

Centros Corporativos

Los Centros Corporativos (CCs) son estructuras empresariales comúnmente diseñadas con el fin de prestar servicios a las distintas unidades de negocios que un Holding puede poseer, pero su finalidad no debe ser vista con tanta limitación, ya que su naturaleza es convertirse en un órgano a través del cual se difundan y controlen las estrategias y el desempeño de todas las Unidades Estratégicas de Negocios (UENs) o Empresas que forman parte del Holding.

Basados en esta descripción es que podemos decir que los CCs son las instancias donde se crea la estrategia corporativa, la cual está llamada a ser la madre de todas las estrategias competitivas de las empresas, impartiendo un funcionamiento y un orden que alinea a las distintas UENs con los objetivos del Holding.

Esta estrategia corporativa está compuesta por 4 elementos básicos:

Visión Corporativa: visión respecto del ámbito de negocios en el cual se desea participar y definición de la forma en que debe administrarse y agregarse valor a dichos negocios.

Recursos Estratégicos: son un conjunto de activos estratégicos orientados a dar valor a los negocios del Holding, como lo pueden ser las marcas, el know how o las redes empresariales.

Portafolio de Negocios: tener claro que no necesariamente todas las UENs del Holding están directamente relacionadas, por lo que debe velarse por el desarrollo de estas en sus mercados respectivos y cuestionar la lógica de su presencia en el Holding.

Modelo de Negocios: éste debe apuntar a desarrollar y apalancar efectivamente los recursos estratégicos que se poseen, además de gobernar efectivamente los negocios.

Dentro de los beneficios que se destacan en los CCs no sólo hayamos el de controlar efectivamente a las distintas UENs sino que existe un sinnúmero de razones por las que su constitución se hace necesaria para los Holdings. Sin duda una de las más fundamentales es generar sinergias positivas y constructivas entre las distintas UENs, ya que al mantenerlas alineadas puede ayudar a que estas se refuercen ya sea mediante la transmisión de experiencias y know how como a través del intercambio de habilidades. Otro beneficio de esta estructura es que reduce los costos de todas las compañías ya que al juntar ciertos departamentos en un solo lugar, los cuales además prestan servicios a todas las UENs que lo requieran, generan beneficios conocidos como economías de ámbito, en el cual se reducen los costos ya que estos se dividen entre un mayor número de usuarios.

Usualmente, el tamaño de los Centros Corporativos, y específicamente de sus centros de servicios compartidos, no va de la mano con el tamaño de las empresas, sino que el tamaño de estos está dado en función de cuan diversificado se encuentre el Portafolio de Negocios. Esto se da ya que un Holding al presentar mayor diversificación necesitará prestar menores servicios compartidos a las distintas UENs, ya que empresas en rubros muy distintos tendrán necesariamente estrategias y requerimientos muy diferentes. Esto no quiere decir que en Holdings ampliamente diversificados no deba haber CCs, pero sí que estos serán de menor tamaño que en el caso de Holdings poco diversificados que, (por lo tanto) comparten muchas funciones y actividades similares. Por ende en dicha situación se necesitan capacidades y servicios bastante estándares para atender a las distintas UENs. En conclusión; a mayor diversificación menor tamaño del Centro Corporativo, y viceversa.

Por lo general los CCs pueden tomar al menos uno de estos 4 perfiles:

Administrador del Portafolio: Se preocupa más de tener buenos administradores para cada una de sus UENs, lo que le entrega mayor autonomía a cada unidad en la toma de decisiones. Hay un gran



Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussés (Francia).
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.



Pedro Iriberry C.

Ingeniero Comercial
Máster en Management
Universidad Adolfo Ibáñez

Consultor
Proteus Management Consulting

aporte de capital y de técnicas profesionales, pero se pierde el valor de las interrelaciones y la transmisión de la identidad corporativa.



Reestructurador: Principalmente el CC toma este rol cuando los negocios atraviesan un umbral de fuertes cambios, el cual implica alta rotación en la plana ejecutiva y reestructuración de las UENs y sus áreas, llevando, incluso, a reestructuraciones en la Industria. Son intensivos en el proceso de estudiar, comprar, mejorar y vender empresas obteniendo grandes ganancias.

Facilitador de la Transferencia de Habilidades: Muy constante en incentivar la transferencia de habilidades y conocimiento, logrando un mix de habilidades competitivas que puede ser muy determinante. Crea valor para las empresas, y hace que las metas sean claras, identificables y fuertes. Su gran problemática es cambiar la estrategia de las distintas UENs, y lograr que estas, las estrategias, estén alineadas.

Facilitador de Interrelaciones Sinérgicas: Es probablemente el rol más complejo por la difícil tarea de alinear tanto las estrategias como las cadenas de valor, con el fin de agregar mayor valor para el usuario final. Sin duda logra ventajas competitivas que las empresas, de manera individual no hubiesen podido lograr. Además que alienta y refuerza la colaboración al interior y entre unidades (de cada unidad y entre ellas).

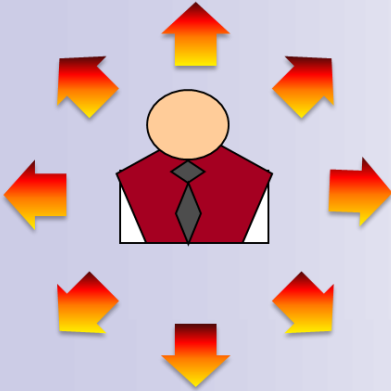
Centros de Servicios Compartidos Vs Tercerización

Los CSCs (Centros de Servicios Compartidos) son aquella área de los CCs que se dedica a prestar servicios comunes para todas las UENs que pertenecen a un Holding. La idea es que toda UENs libere, o al menos disminuya, la intensidad de la actividad de la cual los CSCs prestan servicios, tales como Marketing y Publicidad, Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería, entre muchos otros. Esto se hace con el fin de dejar que cada UEN se concentre en realizar aquellas actividades para las que fueron creadas, y dejar las actividades en las que no tienen una ventaja competitiva a los CSCs.

Algunos servicios por la necesidad de respuesta inmediata o de cuidado de información, difícilmente podrán ser tercerizados

Figura 1: Desafíos de los Centros de Servicios Compartidos





Ahora bien, han surgido algunas posturas que indican que lo ideal sería que todo servicio que está en los CSCs debería en cambio ser tercerizado o externalizado, ya que si cada UEN no se hace cargo de dicha actividad entonces es más barato que alguien, realmente experto, lo haga por ellas. Esto no deja de ser verdad hasta cierto punto, ya que efectivamente existen muchas Compañías o Holdings que externalizan muchos servicios como publicidad o seguridad y limpieza, pero de la misma forma existen algunos servicios que, ya sea por la necesidad de respuesta inmediata o de cuidado de información, difícilmente podrán ser tercerizados, como lo son los servicios de informática o los de contabilidad. Es así como la premisa de que todo servicio pudiese ser externalizado se rompe y se sustenta la idea de la existencia de los CSCs.

Conclusión

Hemos presentado los distintos argumentos de la utilidad de los Centros Corporativos y de sus respectivos Centros de Servicios Compartidos, los cuales están destinados a extender y controlar, a través de las distintas UENs, la(s) estrategias que el Holding genera para ellas. Estos órganos no sólo existen para facilitar esta comunicación sino que además se vuelven fundamentales a la hora de crear o mantener las distintas sinergias empresariales que se pueden generar en las distintas empresas, transformándose así en recursos esenciales, pudiendo éstos llegar a ser ventajas competitivas muy importantes y diferenciadoras.

Finalmente dejamos planteadas algunas preguntas reflexivas:

- ¿Qué tan eficientes estamos siendo al momento de planificar, alinear y comunicar la Estrategia Corporativa?
- ¿Qué tan bien aprovechamos las sinergias de las diferentes UENs? ¿O las dejamos pasar?
- ¿El tamaño de nuestro Centro Corporativo es realmente el adecuado?

Los CCs se vuelven fundamentales a la hora de crear o mantener las distintas sinergias empresariales que se pueden generar en las distintas empresas.
