

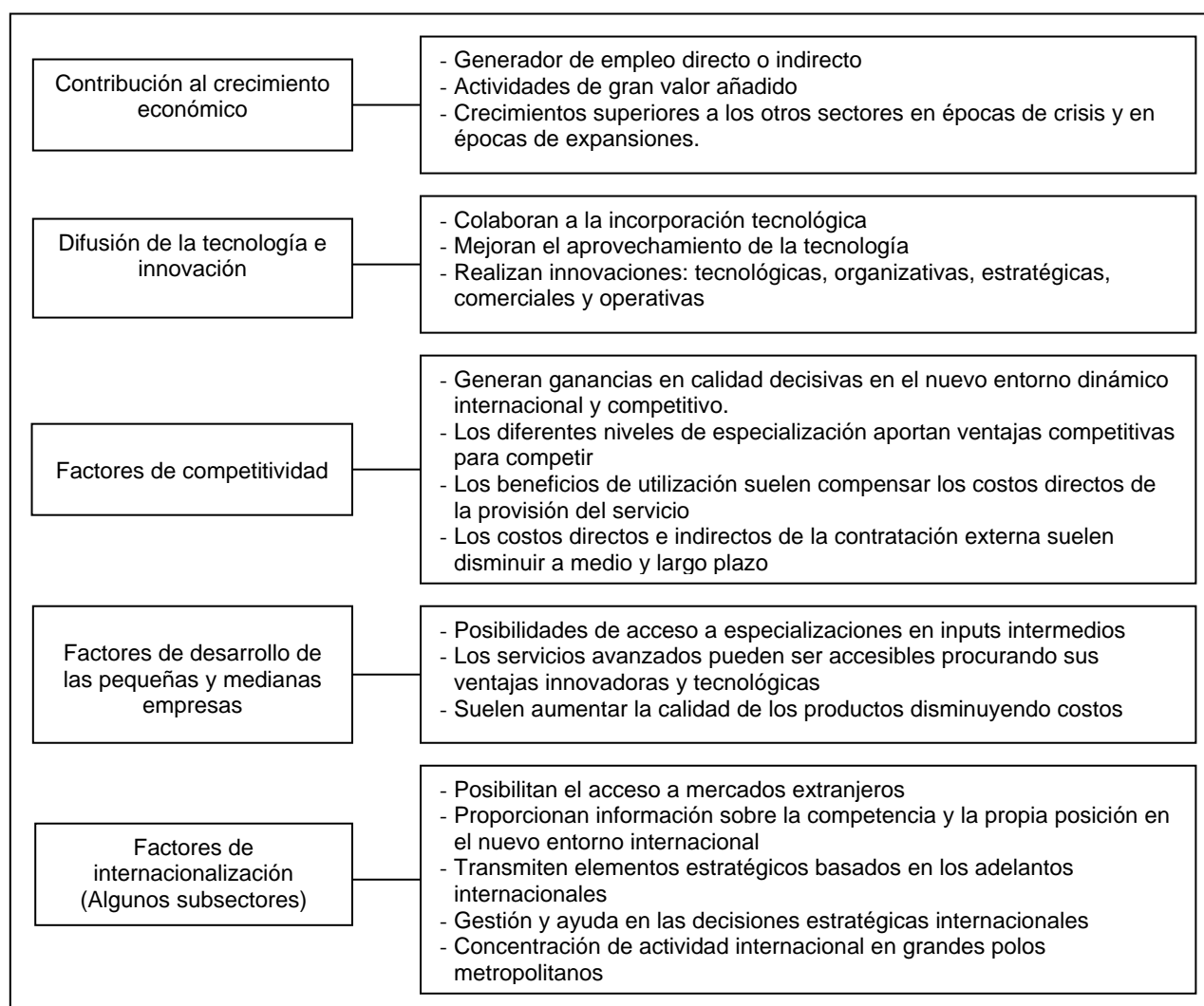
# Centros de Servicios empresariales: elementos a tener en cuenta para su implementación

Autor: Fernando Graña  
Grupo de Análisis Industrial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Año 2008

El documento tiene por objetivo presentar los elementos que muestran la utilidad de los centros de servicios empresariales y algunas líneas para su implementación.

En términos generales los Servicios de Desarrollo Empresarial tienden a mejorar la competitividad de las empresas y entramados productivos de un territorio. En el esquema siguiente, se presentan las principales funciones que cumplen estos Centros en el desarrollo económico territorial.

## Esquema 1 Las funciones de los servicios a empresas en el desarrollo económico



Fuente: González (1997) en base a Quasar S.A. (1995)

En los últimos años, los servicios a empresas han adquirido mayor peso en el sistema productivo, esto ha llevado a una creciente terciarización de la industria principalmente como inputs intermedios, con un alto agregado de conocimiento. Esto es así debido a que las

empresas precisan hoy una amplia variedad de servicios para asegurar su capacidad de producción y, sobre todo, su crecimiento y mayor eficiencia productiva y, en muchos casos, es más eficiente para la empresa comprarlos en el mercado que internalizarlos (Cuadrado y Bermejo, 2000).

## **Identificación y desarrollo de productos-servicios a partir del análisis de las cadenas de valor**

A partir de la década del '80 se ha revalorizado la idea de fortalecer las economías regionales. En este sentido, desde la política industrial en general y de la tecnológica en particular en la Unión Europea, se han tomado en cuenta las especificidades regionales, reforzando los sistemas territoriales con la creación de Centros de Servicios para las empresas, orientados hacia la transferencia de tecnología o hacia el abastecimiento de servicios especializados de elevado valor agregado (Albornoz y Yoguel, 2002).

Estos Centros orientan sus servicios y actividades “desde la demanda”, con lo cual tienen en cuenta las necesidades existentes y visualizadas por las empresas usuarias. Por otro lado, estos Centros tienen también una visión prospectiva, adelantándose a las demandas no percibidas por el grupo de empresas objetivo (CEPAL, 2000).

Una de las formas de abordaje para la definición de los servicios a prestar por estos Centros es a través del análisis de la cadena de valor de la trama o tramas productivas del territorio en el que se está trabajando, teniendo presente que cada sector o trama puede tener una cadena de valor diferente (Vázquez, 1999). Para este análisis hace falta un diagnóstico que permita tener claro cuáles son las características de estos entramados, las cuales, a partir del abordaje metodológico de DEL, es relevante y enriquecedor validarlas a partir de talleres con los empresarios e instituciones del territorio y generar, como subproducto de éstos, lineamientos de acciones estratégicas que tengan en cuenta las necesidades y especificidades de las empresas.

Con relación a la cadena de valor, analizada generalmente para una empresa, “hacia delante” encontramos los compradores y “hacia atrás” a los proveedores, cada uno de ellos con su cadena de valor.

En el caso de una trama o sector, tenemos como cadena de la trama al agregado de las cadenas individuales, que en muchos casos son coincidentes entre empresas. Así, por ejemplo, en el Anexo, se presenta la trama del Sector Naval Partista de Mar del Plata integrada por unas 60 empresas que articulan muy fuertemente entre sí, teniendo como principales clientes (hacia adelante) a los astilleros (construcción y reparación naval) y a la industria pesquera de tierra (plantas procesadoras de pescado). A su vez, tienen un número sumamente importante de proveedores, algunos locales y otros nacionales o extranjeros.

Continuando con el ejemplo, al analizar la trama Naval Partista debe captarse información de cada subconjunto de empresas (Electricidad, electrónica, refrigeración, etc.) sobre su potencialidad, necesidades y problemáticas tanto de las distintas áreas de la empresa como de las relaciones de éstas (proveedor-cliente) hacia “adelante” y “atrás” en el proceso productivo.

A partir de este análisis y de su validación en reuniones de trabajo (talleres) deberían identificarse los principales servicios a prestar a las empresas de la trama, que pueden estar o no vacantes en la localidad.

Los servicios empresariales pueden atender a distintas fases o etapas de la cadena de valor. En este sentido, Porter (1991) presenta un esquema ilustrativo de los servicios a empresas en la cadena de valor (ver Esquema 2). Ahora bien, la necesidad de incorporar todas estas funciones de servicio en la actividad productiva no necesariamente implica que aquéllas sean provistas externamente en su totalidad, algunas de ellas en efecto, pueden estar internalizadas en el seno de las propias empresas. Por otro lado, los servicios externalizados pueden ser claramente prestados por el mercado, es decir, por las empresas, consultores independientes o instituciones existentes en la región. Por lo tanto, es necesario que en el diagnóstico se tenga presente la elaboración de un “mapa” de los servicios, consultoría e instituciones de la región, así como, la participación de estos en los talleres planteados.

**Esquema 2**  
**Servicios empresariales ilustrativos en la cadena de valor**

Infraestructura de la empresas	* Servicios financieros * Contabilidad * Consultoría de dirección		* Servicios jurídicos * Servicios de resolución de conflictos		M A R C E N
Gestión de recursos humanos	* Consultoría de retribución * Servicios sanitarios * Educación y formación		* Empleados eventuales * Agencias de empleo		
Desarrollo de la tecnología	* Investigación contractual * Servicios de calibración * Servicios de diseño		* Servicios de pruebas y ensayos * Programas informáticos a medida	* Investigación de mercado	
Aprovisionamiento			* Servicios de calibración * Consultoría de telecomunicaciones		
	* Servicios de transporte * Servicios de almacenaje	* Servicios de ingeniería * Mantenimiento de edificios Mantenimiento y reparación de equipamiento * Servicios de seguridad * Servicios de lavandería industrial	* Servicios de ejecución * Servicios de residuos * Servicios de transporte * Servicios de almacenaje * Información sobre créditos * Proceso de la información	* Publicidad * Marketing de respuesta directa * Proceso de cupones * Bases de datos	
	LOGISTICA DE ENTRADAS	EXPLOTACIÓN	LOGISTICA DE SALIDAS	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS

Fuente: Porter (1991)

En esta línea, la tarea de diagnóstico y talleres pueden dar lugar al surgimiento en el mercado de nuevos servicios especializados, quedando a cargo del Centro de Servicios aquellos más especializados o que el mercado no puede dar respuesta. A su vez, las acciones del Centro de Servicios deben tender al desarrollo de consultoría especializada y a la detección y capacitación de expertos.

La detección de expertos tiene por finalidad solucionar problemas de información y poner a disposición de las empresas una base de datos de consultores, a la vez de brindar capacitación que tienda al desarrollo en el territorio de capacidades que no existen o están desarrolladas en un nivel subóptimo. En este sentido, como ejemplo, puede mencionarse la experiencia de la Red de Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) del Programa BID-UIA<sup>1</sup>, a partir del cual se formaron consultores especializados. En este proyecto, cuando no existía la capacidad de consultoría especializada en la localidad, se contrataba un experto *Senior*

<sup>1</sup> En las localidades de Mar del Plata, Rafaela y San Rafael.

fuera del territorio el cual era asistido por un profesional *Junior* local, el cual se formaba a partir de la práctica con la tutoría del experto *Senior*<sup>2</sup>.

**Tabla 1**  
**Servicios a las empresas: tipología**

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Ejemplos</b>
Operativos	Altamente intensivos en mano de obra. El recurso a estos servicios obedece al intento de descargar la estructura salarial de la empresa y dotar de más flexibilidad su funcionamiento.	Limpieza, mensajería, catering, seguridad, etc.
Estandarizados	Carácter reproducible: posibilidades de automatización. La relación productor-usuario del servicio esta poco sujeta a variaciones cualitativas, lo que posibilita su codificación.	Asesoría fiscal, contable, laboral, ...
Específicos o a medida	Contenido del servicio adaptado a las necesidades concretas del cliente. Mayor componente de valor añadido e importancia del know-how del prestador del servicio	Consultaría, ingeniería, diseño, etc.
Intensivos en capital	La prestación de estos servicios conlleva requerimientos de escala y de masa crítica para poder ser rentabilizados (laboratorios de análisis y ensayos, etc.). Producen efectos externos; generan repercusiones sobre el entorno cuyo impacto excede las ganancias que puede obtener la empresa que ha realizado la inversión. Por ello, las acciones son difícilmente asumidas por las empresas de modo individual.	Investigación y desarrollo: proyectos aplicados, formación especializada y reciclaje, etc.

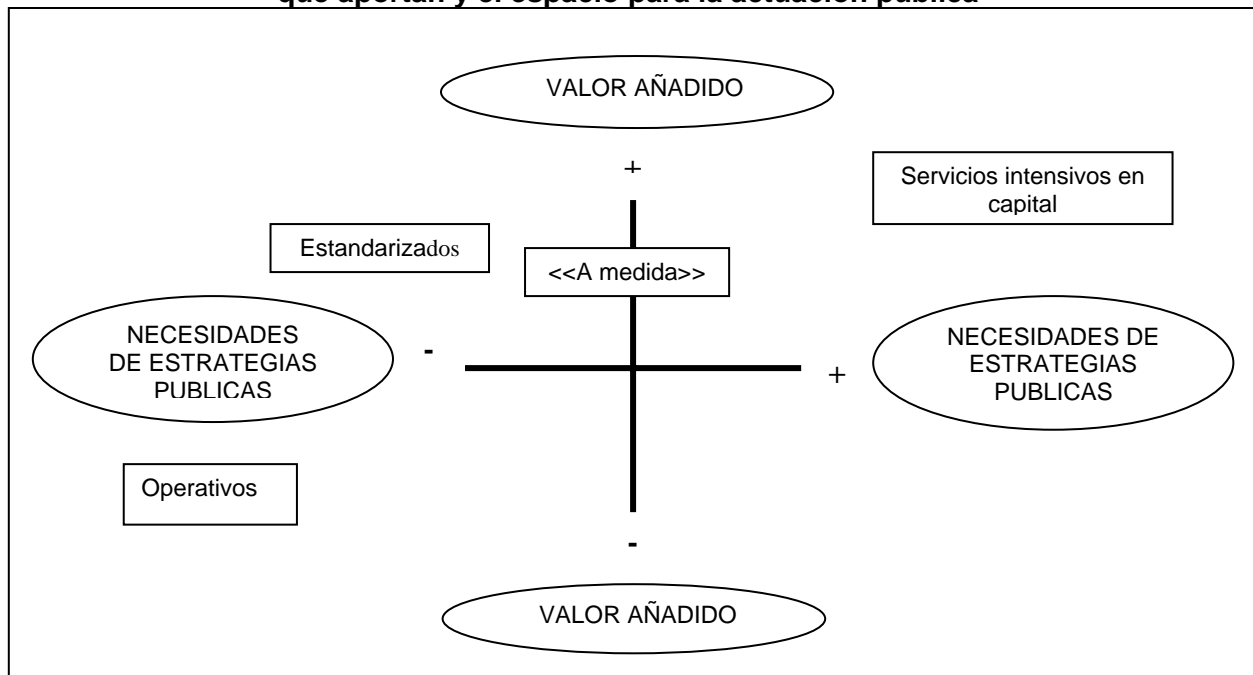
Fuente: Más (1992)

En la identificación y desarrollo de servicios a prestar por el Centro debe tenerse en cuenta el nivel de valor agregado que éste aporta a la producción de bienes y, como ya se mencionara, la forma en que cada uno de los servicios es suministrado por el mercado, o, en otras palabras, la menor o mayor necesidad de una actuación pública de promoción de tales servicios. En la Tabla 1 y el Esquema 3, puede observarse a partir de los trabajos de Más (1992 y 2003), que los servicios a las empresas cuanto más intensivos en capital y más a medida son, mayor es la necesidad de una estrategia con participación pública, sobre todo cuanto más orientados estén estos servicios hacia empresas de pequeñas dimensiones.

En este sentido, existen algunos tipos de servicios (operativos y estandarizados) que son provistos generalmente por el mercado, y, otros, donde la existencia en el mercado es menor o inexistente (específicos o a medida e intensivos en capital). Estos últimos tienen un mayor componente de conocimiento y, por tanto, de valor agregado.

<sup>2</sup> En el caso del CDE de Mar del Plata, por ejemplo, se dispone actualmente en la ciudad de expertos para la certificación de normas de calidad en las empresas formados con esta metodología.

**Esquema 3**  
**Clasificación de servicios a empresas en función del valor añadido que aportan y el espacio para la actuación pública**



Fuente: Más (2003)

**Diseño de centros de servicios empresariales (CSE) orientados a MyPE y su implementación**

Los servicios a empresas están, en general, altamente concentrados en las grandes ciudades (Illeris, 1997), con un relativo subdesarrollo de los mismos en las regiones menos desarrolladas, ligado a la dimensión reducida del mercado empresarial (Soy, 1997).

En el diseño de CSE se parte generalmente de la creación de una pequeña estructura funcional altamente capacitada y con experiencia. Esto es central dado que entre los factores más relevantes vinculados con el éxito de los centros de servicios en distintas experiencias, aparecen la profesionalidad del director y de los colaboradores del centro y una adecuada definición de políticas de mediano y largo plazo (Albornoz y Yoguel, 2002).

Estos centros deben funcionar con una **alta articulación con el medio** dado el segmento de empresas al que están dirigidos (MyPE) caracterizadas por una baja experiencia en el uso de servicios de consultoría. En el diseño del CDE debe tenerse muy presente desde un principio la necesidad de una actitud sumamente proactiva de sus miembros y de un fuerte trabajo en el terreno y no esperando a que las empresas se acerquen al centro. Estos CDE deben contar, al menos en la etapa iniciática, con la capacidad para cobrar los servicios al costo o, incluso, por debajo de éste, con el objeto de estimular el uso de estos servicios y demostrar su importancia para la mejora competitiva de las empresas.

Un caso particular de los Centros de Servicios lo constituyen los Centros de Servicios Tecnológicos (CTs), los cuales avanzan en el desarrollo de infraestructuras para la prestación de servicios con alto contenido tecnológico y están dirigidos principalmente a servicios a medida e intensivos en capital. Así, en los países industrializados, y en un número creciente de países en vías de crecimiento, han surgido diferentes infraestructuras que desarrollan y adaptan tecnologías y servicios empresariales (Centros Tecnológicos). En

estos centros descansa parte del desarrollo económico de regiones y ciudades, hasta el punto que se incluyen como piezas de los sistemas de innovación.

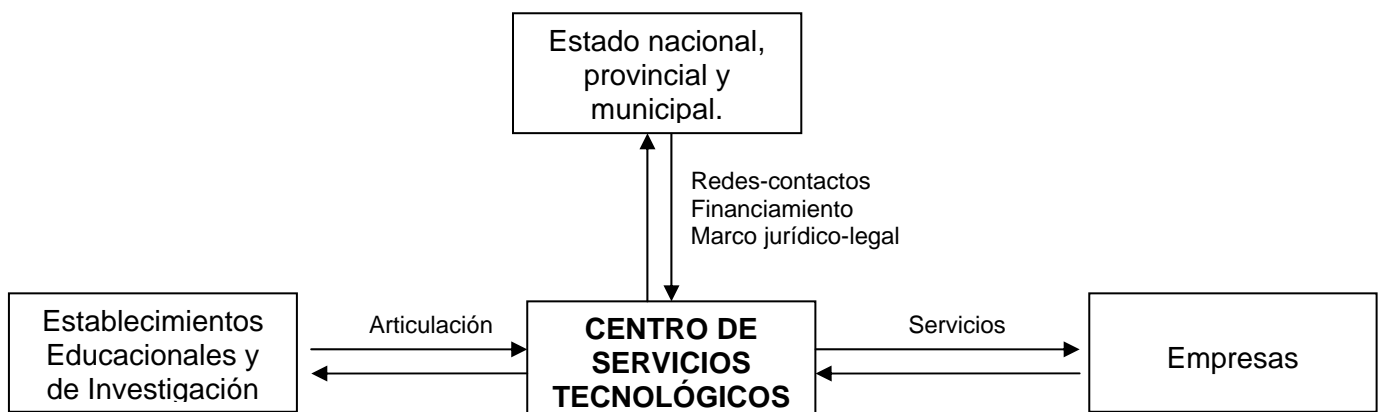
Los CTs funcionan como herramientas para introducir tecnologías y conocimientos nuevos que eleven la calidad y la competitividad en las empresas (Ondategui, 2004). **Se trata de un conjunto de asociaciones e instituciones muy próximas al tejido empresarial que tienen como objetivo mejorar el nivel tecnológico de las empresas, así como ayudar a adaptar los últimos avances tecnológicos.** A su vez, dichos centros prestan un apoyo fundamental al empresariado local al transmitir **experiencia y conocimiento** en la concepción y ejecución de políticas tecnológicas.

La vinculación CTs-Empresa se plasma en una relación de proveeduría. Las empresas valoran positivamente a sus CTs pues estos registran los mayores avances competitivos al proporcionar una serie de servicios especializados, a saber:

- Asesoramiento y asistencia técnica
- Difusión tecnológica
- Normalización, certificación y calidad industrial
- Información sobre nuevas innovaciones y tecnología
- Formación tecnológica
- Cooperación internacional
- Nuevas actividades industriales
- Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)
- Servicios de laboratorio.

Esto requiere de una participación multiactoral. Desde las distintas instancias del Estado hasta el conjunto de actores vinculados a la producción en el territorio. A continuación se expone en forma esquemática la vinculación del Centro Tecnológico con los actores mencionados precedentemente.

**Esquema 3**  
**Vínculos de los Centros Tecnológicos**



## **Sostenibilidad de los CSE y elaboración de planes de negocios para CSE**

Según Reche y Más (2003) el precio al que se prestan los servicios constituye un elemento central en las estrategias públicas dirigidas a las Pymes. La política de precios puede constituir una barrera añadida que dificulte el acceso de las empresas de menor dimensión a los servicios, como ocurriría con una traslación a precios de la totalidad de los costos. Esta dificultad es mayor cuanto más intensivos en capital resultan los servicios del CSE.

Un factor relevante en el funcionamiento de los centros de servicios es el que se refiere a su financiación. Por su propia naturaleza, cuanto más intensivos en capital son, estos centros tienen un componente más elevado de inversiones en equipo e instalaciones, especialmente en su etapa inicial pero también con posterioridad con el fin de evitar la obsolescencia tecnológica.

Por ello, para optimizar los resultados parece abrirse paso la tendencia a que la financiación, de los centros de servicios en general y de los intensivos en capital en particular, sea mixta entre el sector privado y el sector público, y que, tanto en un caso como en otro, incorpore ingresos por conceptos diversos.

Así, en el caso de la financiación privada es habitual la aportación de cuotas de asociación (lo que permite una aplicación directa de las empresas en los centros sin necesidad de incurrir en cuantiosas aportaciones de capital), junto con el pago de tarifas por servicios demandados o la formalización de contratos específicos en caso de encargos de cierta envergadura. En el caso de la financiación pública la gama de posibilidades de financiación incluye desde la subvención de una parte de los costos (inversiones, costos fijos de mantenimiento, costos de todo o parte del personal), hasta la contratación de servicios por parte de la Administración Pública (en régimen de competencia o no) pasando por la posible implementación de programas a los que puedan adherirse los Centros de Servicios (Por ejemplo, los programas de SECyT), o por la subvención a las empresas de una parte de los costos de los servicios que contratan con estos Centros (Por ejemplo, el Programa de Reestructuración Empresarial –PRE- de la SEPyme).

El desafío es lograr el equilibrio entre tipos de servicios, precio de los mismos y rentabilidad del CSE en el mediano plazo para poder “garantizar” su supervivencia a largo plazo sin depender de subvenciones. El problema que se presenta en muchos de estos procesos es que los CSE ante su necesidad de “facturación” comienzan a reemplazar al mercado desarrollando servicios ya existentes de menores costos y dejando aquellos más intensivos en capital, desvirtuándose en parte su razón de ser.

La elaboración de los planes de negocios de los CSE y la evaluación de su rentabilidad y sostenibilidad tiene una complejidad mayor que cualquier emprendimiento empresarial tipo. Esto es así cuando estamos hablando sobre todo en CSE con participación pública y están orientados a la mejora competitiva del entramado productivo de una localidad o región. Esto se debe a que los elementos comunes de un plan de empresa (flujo de fondos, TIR, VAN, etc.) hay que adicionarle la necesidad de determinar los beneficios sociales derivados de las externalidades positivas que la prestación de determinados servicios tendrá en el territorio. Beneficios sociales que no siempre son fácilmente cuantificables y que en muchos caso requieren del desarrollo de un herramental y tiempo que excede los costos del proyecto y los tiempos que un proceso de concertación en DEL tiene, donde debe contemplarse la masa crítica de beneficiarios en sentido amplio (directos e indirectos). Esto no significa que no deban analizarse las inversiones a realizar y su impacto, sino que esto debe hacerse bajo un criterio de practicidad y eficiencia.

En todo caso se trata de generar y aprovechar las externalidades positivas que dan lugar este tipo de centros para un territorio o trama productiva en particular, donde, en muchos casos por el tipo de servicios que se trata, el mercado no está en condiciones de brindarlos. La participación conjunta del Estado y empresas permitiría evitar de esta manera la pérdida de excedente social que tendría lugar si las empresas de la región no mejoran su competitividad como consecuencia de la no utilización o subutilización de servicios.



## Bibliografía

Albornoz y Yoguel (2002) *Buenas prácticas de política Pyme: Innovación tecnológica y sistemas locales*. BID, mimeo.

CEPAL (2000) *Buenas prácticas internacionales en apoyo a las Pymes*. Documento de trabajo N° 86.

Cuadrado y Bermejo (2000) *Los servicios a empresas como actividad estratégica de la economía española*. ICE, sep.-oct, N° 787, pp. 53-68.

Garrido, F.; Álvarez, F.; Belmonte, J. y Graña, F. (2006) *Estudio del Sector Naval de Mar del Plata*. Cámara de la Industria Naval de Mar del Plata, mimeo, 55 pág.

González Romero, A. (1997) *Servicios a empresas, innovación y competitividad industrial*. Economía Industrial N° 313, pp. 129-140.

Illeris, S. (1997) *Localización de los servicios a empresas en zonas urbanas y regionales*. Economía Industrial, Ministerio de Industria y Minería, N° 313, España, pp. 93-103.

Más, F. (1992) *Servicios a empresas y competitividad industrial*. Economía Industrial, N° 287.

Más, F. (2003) *Centros tecnológicos y sistemas regionales de innovación: modelos europeos*. Investigaciones Regionales, N° 3, pp. 129-161.

Porter, M. (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Vergara, Bs. As.

García Reche y Más (2003) *Política de servicios a empresas*. En: Política Económica Sectorial y Estructural, Ed. Tiran Lo Blanch, España, pp. 227-257.

Soy, A. (1997) *Servicios a las empresas y desarrollo regional urbano: el caso de Cataluña*. Economía Industrial, Ministerio de Industria y Minería, N° 313, España, pp. 105-114.

Ondategui, J. (2004) *Tecnología y Servicios en los Centros de apoyo a la Innovación en España*. Madri+d, Número 25, [www.madrimasd.org/revista/revista25/tribuna/tribuna1.asp#ref1](http://www.madrimasd.org/revista/revista25/tribuna/tribuna1.asp#ref1) (consultado el 20 de octubre de 2006).

Vázquez Barquero, A. (1999) *Desarrollo Redes e Innovación*. Ed. Pirámide, Madrid.

**Anexo: Cadena de valor de la trama Naval Partista de Mar del Plata** (Fuente: Garrido *et. al*, 2006)

