

# Relaciones entre servicios centrales y unidades de negocio en grupos empresariales: efectos derivados de la centralización de compras

## Amaia Apraiz Larragán

Profesora e investigadora del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-Deusto Business School de la Universidad de Deusto (España).

## María Felisa Iribar Bilbao

Profesora e investigadora del área Departamento de Estrategia y Sistemas de Información de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-Deusto Business School de la Universidad de Deusto (España).

[aapraiz@deusto.es](mailto:aapraiz@deusto.es), [feli.iribar@deusto.es](mailto:feli.iribar@deusto.es)

Recibido: enero, 2012.  
Aceptado: abril, 2013.  
Publicado: junio, 2013.

## Resumen

En una situación como la actual, caracterizada por la globalización e internacionalización de los mercados y una crisis cuyos efectos aún están por definir, es fundamental para las empresas conseguir una posición competitiva fuerte. Desde hace varios años, el desarrollo de mercados geográficos ha sido una de las estrategias más frecuentes y ha resultado una de las que más éxito viene cosechando. Hace relativamente poco tiempo, las empresas españolas que habían adoptado esta estrategia en años anteriores revelaron que una parte muy sustancial de sus resultados provenían de sus unidades de negocio establecidas en otros mercados, en muchos casos, en mercados emergentes. Aún así, a pesar de estos resultados favorables siempre muy relativos, estas empresas multinacionales o transnacionales se han visto obligadas a aplicar estrategias de refuerzo como el aprovechamiento de economías de escala, buscando por la acumulación y la uniformidad conseguir mejoras en costes. La finalidad de este artículo es analizar los efectos que medidas como la centralización de compras pueden producir en el conjunto del grupo empresarial, establecer sus posibles perjuicios en torno a las unidades de negocio y proponer algunas alternativas para su compensación.

## Palabras clave

Decisión de compra, compras centralizadas, grupos empresariales, economías de escala.

## Abstract

In the present situation, characterized by globalization and internationalization of the markets and a crisis whose effects remain undefined, it is essential for companies to obtain a strong competitive position. For several years, geographic market development has been one of the most frequent strategies and it has turned out to be nearly one of the most successful. Only a short time ago, Spanish businesses which had adopted this strategy in previous years, revealed that a substantial part of their results came from their units in other markets, in many cases, emerging markets. In spite of these always very relative results, these multinational or transnational companies have felt the need to apply reinforcement strategies, such as the use of scale economies, in an attempt to obtain improvements in costs through accumulation and uniformity. The aim of this article is to analyze the effects that measures such as centralization of purchases can have in the managerial group as a whole, to study possible negative effects inside it and to suggest some alternatives to compensate for them.

## Key words

Purchasing decision, centralized purchasing, managerial groups, economies of scale.

## 1. Introducción

La globalización de los mercados y la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones han conducido a las empresas a la búsqueda de un incremento de la dimensión para aprovechar las oportunidades<sup>1</sup> que un gran grupo empresarial puede ofrecer.

Entre las posibilidades de incremento de la dimensión, la estrategia de “desarrollo de mercados geográficos” –que supone elegir los mercados a los que ir y determinar cómo ir, qué tecnologías trasladar y considerar la forma de implantación en estos mercados– ha sido, sin duda, una de las más utilizadas y exitosas<sup>2</sup>.

Esta estrategia permite a las empresas adquirir nuevos conocimientos (Hitt, Ireland & Zahra, 2000) a través de la interacción con nuevas culturas organizativas y nuevos entornos tecnológicos y mejorar sus resultados financieros (Beamish & Lu, 2001) y su competitividad (Kaleka, Katsikeas & Piercy, 1998; Hitt, Hoskisson & Ireland, 2004). No obstante, también conlleva determinadas dificultades para la empresa, ya que la dispersión geográfica puede incrementar los costes de coordinación, distribución y administración (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994). Además, la integración con éxito de la diversidad de conocimientos adquiridos requiere del desarrollo de ciertas capacidades relacionadas con la innovación en los procesos de gestión, debido a que, en caso contrario, no se producirá el efecto aprendizaje deseado (Hitt et al., 2000; Hayton & Zahra, 2008).

En cualquier caso, la mayor diversidad cultural, política, económica y legal a la que se enfrenta la empresa tiene como consecuencia un aumento en la complejidad de su gestión (McDougall & Oviatt, 1996). Por eso, tal y como señalan Kundsén y Madsén (2002), la capacidad de una empresa para actuar con éxito en los mercados internacionales depende de su habilidad para configurar sus recursos, de tal forma que le permita la creación de ventajas competitivas<sup>3</sup>. Así, la puesta en práctica de la estrategia de desarrollo de mercados geográficos exige, además de la decisión sobre la forma de iniciación del negocio en los nuevos mercados –mediante desarrollo interno, compra de un negocio existente o promocionando alguna alianza–, diseñar la estructura organizativa del grupo empresarial y establecer sus normas de funcionamiento (Freije & Freije, 2009).

El grupo ha de buscar la estructura organizativa que le permita conseguir sus objetivos y aumentar su competitividad. Lo más normal, casi podría decirse lo universal, es diseñar el grupo con una estructura de servicios centrales de los que dependerán las unidades de

- 
- <sup>1</sup> La literatura y las investigaciones en el campo de la estrategia empresarial ofrecen una gran cantidad de tipologías y clasificaciones relacionadas con las distintas formas de adquirir esa posición competitiva. Hay autores que centran sus estudios en las estrategias a nivel de unidad de negocio, como Miles y Snow (1978), Porter (1982) o Wright, Kroll y Parnell (1998). Otros como Ansoff (1965), Mintzberg (1988) o Menguzzatto y Renau (1991), además de ocuparse de la ventaja competitiva, definen diferentes tipos de estrategias corporativas.
- <sup>2</sup> Un vistazo a las hemerotecas permite observar infinidad de noticias relacionadas con los éxitos cosechados por importantes grupos empresariales tras la aplicación de estrategias de desarrollo de mercados geográficos.
- <sup>3</sup> En este sentido, la literatura insiste en la importancia de la innovación para llevar a cabo procesos de internacionalización, ya que las empresas internacionales deben mejorar de manera continua sus productos, servicios y procesos para poder competir en un entorno cada vez más dinámico y competitivo y dinámico (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Porter, 1990). En esta misma línea reflexionan Hitt, Ireland, Simon y Trahms (2011) en un interesante trabajo en el que presentan un modelo “Input-Procesos-Output” de lo que ellos denominan “*Strategic Entrepreneurship*” (SE) y que podríamos traducir como emprendimiento estratégico. El emprendimiento estratégico, tal y como ellos lo entienden, va más allá de los comportamientos orientados a la búsqueda y mantenimiento de ventajas competitivas y tiene que ver con la creación de valor para las personas, las organizaciones y/o la sociedad; se trataría, en definitiva, de explotar las actuales ventajas mientras se exploran nuevas oportunidades que permitan a la organización mantener su habilidad de crear valor a lo largo del tiempo.

**La estrategia de desarrollo de mercados geográficos exige diseñar la estructura organizativa del grupo empresarial**

negocio en cada uno de los mercados. A esto se denomina organización mediante “unidades de negocio paralelas”, porque sus actividades son muy similares en los diferentes mercados en los que operan, sin perjuicio de que en cada uno de ellos se pretenderá satisfacer “particularidades” que sean significativas y especiales, cuando no privativas de ese mercado.

Aparece así la necesidad de establecer criterios para definir qué hay que centralizar y qué no y para regir las relaciones entre servicios centrales y unidades de negocio.

## **2. Centralización y relaciones entre servicios centrales y unidades de negocio: criterios básicos**

La dirección centralizada, cuya principal característica reside en que tiene una única unidad de decisión y control, constituye el sistema de dirección más desarrollado históricamente. Aún así, en un entorno competitivo globalizado, el proceso de expansión de las empresas dificulta las funciones de dirección por parte de un solo directivo y se hace necesario llevar a cabo una descentralización de funciones.

Con esta descentralización se consiguen ventajas relacionadas con el aumento de la capacidad de respuesta frente a las necesidades locales, así como de la calidad de la respuesta, sin olvidarnos de las consecuencias sobre la motivación de los directores de las subunidades que, al ver como algunas de sus necesidades de alto nivel se encuentran satisfechas, presentan una mayor iniciativa y unas mayores dosis de creatividad.

Sin embargo, en estos tiempos de crisis internacional y proceso de globalización de la economía mundial, la optimización de costes es clave y muchas empresas están siguiendo la tendencia inversa, es decir, la de centralizar funciones como compras<sup>4</sup>.

Los argumentos para ello son muchos. Como resumen Rodríguez y Palacios (2010), la centralización da lugar a un mejor y más profundo conocimiento del mercado de suministro, mejora la posición negociadora y, por tanto, facilita la consecución de mejores precios y condiciones. Además, permite la uniformidad y estandarización y las consecuentes economías de escala y reduce el trabajo administrativo y los costes de la organización de compras. Supone, eso sí, la pérdida de cercanía con el proveedor local que presta un servicio mejor y más rápido, menores tiempos de entrega y, en numerosas ocasiones, mejores condiciones y enriquecimiento de la comunidad local; asimismo, crea una cierta frustración en los gestores locales al perder el control de una parte de los costes.

En resumen, siguiendo a Ariza (2004), podemos decir que la justificación tradicional que se da para centralizar o descentralizar gira en torno a la combinación entre control, eficiencia y agilidad que la empresa necesita en cada momento y que esta decisión está fuertemente condicionada por las circunstancias del entorno, en la forma de mercados más o menos duros. Según este autor, “da la sensación de que centralizamos cuando defendemos la posición en momentos duros y descentralizamos cuando necesitamos agilidad para gestionar nuestra expansión”.

En el caso de compras, la decisión habrá de considerar la importancia del producto o servicio comprado en la estructura del producto final al que se incorpora (bien por el valor que reporta,

<sup>4</sup> Esto supone aplicar estrategias instrumentales, es decir, estrategias de refuerzo de la estrategia principal. La estrategia instrumental más frecuente está siendo la de costes y productividad y, dentro de esta, el aprovechamiento de economías de escala mediante la uniformización de decisiones para todo el grupo, que busca por la acumulación y la uniformidad conseguir mejoras en costes.

**La estructura organizativa debe contribuir a alcanzar los objetivos y aumentar la competitividad del grupo**

bien por el coste que supone su adquisición) y del riesgo del suministro utilizando matrices del estilo a las definidas por Kraljic (1983), Olsen y Ellram (1997), Bensaou (1999) o Arenaza (2011). Si, una vez evaluadas todas las posibilidades, la decisión final es la centralización, habremos de ser cuidadosos con diferentes aspectos y no es recomendable perder ventajas que las organizaciones locales tenían gracias al conocimiento de proveedores.

En este sentido, es aconsejable que la dirección, en sus decisiones sobre los servicios centrales de los grupos empresariales, siga una serie de pautas o criterios como los definidos en la *Lección magistral* (Freije, 2011), ofrecida por el doctor Antonio Freije al recibir el doctorado honoris causa por la Universidad del Salvador de Buenos Aires (Argentina). Este autor enuncia una especial teoría de las relaciones entre servicios centrales y unidades de negocio, que permite una mayor eficacia del conjunto del grupo y estimular la iniciativa de las unidades de negocio.

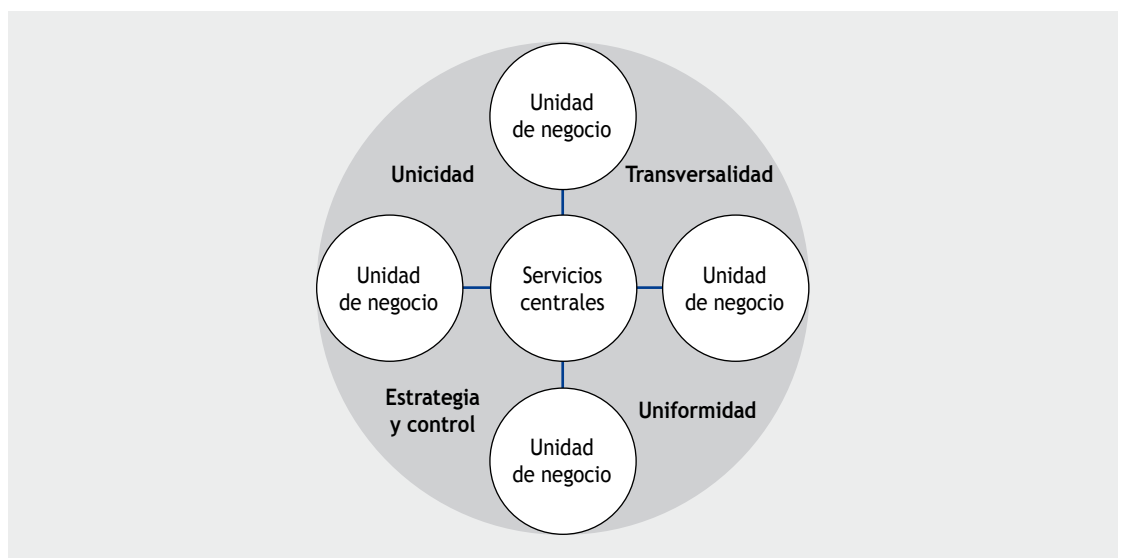
Los cuatro criterios básicos que deberían determinar esa relación serían los siguientes (véase el cuadro 1):

- 1. Criterio de unidad (visión global del grupo).** Se aplicaría a aquellas políticas y decisiones en las que tanto la definición como la ejecución han de ser realizadas por los servicios centrales. El grupo como tal debe actuar como un solo ente frente a los mercados globales, ya que el ámbito de actuación trasciende los distintos mercados particulares. Podría ser este el caso de la búsqueda de medios financieros en los mercados internacionales, la elección de una imagen común para el grupo, etc.

Como no podría ser de otra manera, esta decisión debe ser tomada por los servicios centrales, debido a que son los que dispondrán de suficiente visión de conjunto. Además, la ejecución corresponderá también a los servicios centrales.

- 2. Criterio de uniformidad.** Se aplicaría a aquellas políticas o decisiones que, definidas por los servicios centrales, deben ser aplicadas y ejecutadas por las unidades de negocio, pero

Cuadro 1  
**Los cuatro criterios básicos**



**La dirección centralizada constituye el sistema de dirección más desarrollado históricamente**

con la particularidad de que es determinante que tanto la aplicación como la ejecución sean idénticas en todo el grupo.

Aquí se encontrarían la utilización de sistemas de consolidación contable entre unidades de negocio, la aplicación de los principios de solvencia, etc. En estos casos, las unidades de negocio deberán cumplir exactamente lo que exige la coherencia dentro del grupo.

- 3. Criterio de transversalidad.** Se refiere a políticas o decisiones que, aunque definidas por los servicios centrales, porque se consideran de interés tanto para el conjunto del grupo como para la mayor eficacia de las unidades de negocio, deberán ser aplicadas, ejecutadas y adaptadas a su propia peculiaridad por las unidades de negocio. No se excluye que de este criterio formasen parte aquellas políticas que cada unidad de negocio considere que debe poner en funcionamiento, de acuerdo con las particularidades de su propio mercado, siempre que no perturben la necesaria coherencia del conjunto.

En este criterio se encuentra una parte importante de las críticas y conflictos respecto a las diferencias de comportamiento de los grupos multinacionales en los distintos mercados.

Así, es paradigmático el ejemplo de grupos empresariales que se comportan de manera diferente en países con legislación más flexible respecto a seguridad y condiciones para trabajar, exigencias respecto al medio ambiente, etc. Según este criterio de transversalidad no tiene justificación que el grupo multinacional aproveche esas ventajas para aplicar criterios más laxos en esos mercados, ya que iría en contra de aquellos “partícipes sociales silenciosos” que no tienen capacidad de respuesta, en este caso, de reclamación, porque la legislación del país aceptaría esa forma de actuar. Evidentemente aquí no cabe más postura que la ética, que en los casos que nos ocupan se concretaría en que lo que no es ético en un país tampoco lo es en otro, aunque en este último pudiera ser legal.

- 4. Criterio de selección de las estrategias y control.** Se trata de un criterio universalmente aceptado y se justifica por la necesidad dentro de cada grupo de entrar en aquellas estrategias que ofrezcan suficientes expectativas pero, al mismo tiempo, permitan el desarrollo equilibrado del grupo como un todo. Esto solo puede decidirse desde instancias centrales. En cuanto al control, se comprende perfectamente que los servicios centrales deben garantizar unos resultados que aseguren la supervivencia del grupo.

La aplicación de estos criterios puede servir de guía a la hora de evitar y/o resolver las discrepancias que puedan surgir en el funcionamiento organizativo, permitiendo liberar iniciativas a todos los niveles y estableciendo cauces y guías a las iniciativas para que todas contribuyan a la obtención de los objetivos del conjunto del grupo.

Todo esto supone tener en cuenta los siguientes criterios:

- a) Evitar la imposición de requisitos de uniformidad (del tipo “¿por qué esa unidad de negocio va a ser distinta?”) cuando solo se apoya en criterios comparativos y no de eficacia para el grupo; la diferenciación no afectaría al resto de actuaciones del grupo empresarial, ni a su imagen.
- b) No utilizar el principio de autoridad, si no está apoyado en alguno de los criterios expuestos y, sobre todo, si no está debidamente explicada la decisión que justificaría la aplicación de ese principio.

**La descentralización aumenta la capacidad de respuesta y motivación de los directores de las subunidades**

- c) No tomar decisiones supuestamente estratégicas, nunca justificadas de manera transparente o frecuentemente apoyadas en proyecciones no contrastadas.
- d) No utilizar el principio de transversalidad para aprovechar condiciones menos exigentes de determinados mercados, mediante la aplicación de comportamientos más relajados que las actuaciones que se practican en otros mercados en los que operan distintas unidades de negocio del grupo empresarial (por ejemplo, normas medioambientales, exigencias de condiciones de trabajo, etc.).
- e) Aceptar que, a pesar de todo, pueden presentarse conflictos entre criterios, como, por ejemplo, los de unidad y transversalidad, que suceden con alguna frecuencia. Incluso pueden ofrecer resultados diferentes según el horizonte que se contemple. Si bien deben resolverse de acuerdo con la mayor y más amplia perspectiva de los servicios centrales, la resolución debe contemplar alguna forma de compensación de las unidades de negocio afectadas.

### **3. La centralización de las compras a la luz de los criterios definidos**

Como ya hemos comentado, actualmente está de moda la centralización de compras de determinadas materias primas y componentes, de tal modo que los servicios centrales contratan condiciones y entregas con los proveedores que sirven en las condiciones acordadas a las unidades de negocio en todos los mercados en los que se han asentado.

La finalidad de esta medida es muy clara. No solo se trata de conseguir mejores condiciones en los productos comprados debido a la acumulación de cantidades con las correspondientes ventajas en las condiciones de compra, sino de obtener un mayor peso en el mercado y una mejor capacidad de negociación. De este modo, se obtienen condiciones más allá de las puramente objetivas basadas en las cuantías y frecuencia de los pedidos.

Esta centralización de compras normalmente es una medida adecuada que produce ventajas en el grupo en general y en la mayor parte de las unidades de negocio paralelas. Sin embargo, a veces, alguna o algunas de las unidades de negocio pueden quedar perjudicadas. Sería interesante que la búsqueda de la optimización del desempeño del grupo no descuidara la importancia de la optimización del desempeño de las unidades.

#### **3.1. Un caso concreto de perjuicio**

En este sentido vamos a centrar nuestra atención en analizar una situación concreta de perjuicio y en proponer alternativas para su compensación.

Esta situación de perjuicio para determinadas unidades de negocio se produjo en un grupo multinacional europeo de alimentación, que decidió centralizar las compras de determinadas materias primas comunes a las unidades de negocio paralelas. Lo que ocurrió fue que las condiciones acordadas con los nuevos proveedores, si bien eran comparativamente beneficiosas para la mayor parte de las unidades de negocio del grupo, no resultaban interesantes para otras, es más, eran onerosas respecto a los aprovisionamientos que estas últimas, entre ellas la unidad subsidiaria española, podían realizar por sus propios medios. A pesar de esta circunstancia, los servicios centrales decidieron que, como era beneficiosa la centralización de compras de las referidas materias primas para el conjunto del grupo, las unidades de negocio perjudicadas deberían atenerse a la decisión general, aun cuando lesionase su cuenta de resultados.

Un razonamiento inmediato que se presenta cuando ocurre una situación de este tipo es por qué los servicios centrales no compran para todo el grupo al proveedor o



## La actual coyuntura está provocando la centralización de funciones como la de compras

proveedores de los que pueden aprovisionarse las unidades de negocio perjudicadas. La respuesta, en este caso concreto, era que los proveedores de la unidad subsidiaria española y otras similares no tenían capacidad de oferta en cuanto a cantidad de materia prima para cubrir las necesidades de todo el grupo. Además de esta argumentación podría haber otras, como, por ejemplo, que los proveedores de todo el grupo tendrían posibilidades de aportar compensaciones de otro tipo que los proveedores locales no podrían ofrecer.

Aun reconociendo lo adecuado del razonamiento anterior, también es necesario recordar que las cuentas de resultados de las unidades subsidiarias perjudicadas quedarán negativamente afectadas por las decisiones de los servicios centrales. Si se tiene en cuenta que las deslocalizaciones se están produciendo de manera relativamente frecuente, la unidad de negocio afectada, dependiendo de la cuantía del quebranto en sus resultados, puede verse perjudicada y, por tanto, la situación no solo puede tener consecuencias en los servicios centrales, evidentemente garantes de la rentabilidad del grupo como conjunto, sino en los *stakeholders* o partícipes sociales que forman parte de la unidad subsidiaria, sean accionistas minoritarios locales, trabajadores, clientes, proveedores, etc.

Haciendo un análisis de esta situación, desde la perspectiva de los criterios de unidad, uniformidad y transversalidad antes mencionados, se evidencia que en este caso existen posibles fricciones entre ellos.

En primer lugar parece claro que en la situación analizada se produciría un conflicto entre los criterios de unidad y transversalidad, imponiéndose el primero sobre el segundo. Los servicios centrales convierten una decisión anteriormente situada en las unidades de negocio, como la compra de la materia prima necesaria, en otra que tomarán y ejecutarán los servicios centrales para todas las unidades de negocio paralelas del grupo.

Los servicios centrales deciden hacerlo así porque esperan que la centralización aportará mayor capacidad de negociación frente a los proveedores y se obtendrán mejores sinergias, si el grupo actúa como un solo ente frente a los mercados.

Es probable que esta decisión sea la correcta para el grupo empresarial como conjunto, pero esto no impide que puedan existir unidades de negocio que queden afectadas negativamente. Nuestra propuesta plantea la posibilidad de compensar a las unidades de negocio afectadas negativamente por la decisión, sin perjudicar las ventajas del total del grupo. En definitiva, se trata de resolver el conflicto entre unidad y transversalidad.

Una compensación a la unidad subsidiaria española permitiría que esta unidad de negocio refleje la rentabilidad que es capaz de obtener de manera efectiva. De este modo, se protegería, al menos en parte, a la unidad subsidiaria de posibles decisiones de deslocalización, cierres parciales, etc. No debe olvidarse que cada unidad de negocio (en este caso paralela) arrastra una serie de partícipes sociales (*stakeholders*), a los que les afectan las decisiones que inciden en la unidad subsidiaria con la que están interrelacionados.

En cuanto al criterio de uniformidad, en la situación analizada no debería plantear conflictos con ninguno de los otros criterios. El criterio de uniformidad se aplica a procedimientos impuestos por los servicios centrales a las actuaciones de las unidades de negocio, como, por ejemplo, la aplicación de criterios contables únicos para reflejar los resultados económico-patrimoniales-financieros propios de cada unidad de negocio. Sería el caso de que la unidad subsidiaria tomase su propia decisión de compra en aplicación del criterio de transversalidad y

**Es necesario establecer criterios para regir las relaciones entre servicios centrales y unidades de negocio**

simplemente, en aplicación del criterio de uniformidad, reflejara esa decisión en los estados contables correspondientes.

Conviene advertir en este sentido que los servicios centrales no deben caer en la tentación de utilizar el criterio de uniformidad superponiéndolo al de transversalidad, simplemente para imponer el principio de autoridad o para evitar la incomodidad de enjuiciar actuaciones distintas de las diferentes unidades de negocio, cuando dichas actuaciones estén adaptadas a las características de los mercados de las subsidiarias.

Si en el caso considerado en este artículo la centralización de compras no obedeciese a lo ya expuesto respecto a mejores condiciones de negociación ni ventajas sinérgicas, solo se produciría la renuncia a los aprovisionamientos más ventajosos que realizaba la unidad subsidiaria española, pues, aun cuando se compensase a esta unidad, se habría sustituido una compra en mejores condiciones, la realizada por la unidad de negocio, por la compra conjunta del grupo, más onerosa, y el conjunto en general quedaría perjudicado.

### 3.2. Sistemas alternativos a la hora de establecer la compensación

A continuación vamos a proponer tres sistemas alternativos que podrían ser utilizados para establecer la distribución de la compensación de la que hemos hablado anteriormente. Dicha compensación se traduciría en un mayor precio de compra de la materia prima que hay que contabilizar en aquellas unidades de negocio que han salido beneficiadas con la centralización y que permitiría a las perjudicadas mantener el precio de compra anterior a la misma.

Sean:

$P_c$  = Nuevo precio de compra del conjunto.

$P_i$  = Precio anterior de cada unidad de negocio beneficiada por la decisión de compra conjunta ( $i$  de 1 a  $n$ ,  $P_i > P_c$ ).

$P_j$  = Precio anterior de cada unidad de negocio perjudicada por la decisión de compra conjunta ( $j$  de  $n+1$  a  $z$ ,  $P_j < P_c$ ).

$Q_i$  = Cantidad comprada por cada unidad de negocio beneficiada.

$Q_j$  = Cantidad comprada por cada unidad de negocio perjudicada.

$T$  = Cantidad total comprada para el conjunto.

Cada unidad de negocio perjudicada pagará el mismo precio que el resto (véase la fórmula 1).

$$P_c \cdot Q_j \quad (1)$$

Al final cada una deberá ser compensadas por el importe de su perjuicio (véase la fórmula 2).

$$(P_c - P_j) \cdot Q_j \quad (2)$$

El perjuicio total se muestra en la fórmula 3.

$$\sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \quad (3)$$



La cuestión ahora es decidir qué criterio hay que aplicar a la hora de repartir ese perjuicio global calculado en la fórmula 3 entre el resto de unidades de negocio que salgan beneficiadas por la decisión de centralizar las compras. Como hemos comentado, se proponen los siguientes tres sistemas: en función de la cantidad comprada por cada unidad, en función del dinero ahorrado por cada una de ellas (incluyendo precio y cantidad) y en función de la diferencia entre precio de compra del conjunto y precio particular de cada unidad de negocio, eliminando el efecto de la cantidad.

### Sistema 1: reparto en base a la cantidad comprada

Cada unidad de negocio  $i$  que salga beneficiada con la decisión de compra centralizada pagará una cantidad adicional calculada como se expone en la fórmula 4.

$$\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right] \cdot \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i} \quad (4)$$

Perjuicio total calculado en (3) Proporción correspondiente a  $i$

El importe total que pagará el conjunto se muestra en la fórmula 5.

$$\left[ P_c + \frac{\sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j}{\sum_{i=1}^n Q_i} \right] \cdot \sum_{i=1}^n Q_i + \sum_{j=n+1}^z Q_j P_j \quad (5)$$

Y, por tanto, el resultado se indica en la fórmula 6.

$$\begin{aligned} P_c \cdot \sum_{i=1}^n Q_i + \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j + \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j &= \\ P_c \cdot \sum_{i=1}^n Q_i + P_c \cdot \sum_{j=n+1}^z Q_j - \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j + \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j &= \\ P_c \cdot \left[ \sum_{i=1}^n Q_i + \sum_{j=n+1}^z Q_j \right] &= P_c \cdot T \end{aligned} \quad (6)$$

Como consecuencia de la aplicación de este criterio, el incremento en precio unitario será el mismo para todas las unidades de negocio.

### Sistema 2: reparto en base al dinero ahorrado (que incluye precio y cantidad)

Calcularemos, en primer lugar, la suma de los ahorros de las unidades beneficiadas considerando precio y cantidad ( $A_{PQ}$ ) (véase la fórmula 7).

$$\sum_{i=1}^n (P_i - P_c) \cdot Q_i = A_{PQ} \quad (7)$$

En este caso, cada unidad, cada unidad  $i$ , soportará una parte del perjuicio total proporcional al dinero ahorrado (véase la fórmula 8), que representará un incremento de precio por unidad (véase la fórmula 9), lo que supone que cada unidad de negocio pagará un precio unitario diferente, que llamaremos  $P_{ni}$ , calculado a partir de la expresión anterior (véase la fórmula 10).

$$\text{Perjuicio total calculado en (3)} \left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right] \cdot \frac{(P_i - P_c) \cdot Q_i}{A_{PQ}} \text{ Proporción correspondiente a } i \quad (8)$$

de:

$$\frac{\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right] \cdot \frac{(P_i - P_c) \cdot Q_i}{A_{PQ}}}{Q_i} = \frac{\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right]}{A_{PQ}} \cdot (P_i - P_c) \quad (9)$$

$$P_{ni} = P_c + \frac{\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right]}{A_{PQ}} \cdot (P_i - P_c) \quad (10)$$

La fórmula 11 muestra el precio pagado por el conjunto.

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n P_{ni} \cdot Q_i + \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j &= \sum_{i=1}^n P_c \cdot Q_i + \frac{\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right]}{A_{PQ}} \cdot \sum_{i=1}^n (P_i - P_c) \cdot Q_i + \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j = \\ &= \sum_{i=1}^n P_c \cdot Q_i + \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j + \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j = \\ &= P_c \cdot \sum_{i=1}^n Q_i + P_c \cdot \sum_{j=n+1}^z Q_j - \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j + \sum_{j=n+1}^z P_j \cdot Q_j = \\ &= P_c \cdot \left[ \sum_{i=1}^n Q_i + \sum_{j=n+1}^z Q_j \right] = P_c \cdot T \end{aligned} \quad (11)$$

### Sistema 3: reparto en base a la diferencia en precio unitario

En este tercer sistema queremos tener solo en cuenta la diferencia en precio de cada unidad de negocio respecto del precio centralizado, eliminando el efecto de la cantidad. Sería equivalente a suponer que todas compran lo mismo, por lo que el reparto se realizaría únicamente en base a la diferencia en precio unitario. Calcularemos, en primer

lugar, la suma de las diferencias en precio de las unidades beneficiadas ( $A_p$ ) (véase la fórmula 12).

$$\sum_{i=1}^n (P_i - P_c) = A_p \quad (12)$$

En este caso, cada una de las unidades beneficiadas, cada  $i$ , soportará una parte del perjuicio total proporcional a la diferencia en precio experimentada respecto de la suma total de diferencias (véase la fórmula 13).

$$\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right] \cdot \frac{(P_i - P_c)}{A_p} \quad (13)$$

Perjuicio total calculado en (3)      Proporción correspondiente a  $i$

En este caso, el nuevo precio unitario,  $P_{ni}$ , será el que se expresa en la fórmula 14.

$$P_{ni} = P_c + \frac{\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right] \cdot \frac{(P_i - P_c)}{A_p}}{Q_i} = P_c \frac{\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right]}{A_p} \cdot \frac{(P_i - P_c)}{Q_i} \quad (14)$$

La fórmula 15 muestra el total que pagará el conjunto.

$$\begin{aligned} & \sum_{i=1}^n P_{ni} \cdot Q_i + \left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right] = \\ & \sum_{i=1}^n P_c \cdot Q_i + \frac{\left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right]}{A_p} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{(P_i - P_c)}{Q_i} \cdot Q_i + \left[ \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j \right] = \\ & \sum_{i=1}^n P_c \cdot Q_i + \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j + \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j = \\ & P_c \cdot \sum_{i=1}^n Q_i + P_c \cdot \sum_{j=n+1}^z Q_j + \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j + \sum_{j=n+1}^z (P_c - P_j) \cdot Q_j = \\ & P_c \cdot \left[ \sum_{i=1}^n Q_i + \sum_{j=n+1}^z Q_j \right] = P_c \cdot T \end{aligned} \quad (15)$$

A continuación, en el cuadro 2, planteamos un ejemplo numérico con 15 unidades de negocio y mostramos el precio que pagaría cada una de ellas y el porcentaje de perjuicio total que soportaría, en aplicación de cada uno de los tres sistemas<sup>5</sup>:

Cuadro 2  
Ejemplo numérico

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Unidad	P	Q	Diferencia en precios	Nuevo precio Sistema 1 (Q)	Porcentaje de perjuicio total	Nuevo precio Sistema 2 (PQ)	Porcentaje de perjuicio total	Nuevo precio Sistema 3 (P)	Porcentaje de perjuicio total
1	120	280	-10	120,00	0,00 %	120,00	0,00 %	120,00	0,00 %
2	132	350	2	131,87	7,58 %	130,30	1,23 %	130,34	1,38 %
3	145	120	15	131,87	2,60 %	132,28	3,17 %	137,46	10,34 %
4	149	560	19	131,87	12,12 %	132,89	<b>18,71 %</b>	132,02	13,10 %
5	153	400	<b>23</b>	131,87	8,66 %	<b>133,50</b>	16,18 %	133,43	<b>15,86 %</b>
6	151	250	21	131,87	5,41 %	133,19	9,23 %	135,01	14,48 %
7	127	700	-3	127,00	0,00 %	127,00	0,00 %	127,00	0,00 %
8	129	600	-1	129,00	0,00 %	129,00	0,00 %	129,00	0,00 %
9	123	450	-7	123,00	0,00 %	123,00	0,00 %	123,00	0,00 %
10	147	530	17	131,87	11,47 %	132,59	15,84 %	131,91	11,72 %
11	133	390	3	131,87	8,44 %	130,46	2,06 %	130,46	2,07 %
12	139	600	9	131,87	12,99 %	131,37	9,50 %	130,89	6,21 %
13	141	<b>800</b>	11	131,87	<b>17,32 %</b>	131,67	15,47 %	130,82	7,59 %
14	135	500	5	131,87	10,82 %	130,76	4,40 %	130,60	3,45 %
15	150	120	20	131,87	2,60 %	133,04	4,22 %	<b>139,94</b>	13,79 %
		<b>6.650</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>

Las columnas B y C recogen la situación de partida. La columna D contiene las diferencias entre el precio unitario inicial de cada unidad de negocio y el nuevo precio conseguido por servicios centrales, que es de 130 euros. Con estos datos se calcula un ahorro de 48.220 euros para el total del grupo, pero con una pérdida de 8.650 euros soportada por las unidades 1, 7, 8 y 9 con diferencia en precio negativa. La idea propuesta busca beneficiarse de los 48.220 euros de ahorro para el grupo sin perjudicar a ninguna unidad de negocio

La columna E contiene el precio resultante de aplicar el primer sistema planteado en este artículo, en función únicamente de la cantidad comprada (Q). Como es lógico, este sistema da como resultado que todas las unidades beneficiadas paguen lo mismo y las perjudicadas mantengan el precio anterior a la decisión de centralizar. La siguiente columna, la F, ofrece el porcentaje del perjuicio total, que soporta cada unidad de beneficio en base a este criterio. Las siguientes cuatro columnas recogen los resultados de aplicar los otros dos criterios propuestos y sus correspondientes porcentajes: criterio de ahorro total por precio y cantidad (PQ) y criterio de diferencia únicamente en precio (P), ignorando la cantidad comprada.

<sup>5</sup> Este ejemplo está realizado en Excel mediante una macro en *Visual Basic* que calcula los nuevos precios de las unidades de negocio en base a los tres sistemas propuestos.

## Es posible impedir transferencias artificiales de beneficio entre unidades según el precio elegido

A la vista de estos datos podemos señalar lo siguiente:

- Como no podía ser de otra manera, según el primer sistema, la unidad que mayor peso soporta es la que más compra, la unidad 13, y todas las beneficiadas pagan el mismo precio final, 131,87 euros, mientras que las perjudicadas mantiene sus precios originales.
- En base al segundo sistema, que reparte el perjuicio en función del ahorro de las unidades beneficiadas considerando precio y cantidad, el porcentaje más alto corresponde a la unidad 4 con un 18,71 %, ya que es la que se beneficiaría de un mayor ahorro con la decisión de centralizar las compras si no hubiera compensación, concretamente de 10.640 euros. Obsérvese, sin embargo, que el precio final más alto corresponderá pagarlo a la unidad 5, ya que, aunque su ahorro es 9.200 euros, menor que el anterior, y soporta, por tanto, menos proporción del perjuicio total, concretamente un 16,18 %, esta se reparte entre menos unidades y resulta un precio unitario ligeramente superior.
- Algo similar ocurre con el tercer sistema, que considera únicamente la diferencia en precios eliminando el efecto cantidad. El porcentaje mayor de perjuicio lo soportaría, en este caso, la unidad 5, ya que es la que presenta una mayor ventaja en precios, concretamente 23 euros. Sin embargo, el mayor precio por unidad corresponde, en este caso, a la unidad 15, que presenta una diferencia en precios de 20 euros, también considerable, pero, en cambio, compra muy pocas unidades.
- Lógicamente, el precio resultante para cada unidad de negocios nunca puede ser superior al que inicialmente pagaba. Se trata de que el grupo salga beneficiado por la centralización sin menoscabo de ninguna unidad de negocio. No tendría sentido perjudicar a unas para compensar otras.

Como se ve, los tres sistemas dan como resultado diferentes precios a cada unidad de negocio. Por ejemplo, la aplicación del sistema 2 o 3 a la unidad 5 supondría una diferencia de 7 céntimos, que llegarían a 87 en el caso de la unidad 4, por lo que ambas defenderían con entusiasmo la idoneidad del tercer sistema basado únicamente en la diferencia en precios. Sin embargo, la unidad de negocio 15 defendería el segundo, que le permitiría pagar un precio de 133,04 euros frente a los 139,94 euros que le adjudica el tercero.

## 4. Conclusión

A lo largo de este artículo hemos analizado algunos efectos que se pueden producir en los grupos empresariales como consecuencia de la centralización de compras, haciendo especial hincapié en la posibilidad de que aparezcan situaciones en las que algunas unidades de negocio salgan perjudicadas. Además hemos propuesto tres sistemas alternativos para la compensación de estos perjuicios, en aras del beneficio del conjunto y de cada una de sus unidades de negocio.

Hemos visto cómo cada unidad de negocio defenderá un criterio u otro en función de sus propios intereses y, por tanto, los servicios centrales deberán ser cautos y claros a la hora de optar por uno u otro. En nuestra opinión, el sistema 1, basado exclusivamente en la cantidad comprada, podría calificarse como el menos equitativo en términos de gestión y, por tanto, descartable.

En cuanto a los otros dos, sin pretender en ningún caso dar por cerrado el asunto y razonando en términos de los criterios expuestos en el punto 2, creemos oportuno señalar que, quizá, la

## La compensación según el dinero ahorrado refleja mejor la iniciativa de gestión de las unidades

opción que mejor recoge el criterio de transversalidad introducido a través de la compensación sea la segunda, que la establece en función de la cantidad total ahorrada. La razón para ello sería que entre las responsabilidades de las unidades de negocio está, desde luego, el precio de compra, pero también la cantidad comprada, que dependerá de su capacidad para vender, pues la compra es una consecuencia de las ventas conseguidas. En este sentido, el sistema 2 reflejaría mejor la iniciativa de gestión de cada unidad de negocio regional.

El razonamiento podría ser diferente si la unidad de negocio fuese un simple centro de producción en el que los servicios centrales señalan los tipos y cantidades de productos que hay que fabricar y cada unidad no tuviese otras responsabilidades que costes y productividad. En este caso, no parece razonable que aquellas unidades que compran poca cantidad y parten de precios muy elevados paguen menores compensaciones que aquellas que comprando grandes cantidad sean beneficiarias de un ahorro total mayor a pesar de partir de precios iniciales más competitivos. Por tanto, en este caso, la opción que mejor recogería el criterio de transversalidad sería la tercera, que elimina el efecto de la cantidad sobre el ahorro.

En definitiva, no podemos decir que un sistema sea mejor que otro. Serán los servicios centrales quienes tendrán que hacer un análisis de la situación de partida y elegir el sistema de cálculo de los precios de compra más adecuado que debe aplicar a cada unidad de negocio. En su elección tendrán que considerar, entre otros, aspectos como la búsqueda de un óptimo beneficio tanto para el conjunto de la empresa como para cada unidad de negocio, la intención de medir correctamente el beneficio real obtenido por las unidades de negocio a fin de impedir transferencias artificiales de beneficios de una a otras por efecto de utilizar unos precios de compra u otros y la libertad de actuación que le es propia a cada unidad, en virtud de las responsabilidades adquiridas como consecuencia de la estructura organizativa del grupo.

## 5. Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Arenaza, I. (2011). *La dependencia y las matrices de cartera: un modelo de categorización de las compras*, Tesis Doctoral, Mondragon Unibertsitatea.
- Ariza, A. (2004). El área de compras y logística en la empresa industrial. Centralización, descentralización y posición en los organigramas. *Anales de mecánica y electricidad*, enero-febrero, 53-59.
- Beamish, P. W., & Lu, J. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-587.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, 40, 35-43.
- Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*, Madrid: Pirámide.
- Freije, A., & Freije, I. (2009). *La estrategia empresarial con método*, (3ª ed. revisada), Bilbao: Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Freije, A. (2011). *La dirección de empresas como sistema para la creación de riqueza y su distribución*. Lección magistral ofrecida el 1 de junio de 2011 durante la investidura como doctor honoris causa por la Universidad del Salvador de Buenos Aires. Disponible en <http://www.deusto.es/servlet/jsp/pdf.jsp?cid=1306941952597>.
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4, 153-173. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040206>
- Govindarajan, V. (1986). Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations. *Academy of Management Review*, 11(4), 844-856. <http://dx.doi.org/10.2307/258401>
- Hayton, J. C., & Zahra, S. A. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 195-220. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.01.001>

- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297-326.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*, México: Internacional Thomson Editores.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798. <http://dx.doi.org/10.2307/256948>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2011.61020802>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Zahra, S. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950. <http://dx.doi.org/10.2307/1556420>
- Kaleka, A., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-394.
- Knudsen, T., & Madsen, T. K. (2002). Export Strategy: A Dynamic Capabilities Perspective, *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 475-502. [http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00019-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00019-7)
- Kraljic, P., (1983). Purchasing must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, September-October, 109-117.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-41. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00081-X](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(95)00081-X)
- Menguzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Barcelona: Ariel Economía.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and process*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mintzberg, H (1988). Generic Strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1-67.
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A Portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, 101-113. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2)
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*, México: CECSA.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva*, México: CECSA.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Rodríguez, E., & Palacios, M. (2010). *La integración de la dirección de proyectos con la función de compras integrada: un caso práctico*. Madrid. XIV International Congress on Project engineering.
- Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (1998). *Strategic Management: Concepts*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall. 

«Relaciones entre servicios centrales y unidades de negocio en grupos empresariales: efectos derivados de la centralización de compras». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 4012.