

## ¿No es el Outsourcing una Estrategia de Cooperación?

La evolución de la economía, con la creación de la Unión Económica y Monetaria (UEM) y, sobre todo, la inminente utilización del euro como moneda única, han supuesto la eliminación de barreras físicas y técnicas en el comercio internacional.

Las empresas compiten en un entorno que con la globalización del mercado y el incremento de competitividad que conlleva hacen mas necesario que nunca buscar fórmulas de colaboración que permitan situarnos en una posición, al menos, igualmente ventajosa que la del resto de empresas de cada uno de los sectores en que se compete.

La cooperación empresarial, entendida como alternativa estratégica de la empresa, debe ser una de las herramientas que nuestras empresas deben utilizar si no quieren que organizaciones con mayores y mejores medios de otros países puedan suponer un verdadero riesgo sobre el futuro de nuestro tejido empresarial.

### CONCEPTO Y RASGOS

#### GENERALES

Podemos definir la cooperación como una asociación de fuerzas que permite compartir recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos comunes con el fin de alcanzar un objetivo preestablecido.

Algunos rasgos que la definen son:

- La cooperación está fundada en la reciprocidad de las ventajas entre empresas y la búsqueda en común de los progresos y avances que contribuyan a la consecución de un objetivo común.

- La cooperación presenta múltiples formas y cubre prácticas muy variadas.

- La cooperación implica un compromiso que puede tener carácter temporal indefinido o limitado, en el sentido de que la consecución de los fines propuestos supone la finalización de la cooperación.

- Las empresas buscan en la cooperación un beneficio propio en común.

- La cooperación constituye un medio fundamental para ren-



(Continúa en pág. 2)

**FINANZAS**  
CORPORATIVAS

#### Edita

Altair Consultores en Finanzas  
Corporativas S.R.L.

#### Producción

Productos Editoriales del Mercado S.A. /

PREMSA

Grupo Eco 3 Multimedia

#### Depósito legal

V-0177-2000



### Proyectos Desarrollados

En esta sección comentamos las características de los principales proyectos que hemos implantado, el valor añadido aportado por nuestro despacho y los beneficios que ha obtenido nuestro cliente tras su implantación. En este número hablamos de la implantación

del Cuadro de Mando Económico-Financiero en **Antonio Fuentes Méndez, S.A.**, que supuso, además de la elaboración de un Diagnóstico Económico-Financiero, la implantación del Presupuesto Económico, del Control Presupuestario y del Presupuesto de Tesorería.

### Nuestros Clientes

En este número, **D. Juan Francisco Mira García-Gutiérrez**, director general del **Centro Universitario ESTEMA**, nos habla de **ESTEMA** y de su estrategia de futuro, así como de su experiencia con Altair.

(Viene de la pág. 1)

tabilizar al máximo la actuación de las empresas; ya que tienen que afrontar cada vez más una duración menor en los ciclos de vida en las innovaciones y productos, el riesgo de las inversiones y los continuos cambios en los mercados de demanda.

■ Las empresas se asocian, generalmente por la vía legal, en virtud del alcance que la cooperación entrañe, en recursos, riesgos, estrategias, garantías, etc.

■ La cooperación supone que las empresas desarrollen unas relaciones más estrechas y menos vulnerables, sobre la base de un respeto a unas reglas de comportamiento.

■ La cooperación puede tener una dimensión muy amplia, en cuanto puede responder a varios objetivos, integrar a miembros de diferentes tamaños, de diferentes ámbitos y aplicarse a múltiples actividades y sectores económicos.

■ La cooperación presenta una gran variedad de modalidades instrumentales, para exportar, para poder desarrollar una actividad de I+D, o para ofertar una amplia gama de productos complementarios.

## **BENEFICIOS Y COSTES: RESULTADOS DE LA COOPERACIÓN**

### **Beneficios posibles**

1• Reducir la incertidumbre asociada a cualquier tipo de operación por parte de las empresas, mediante la puesta en común de las capacidades específicas de cada uno de los cooperantes.

2• Reducir las debilidades.

3• Conseguir economías de escala al compartir recursos.

4• Reforzar posiciones competitivas.

5• Compartir líneas de productos.

6• Aportar nuevas posiciones estratégicas, mediante la creación y explotación de nuevos negocios, transferencia de tecnología, diversificación de productos



e incluso el aprendizaje e incremento de experiencias.

### **Costes posibles**

1• Puede suponer la pérdida de una parte de la autonomía de la empresa, en función del tipo de acuerdo que se suscriba.

2• Supone una coordinación continua entre los socios, lo que puede implicar, en ocasiones, pérdida de tiempo y recursos.

3• La empresa cooperante puede aprovechar el acuerdo para mejorar su posición competitiva respecto a su aliado

4• Si se tiene una posición negociadora débil pueden incurrirse en costes por la imposibilidad de llegar a acuerdos ventajosos en términos de igualdad.

### **EL OUTSOURCING: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA**

La traducción de outsourcing es la acción de proveerse de fuentes externas. Sin embargo, éste abarca un proceso estratégico cuyo objetivo puede ser el incremento de calidad, fiabilidad en los sistemas de información o de suministros o la reducción de costes.

Las empresas, –y más en un entorno como el actual–, deben ser más competitivas dedicán-

dose a sus competencias clave y dejando que los profesionales que han creado negocios especializados se dediquen a ayudar a la empresa en todo aquello que no constituye el núcleo del negocio.

La clave para que la utilización del Outsourcing se convierta en una herramienta de gestión basada en la cooperación es una puesta en común y no una subcontratación mas: es preciso involucrar a los proveedores en los resultados finales. Estos (los proveedores), deben asumir la titularidad de los medios, comprometerse a aumentar la productividad y ahorrar costes sin que se pierda el control de la empresa.

Son muchas las áreas o actividades que pueden externalizarse: Logística de Aprovisionamiento, Ingeniería de Diseño, Mantenimiento y Limpieza, Mantenimiento Informático, Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, etc.

Pensemos, por ejemplo, en el Área de Finanzas de la empresa. La incorporación de profesionales especializados en esta área supone el aprovechamiento de experiencias y aplicaciones específicas que permiten orientar a la dirección en la toma de deci-

siones relativas a la gestión de sus actividades, así como informar permanentemente de la situación económico-financiera de la sociedad, desarrollando funciones como la de Control de Gestión que supondrá medidas de mejora en:

■ El Modelo de Organización (estructura jerárquica y funcional).

■ El Modelo Económico (estructura económica en función de la organizativa).

■ El Control Presupuestario (cuantificación de objetivos y desviaciones).

■ Los Flujos de Información y Control Interno.

■ El Cuadro de Mando (información de gestión para la dirección).

Cuando la empresa se plantee una estrategia de externalización debe ser capaz de medir los costes/beneficios de dicha estrategia, estableciendo reglas de juego que permitan comprobar los resultados obtenidos respecto a los esperados.

**FINSUR Consultores, S.L.**

**Juan Carlos Rives López**

**Socio-Director**

**jrives@finsur-consultores.com**