

Conozca **4 modelos**
para gestionar grupos
empresariales en un
entorno global

Las estrategias de crecimiento de las empresas están siendo redefinidas a causa de la globalización. Las transacciones entre compañías de diversos contextos, derivadas de procesos de fusión o adquisición, exigen nuevos enfoques comerciales, operativos y de infraestructura tecnológica. El concepto Multiempresa nace con el fin de describir las diferentes estructuras organizacionales y las interacciones resultantes de dichas asociaciones; implica además la adaptación de la infraestructura de TI a nuevos modelos de operación. Las empresas de servicios públicos y telecomunicaciones que han implementado este modelo buscan simplificar sus procesos de negocio, reducir las tareas administrativas, mejorar su productividad y capitalizar nuevas oportunidades.

Introducción

En la actualidad, las empresas se ven expuestas a gran cantidad de transformaciones. Ya sea para expandir su presencia en el mercado o para ampliar su portafolio de servicios, las estructuras empresariales se enfrentan a cambios como la diversificación de sus actividades de negocio, o el establecimiento de nuevas sociedades.

Aunque la adquisición o fusión con otras organizaciones, para conformar lo que se conoce como grupos empresariales, ha sido más común en el mercado masivo y financiero, esta tendencia no ha sido ajena a las industrias de servicios públicos y telecomunicaciones.

Lo anterior trae consigo una serie de retos en el ámbito estratégico y administrativo, así como también desafíos desde el punto de vista de los sistemas de información que soportan la operación de las empresas que conforman el grupo.

¿Qué es un modelo Multiempresa?

El término *Multiempresa* hace referencia a un concepto de negocio que representa un conjunto de sociedades jurídicamente independientes, pero que se encuentran bajo el control de una casa matriz, la cual determina los lineamientos de cada una de las subsidiarias.

Según las particularidades de cada organización, se pueden originar sociedades matrices o holdings, franquicias, empresas multinacionales, entre otras.

A continuación, se ilustra la estructura jurídica de cada uno de estos:

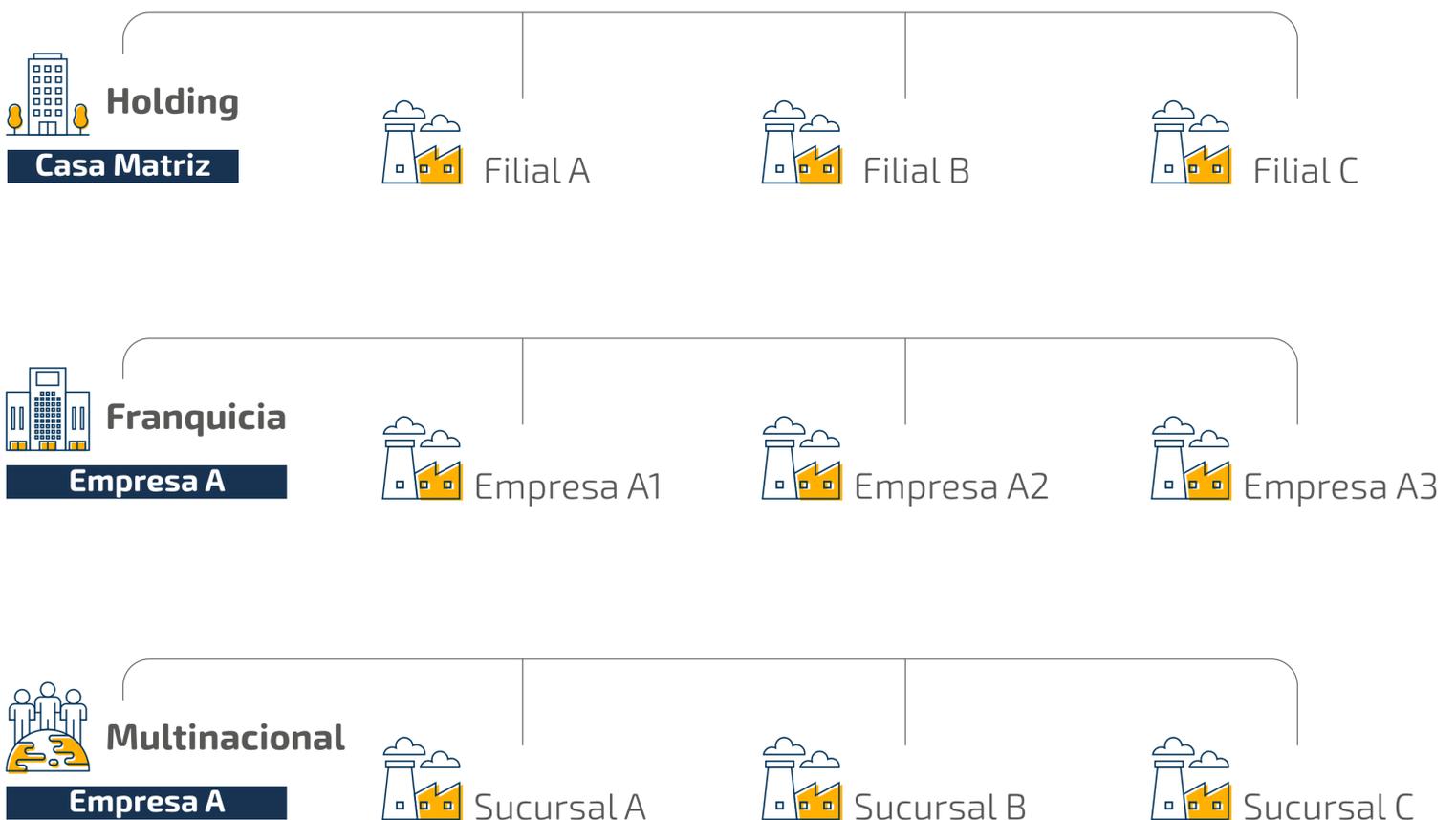


Figura 1 Ejemplos de grupos empresariales

a) Una sociedad matriz o *holding* representa un vínculo entre empresas donde una de ellas adquiere la mayoría de las acciones, por lo que controla las actividades de las demás, denominadas filiales.

b) Una franquicia consiste en un acuerdo por medio del cual una empresa cede el derecho a usar una marca o fórmula comercial.

c) Una multinacional es aquella empresa que no sólo opera y tiene presencia en su país de origen, sino que también se encuentra en otros países a través de sucursales.

Modelos de Arquitectura empresarial para Multiempresa

La definición de estrategias y políticas base en las diferentes estructuras de los grupos empresariales siempre será unificada, debido a que es la empresa matriz quien controla e imparte las directrices. Sin embargo, el tipo de modelo operativo depende de qué tan integrados y estandarizados sean los procesos de negocio del conjunto de empresas que conforman el grupo.

La estandarización hace referencia tanto a la unificación de las prácticas de operación como a la alineación de las métricas de las diferentes empresas. Por otra parte, la integración alude a los escenarios en los que se comparte la información entre las compañías.

La lógica para las empresas bajo el tipo de modelo operativo de *diversificación* se basa en unidades de negocio relacionadas, pero no integradas. En este tipo de modelo operativo no se comparte información entre las empresas y cada compañía mantiene una gestión comercial y operativa independiente.

		Estandarización	
		Bajo	Alto
Integración	Alto	Coordinación Unidades de negocio independientes con la necesidad de conocer de las transacciones de los otros.	Unificación Unidades de negocio con estándares de procesos y acceso a la información global
	Bajo	Diversificación Unidades de negocio independientes con diferentes clientes	Replicación Unidades de negocio similares pero independientes

Figura 2 Tipos de modelos operativos

El tipo de modelo operativo de *replicación* ofrece autonomía a las compañías en su operación, pero permite definir procesos de manera estandarizada. Bajo este modelo, las empresas no dependen de las transacciones o los datos de las demás.

Cuando las empresas requieren de una integración y estandarización total de sus procesos, se clasifican en el tipo de modelo operativo de *unificación*. En este caso, las compañías comparten datos de transacciones, que incluyen datos globales de clientes y productos.

Por último, las empresas que adoptan el tipo de modelo operativo de *coordinación* centralizan la información de clientes o productos, manteniendo su autonomía en la operación, y pueden compartir la configuración de los procesos.

Como se mencionó en la definición citada anteriormente, en un grupo empresarial las directrices siempre serán unificadas dado que es la empresa matriz quien las imparte. Por el contrario, la configuración de los procesos y su operación pueden efectuarse de forma independiente, unificada o parcialmente unificada. En este orden de ideas, con base en el tipo de modelo operativo, se pueden definir los siguientes modelos *Multiempresa*:

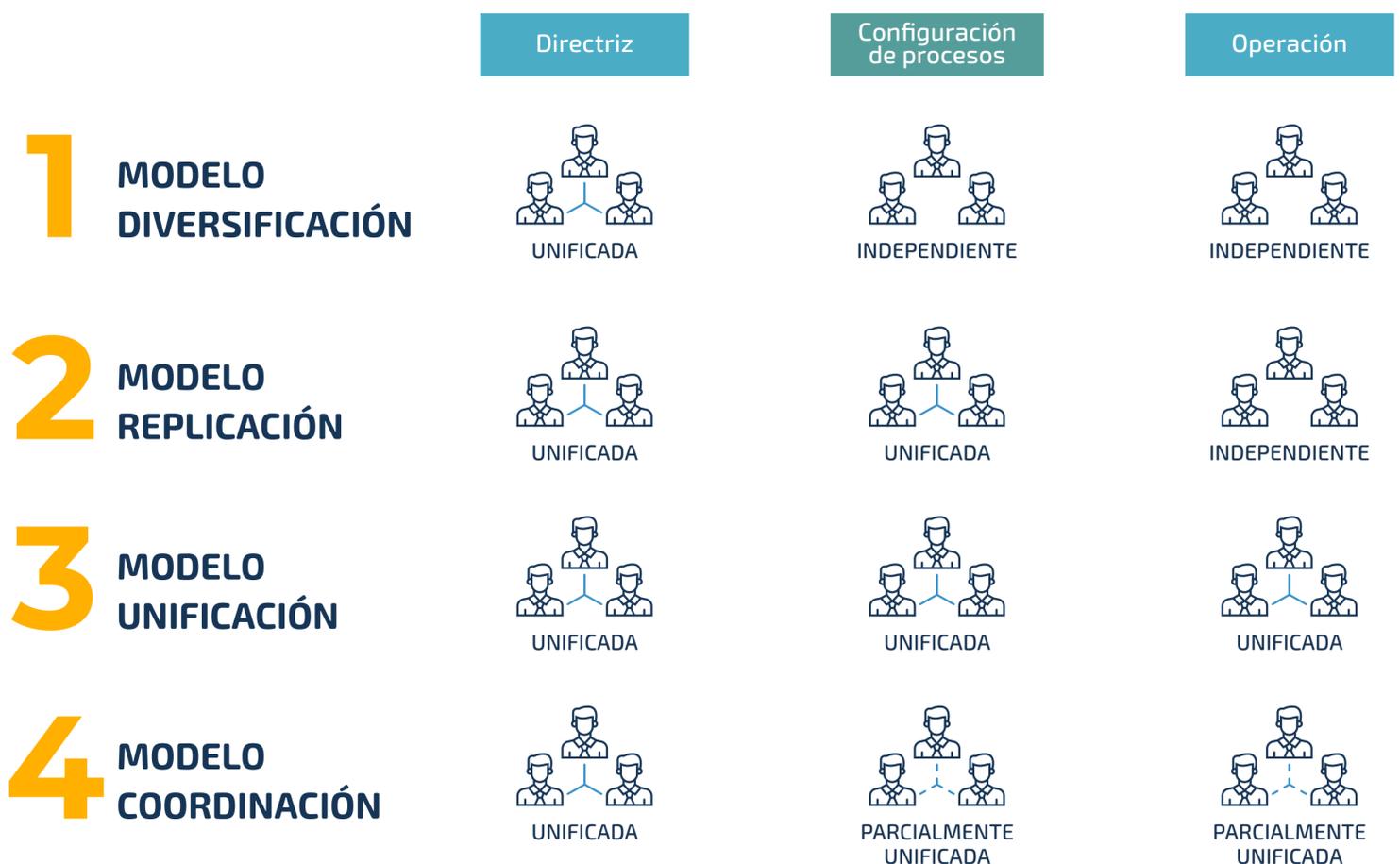
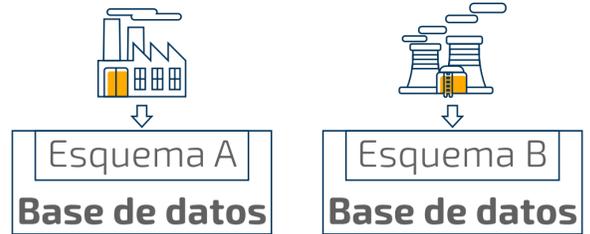


Figura 3 Modelos Multiempresa

Desde el ámbito técnico, las arquitecturas para soportar el modelo Multiempresa pueden definirse a nivel de base de datos y esquemas, donde una base de datos es el conjunto de archivos y procesos necesarios para almacenar información. Por su parte, un esquema hace referencia al usuario propietario de las tablas, vistas, procedimientos y demás objetos, en este caso, una empresa del grupo.

Arquitectura de bases de datos independientes:

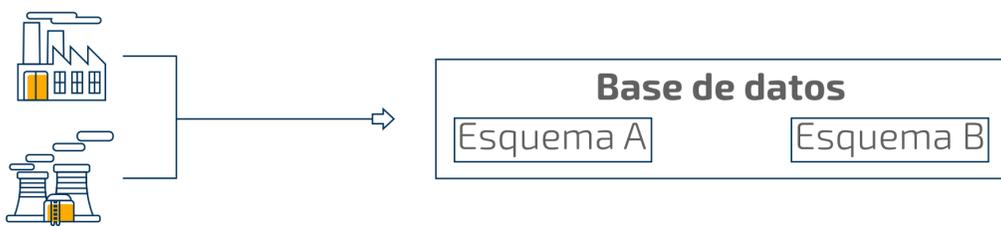
Bajo esta arquitectura cada organización maneja una base de datos independiente, aislando así la información entre compañías.



Arquitectura de bases de datos compartidas:

En esta arquitectura, el sistema opera en una base de datos compartida que puede implementarse de dos formas:

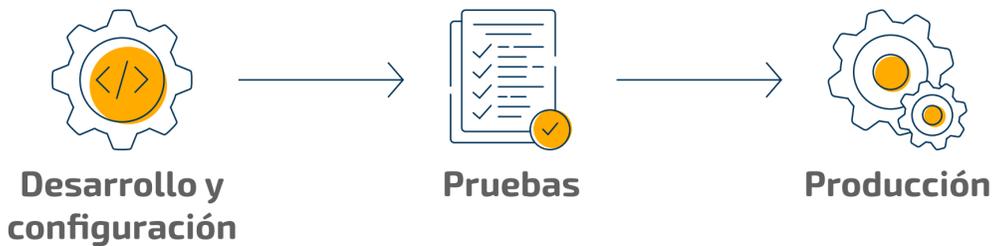
1. La base de datos es dividida en varios esquemas para aislar la información de las empresas.



2. La base de datos tiene un único esquema dentro del cual se realiza la distinción de empresa por medio de un atributo en las tablas.



En lo que respecta a la implementación de un sistema de información, esta se realiza en tres fases sucesivas: desarrollo y configuración, pruebas y producción.



Sin importar la arquitectura de base de datos seleccionada, se requerirán bases de datos diferentes para cada fase de implementación.

Implementación de modelos Multiempresa

El modelo *Multiempresa* trae consigo una serie de retos que en su mayoría se traducen en requerimientos funcionales para un sistema de información.

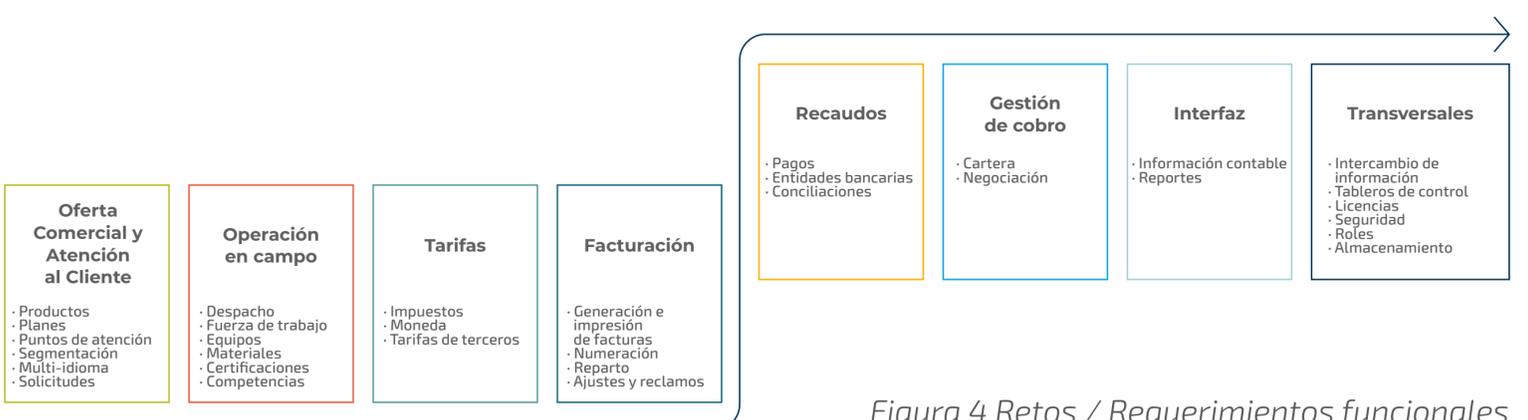


Figura 4 Retos / Requerimientos funcionales

Para dar soporte a estos retos, los tipos de modelos operativos y las arquitecturas a nivel técnico se detallan a continuación.

1. Modelo de Diversificación



Este modelo puede operar de forma óptima bajo una arquitectura de bases de datos independientes, la cual permite una configuración y parametrización del sistema de forma aislada entre empresas, así como una operación autónoma de procesos, incluyendo atención al cliente, facturación, recaudos, entre otros. Es importante considerar que, si se requiere compartir información entre las empresas, se deben realizar acciones de integración y replicación de datos.

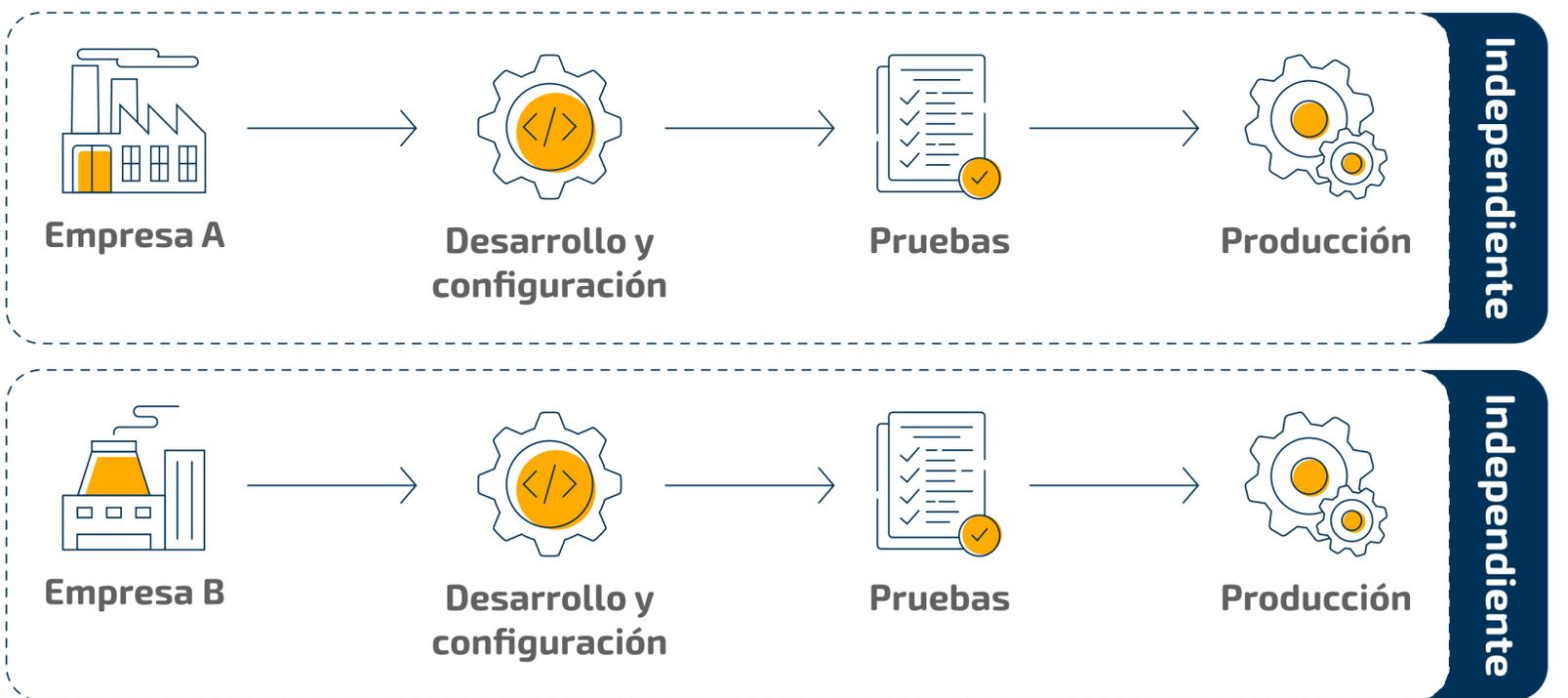


Figura 5

2. Modelo de Replicación



Debido a que en este modelo la configuración y parametrización del sistema se ejecuta de forma unificada, se requiere una arquitectura de bases de datos compartida. Sin embargo, para soportar la operación aislada entre empresas se puede hacer uso de bases de datos independientes o una misma base de datos dividida en varios esquemas.

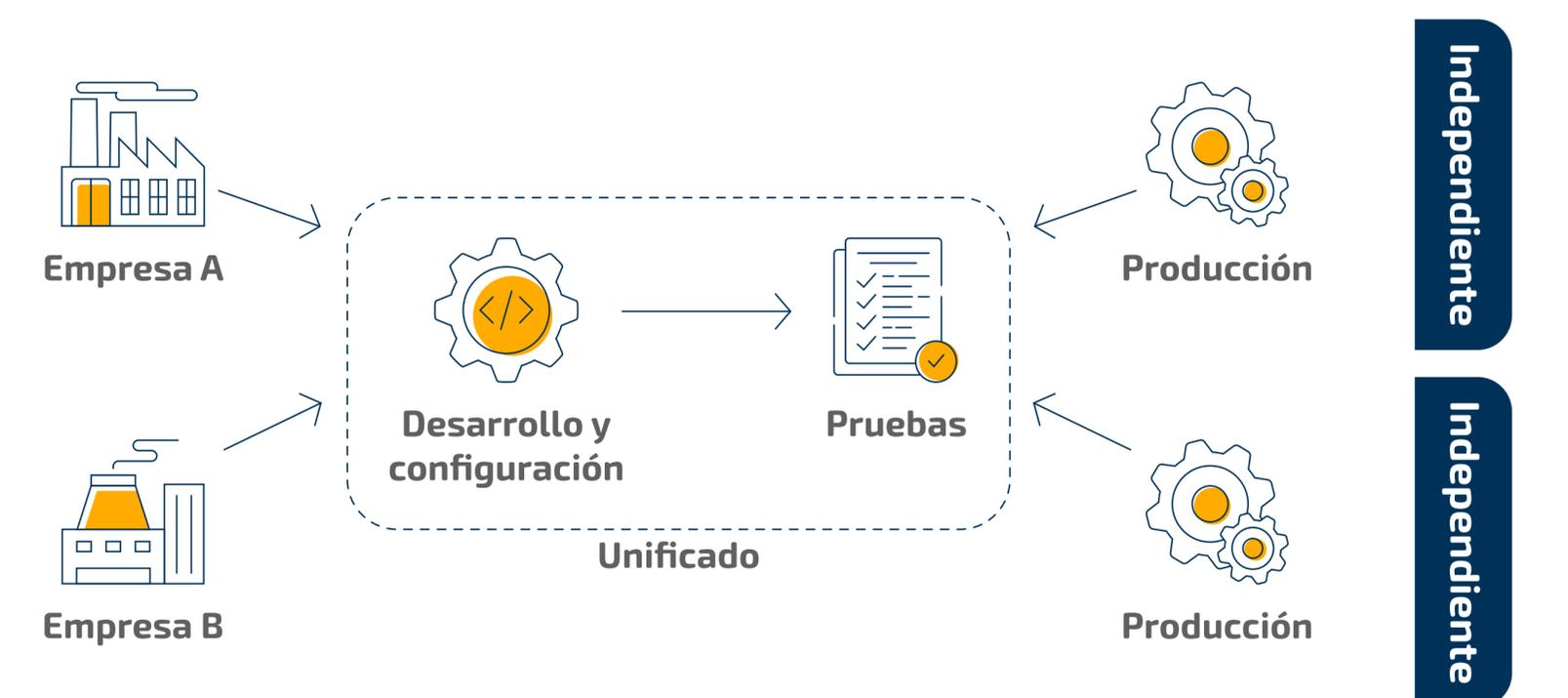
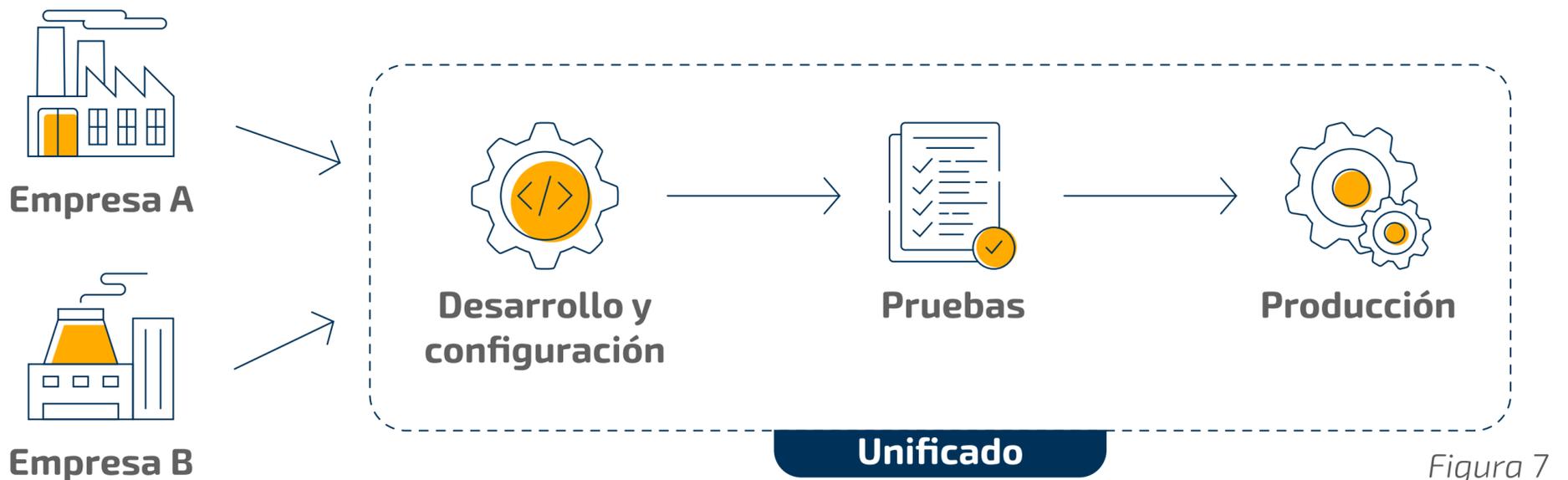


Figura 6

3. Modelo de Unificación



El tercer modelo consiste en la implementación de un único sistema de información donde conviven diferentes empresas. Por lo tanto, opera bajo una arquitectura de bases de datos compartidas.



4. Modelo de Coordinación

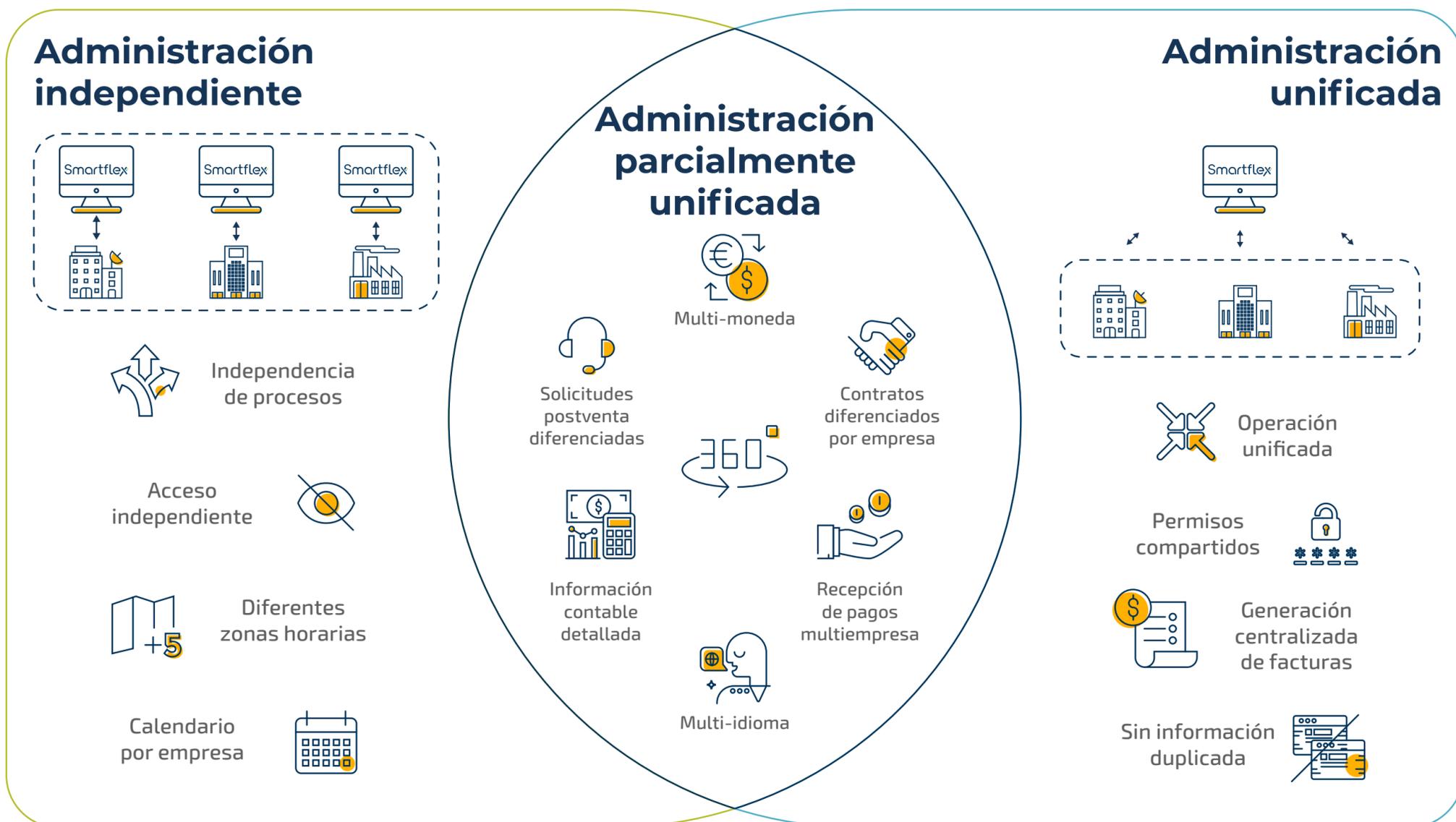


Debido a la posibilidad de unificar parcialmente la configuración de los procesos o su operación, este modelo opera bajo una combinación de las estrategias anteriores. De esta forma, es posible que procesos como la generación de facturas y recepción de pagos se realicen de forma centralizada, mientras que la atención al cliente es gestionada por cada una de las empresas del grupo.

Smartflex, la solución para impulsar su estrategia Multiempresa

Smartflex es un sistema integrado que provee la capacidad de gestionar los procesos de grupos empresariales que operan bajo una administración centralizada, con posibilidad de configurar y ejecutar sus procesos de negocio de forma independiente o unificada.

Los modelos *Multiempresa* provistos por Smartflex soportan la estructura, los procesos y la estrategia de los grupos empresariales con base en las mejores prácticas de la industria. Es por eso que estos modelos ofrecen una reducción de costos de implementación, configuración y pruebas, así como el mantenimiento de la infraestructura compartida, mientras mantienen los estándares de satisfacción de los clientes y de calidad del servicio.



Beneficios con Smartflex

1. Flexibilidad para adicionar o retirar filiales.
2. Facilidad para cambiar la empresa que se está gestionando en cualquier momento.
3. Definición de permisos y roles de usuario.
4. Soporte de diferentes líneas de productos, segmentos de mercado y ubicaciones geográficas.
5. Gestión de órdenes y unidades de trabajo por compañía.
6. Definición de tarifas específicas por compañía.
7. Manejo de diferentes monedas.
8. Capacidad de manejar transacciones bancarias con recepción de pagos centralizada.
9. Información detallada por empresa para la generación de reportes contables.
- 10 Visualización de datos globales según el rol.

Conclusiones

Las empresas de servicios públicos y telecomunicaciones están formando grupos empresariales como una estrategia de crecimiento. Este cambio ha llevado a este tipo de organizaciones a implementar sistemas de información que rompen los esquemas tradicionales de gestión de procesos, permitiendo modelar dicha estructura organizacional con todos sus matices. De esta manera, los proveedores de servicios logran optimizar su operación, mientras aseguran una alta rentabilidad como consecuencia del manejo eficiente de los recursos.

Con el fin de obtener estos beneficios, los grupos empresariales deben apoyarse en soluciones integrales, como Smartflex, que soporten procesos de servicio al cliente, facturación y trabajos en campo, bajo una arquitectura *Multiempresa* permitiéndoles cumplir con las exigencias del entorno y el mercado.

USA:
13019 Mar Street,
Coral Gables, FL, 33156
Phone:+1-305-265-0310

ESPAÑA:
Paseo de Pereda, 16, 39004
Santander, Cantabria
Phone:+34 615 834 840

COLOMBIA:
Carrera 103 No. 16-20, Cali
Phone: +57-2 – 331 9999
Fax: +57-2 – 331 9911