en el Centro de Procesos Compartidos.

Aprobación definitiva y puesta en marcha.

Finalmente, y ya habiendo terminado el periodo de ajuste de treinta días, se dio la aprobación definitiva, desde el país, al cambio de funciones como clientes del servicio de cobranzas del Centro de Procesos Compartidos, desvinculando definitivamente al equipo local de la Argentina.

Análisis de resultados

En cuanto a lo expuesto por la teoría respecto a los objetivos que se persiguen con la implantación de los Centros de Servicios Compartidos, la experiencia de HP en relación a la creación de un centro de servicios compartidos para la gestión de la cartera de clientes por cobrar se puede considerar exitosa, ya que logró las metas cuantitativas propuestas. Se redujeron costos, se estandarizaron procesos, se minimizaron las tareas redundantes, entre otras.

Sin embargo hay que destacar las falencias en cuanto a los aspectos cualitativos, como ser el desmejoramiento de la cartera, el deterioro en la relación con los clientes, tanto internos como externos, el menor control sobre la situación de las cuentas, etc. Estos aspectos no tan “mensurables”, no son contemplados por las exposiciones teóricas que se han dado a conocer hasta la fecha.

Situación a un año del proceso

El primer año en todo nuevo proceso es significativamente complicado y esta lleno de obstáculos a sortear; sobretodo es muy problemático en sus primeros meses de instrumentación puesto que medió un cambio en las reglas de juego que los viejos agentes antes jugaban y todo un universo de novedades para los nuevos operadores ya en Costa Rica.

Por supuesto que si a esto le sumamos un carácter cultural intra y extra compañía por el agregado del concepto de globalización, el choque por el cambio en las reglas de juego se amplifica.

Claro esta que a medida que nos distanciamos del momento cero, del inicio, se observa que los procesos y relaciones interpersonales se van decantando, acomodándose e instrumentando nuevos lazos y procesos no contemplados en el inicio de la decisión.

En el mes de Febrero 2007, para la visita anual del Director de Créditos y Cobranzas para América, Director de Cobranzas para América y Director de Créditos y Cobranzas para Latinoamérica ya habían transcurrido nueve meses del inicio del proceso de centralización del proceso de cobranza y unos de los aspectos a analizar fue la visión local de lo acontecido en el período transcurrido. Por ello el gerente de créditos y cobranzas de Argentina preparó un FODA (Fortalezas / Oportunidades / Debilidades / Amenazas) con el fin de ejemplificar y detallar la situación.

El resultado de este FODA fue:

❖ Fortaleza

- Alto grado de actividad en la gestión de cobranza

Claramente se observó que los cobradores se encontraban 100% enfocados en la gestión pura de cobranza, sin tareas administrativas que resten tiempo a la cobranza.

- Fácil y rápido reemplazo de los recursos

Uno de los fundamentos del proceso de migración y centralización de procesos, estaba radicado en la flexibilidad en materia de recursos

humanos en cuanto a su fácil relocación justamente por mediar procesos estandarizados.

- Especialización de la Argentina como complemento de la estandarización del Centro de Procesos Compartidos

La contrapartida a la estandarización del proceso que se buscó con el Centro de Procesos Compartidos está dada por la especialización del conocimiento en el país, el cual funcionaría como apoyo a la acción del Centro de Procesos Compartidos.

❖ Debilidades

- Baja en los tiempos de respuesta

Un aspecto con el que se tuvo que lidiar en los inicios del proceso fue la “sensación” en el incremento de los tiempos de respuesta ante requerimientos del país (La Argentina); sensación que se veía magnificada por el factor distancia y por el propio asentamiento del nuevo esquema de trabajo.

- Problemas en las conciliaciones de estados de cuentas a cobrar

Un segundo aspecto en el que se tuvo que poner foco para disminuir posibles conflictos, fue la dificultad en las conciliaciones de las cuentas a cobrar por parte de los nuevos cobradores, el Centro de Procesos Compartidos, el cual se debió no solo a la distancia por la falta de contacto interpersonal con las otras áreas involucradas en el proceso de facturación sino también por curva de aprendizaje.

❖ Oportunidades

- Optimización en el relacionamiento con otras áreas

Se consideró como una oportunidad el optimizar el grado de relación inter-departamental para con otras áreas atento al factor distancia y a la inmersión de una nueva “cultura” ante la aparición del concepto “Centro de Procesos Compartidos”

❖ Amenazas

- Alta rotación de recursos

Una alta rotación puede afectar un buen funcionamiento del proceso debido a una continua curva de aprendizaje, teniendo además costos de agencia difícil de preveer. Esta situación se observó en los primeros meses con rotación de gente a la que se la había entrenado e inclusive con salida de recursos de la organización.

➤ Incremento de saldos deudores de bajo monto

Se observó un incremento en las facturas de bajo monto debido a que se ponía especial foco a las grandes cobranzas dejando de lado las pequeñas en monto pero de que individualmente suman una cantidad significativa.

➤ Incremento en el nivel de cheques vencidos no retirados

El especial foco que se habían dado a las cobranzas grandes, también produjo un aumento en la cantidad de cheques vencidos por falta de retiro en tiempo de los mismos.

Si analizamos lo anteriormente expuesto, consideraría que las principales situaciones o circunstancias a tomar en cuenta en el lapso de este primer año son:

- La flexibilidad en materia de relocación por rotación de recursos humanos en procesos estandarizados (pilar de estrategia) hizo que la relocación produjera reentrenamientos de las personas en los requerimientos de funcionamiento del país por lo que trajo aparejado una merma en la productividad por curva de aprendizaje recurrente, perdida del historial y los “Saberes” (si se permite el término) anteriores.
- La estandarización de los procesos y el uso del “GetPaid” trajo aparejado que se trate de igual modo una relación comercial de USD100 como otra de USD1 millón sin diferenciar su importancia relativa y diferenciales en distintos clientes.

- Roces en las relaciones comerciales ante un trato estandarizado. Cabe destacar que la particularidad cultural en la región de Latinoamérica en cuanto a las relaciones intra-personales es estimada y su uso se ve plasmada en mejores rendimientos a la hora de obtener el resultado final.

Situaciones que no se tuvieron en cuenta

En este apartado, mi intención es tratar de discernir y vislumbrar que aspectos no se han tenido en cuenta y que de haberse explorado o atendido hubiesen ayudado al proceso de centralización llevado a cabo por el área de Cobranzas de Hewlett-Packard Argentina esperando que tal análisis ayude en el proceso de futuras operaciones en la compañía.

Para este ejercicio, dividiré el proceso en dos claros momentos; el antes y el después en la creación del Centro de Procesos Compartidos.

El antes:

- El principal aspecto no tomado en cuenta es el factor humano. Como se explicó anteriormente, el interés estaba principalmente enfocado en la reducción de costos y optimización de los procesos existentes, entendiendo por ellos la falta de estandarización y/o homogeneización de los mismos. El punto es que si se hubiese entendido que el accionar y el motor de todo proceso son los recursos humanos, y puesto principal atención a este aspecto, quizás se hubiese minimizado la pérdida de información y reducido las curvas de aprendizaje. El hecho fue que al no poner a la gente como factor clave de éxito, esta percibió el desarrollo de los acontecimientos y sintiéndose principales afectados, muchos tomaron una posición defensiva y de celos por la información que custodiaban.
- Otro aspecto que no se puso demasiada atención, fue el que se haya dejado a la buena voluntad y discernimiento de los cobradores locales el traspaso de sus conocimientos como del “Saber”, sin mayores controles, procedimientos y/o preparación, como si se tratase simplemente de una descarga de información de un computador a otro. En mi opinión, este aspecto se podría haber minimizado si se hubiesen determinado mecanismos de incentivos con objetivos claros y medibles para que el traspaso de información se convierta en un entrenamiento.

- El tiempo de transferencia es otro aspecto que analizaría. El proceso de entrenamiento realizado duró tan solo treinta días bajo una atmósfera de desconfianza y de muy poca camaradería. Considero que el conocimiento y accionar de años y años no se puede transmitir en tan pocos días y bajo una pauta de “ustedes y nosotros” y mucho menos, en un solo golpe. Por lo contrario, entiendo que se hubiese hecho de mejor forma si el proceso se hacía en un tiempo mayor (de seis meses a un año) con entrenamiento de los actuales cobradores en Costa Rica y en forma secuencial paulatina.
- “Radio pasillo”. La falta de comunicación formal hacia los cobradores hizo que estos se alimentarán del conocido “Radio Pasillo” que se escuchaba por la fase I del proceso. Claro esta que tal situación alimentara la incertidumbre y desconfianza de los protagonistas y los insta a que se pongas en contra del cambio del proceso.
- No se involucró al departamento de RRHH para el “gerenciamiento del cambio” de la gente. Esto hubiese permitido conducir eficientemente las ansiedades de la gente saliente. El mero hecho de saber que el departamento de RRHH esta gestionando el cambio le da confianza y contención a aquellas personas que se sienten fuera del nuevo esquema.
- Por último, y no menos importante, es que no se haya tenido en cuenta la interrelación personal y cultural de los países latinos para no entorpecer las relaciones comerciales. Si bien es cierto que hablamos el mismo idioma, las barreras culturales, “seudo” idiomáticas o dialécticas e incluso la mera diferencia en las tonadas son por demás concluyentes a la hora de determinar el éxito o fracaso del proceso.

El Después:

- Los líderes del proyecto, decidieron flexibilizar en demasía las métricas a sabiendas que no se iban a poder mantener el nivel de excelencia que a la fecha se estaba acostumbrado. Considero que en lugar de bajar las

expectativas en los resultados, deberían haber puesto mayor énfasis en el gerenciamiento de los recursos humanos pudiendo, de esta manera, determinar los costos ocultos por la falta de gerenciamiento del cambio.

- El abuso de la flexibilidad en materia de relocación de RRHH en el Centro de Procesos Compartidos, hace que tales recursos estén siempre en una curva de aprendizaje continua invirtiendo la organización mucho esfuerzo en ello y asumiendo, claro esta, los costos ocultos asociados a tal situación por la baja operatividad en los resultados del agente ejecutor transferido

Conclusiones

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí misma, pudiendo ser adoptado o abandonado según la necesidad, circunstancias y objetivos de la organización.

La centralización o descentralización de procesos es entonces una simple cuestión de medida y economía de escala en el cual se trata únicamente de hallar el límite y/o balance favorable en la empresa.

De la experiencia de Hewlett-Packard, a la fecha de esta tesis, no se puede determinar ciertamente el éxito total de la iniciativa. Como se mencionó previamente, en lo que respecta a los tres fundamentos básicos que dieron origen al proceso, que son más bien de carácter cuantitativo (Reducción de costos; Aumento de eficiencia y Flexibilidad estructural), se puede decir que se está avanzando con éxito hacia su concreción.

Sin embargo, el afán por conseguir los objetivos antes mencionados en el corto plazo y reducir al mínimo posible la estructura que permanecería en cada país, hizo que se migrara todo el universo de cuentas, incluso aquellas que son claves, y que por el tipo de negocio, complejidad y relación con el cliente no son susceptibles de un trato estandarizado. Es en este punto que encuentro una de las principales falencias del proceso. No toda tarea puede ser migrada y concentrada en los centros de servicios, o al menos corresponde hacer una ponderación conciente de las implicaciones que a más largo plazo puede tener el sacrificar estos aspectos cualitativos en pos de los nombrados anteriormente, de carácter más económico.

En relación a los resultados en la subsidiaria de la Argentina, aún queda un camino a transitar para alcanzar las metas originales. Metas que no fueron alcanzadas en el primer año del cambio de metodología.

¿Dónde hay que poner cuidado y énfasis? Lo importante es la correcta comunicación, implementación y puesta en producción de la metodología sin olvidarse que en definitiva se está pasando de un proceso no estandarizado a otro estandarizado donde el “saber” en la gente pasa al “saber” en los sistemas.

Bibliografía

- Fayol, Henri; "Administración industrial y general" (1939)
- Rothery y Robertson; "Outsourcing"; Limusa; (1997)
- Bervejillo, Federico; "Nuevos procesos y estrategias de desarrollo. Territorios en la globalización" (1995)
- Alvin Tofler; " El Shock del Futuro"; McGraw Hill; (1998)
- Félix Cuesta Fernández; " La empresa virtual" ; McGraw Hill; (1998)
- PricewaterhouseCoopers; Informes varios; (2006 - 2007)
- Experiencia vivida en Hewllet Packard; (2006 – 2007)

Anexos

Anexo I

La República de Costa Rica es un país de América Central. Limita al norte con Nicaragua, al sureste con Panamá, su territorio es bañado al este por el Mar Caribe y al oeste por el Océano Pacífico. El idioma oficial es el español.

Costa Rica se encuentra dividida en siete provincias: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas y Limón. Cuenta además con un gran territorio de ultramar cercano a los 500.000 km², que incluye la Isla del Coco (2.400 ha de terreno y 97.235 km² de zona marítima), cubierta por un denso bosque tropical y situada a unos 480 km al suroeste de la Península de Osa, en la costa del Océano Pacífico.

El país es reconocido por mantener una de las democracias más consolidadas y transparentes de América, por poseer uno de los mejores índices de desarrollo humano en la región y por ser la primera nación del mundo que abolió el ejército, en el año 1948.

República de Costa Rica



[Bandera](#)



[Escudo](#)

Lema nacional: *¡Vivan siempre el trabajo y la paz!*

Himno nacional: *Noble patria, tu hermosa bandera*



Capital	San José
• Población	340 562 hab. (2005)
• Coordenadas	9°56' N 84°5' O
Idioma oficial	Español
Forma de gobierno	República democrática presidencial
Presidente	Oscar Arias Sanchez
Vicepresidentes	Laura Chinchilla Kevin Casas Zamora
Independencia	De España
• Fecha	15 de septiembre de 1821
Superficie	Puesto 129º
• Total	51.100 km²
• % agua	0,7%
Fronteras	516 km
Costas	1412 km
Población	Puesto 122º
• Total	4.016.173 (2005 est.)
• Densidad	75 hab/km ²
PIB (PPA)	Puesto 65º
• Total (2005)	US\$ 44.579 millones
• PIB per cápita	US\$ 10.316

Fuente: Gobierno de costa Rica

Anexo IV:

Linea de Tiempo

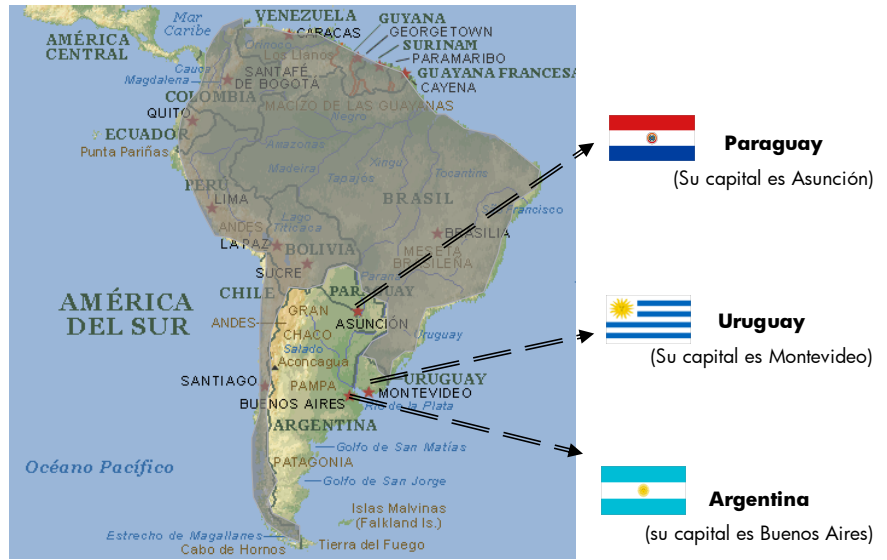
	1° Fase*	2° Fase**
Reclutamiento de gerentes y supervisores	Oct 03 – Oct 21	Feb 13 – Mar 03
Armado de grupos de trabajo y auditoria regional	Oct 24 – Nov 18	Mar 06 – Mar 31
Plan de transferencia y reclutamiento de cobradores	Nov 21 – Dec 09	Abr 03 – Abr 21
Pre - entrenamiento	Dec 12 – Dec 23	Abr 24 – Abr 28
Entrenamiento de los cobradores	Ene 09 – Ene 27	May 01 – May 12
Entrenamiento en el sistema de gestión (GetPAID)	Ene 30 – Feb 10	May 15 – May 26
Puesta en marcha y monitoreo	Feb 13 – Mar 24	May 29 – Jul 07
Reducción de recursos en el equipo local	Abril	Julio
Aprobación definitiva	Mar 31	Jul 14

* 1° Fase: Mexico, CACE and Ecuador

** 2° Fase: Argentina, Chile, Colombia, Peru, Puerto Rico y Venezuela

Fuente: Hewllet Packard

Geografía



12/14/2006

4

Fuente: Hewlett Packard