

Guies de l'emprenedor

Establiment d'aliances
estratègiques

joint ventures

decisió estratègica

acords

SOCIS

El text pot ser reproduït total o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic, es reserven tots els drets.

© novembre de 2003. Generalitat de Catalunya
Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial
(CIDEM)
Passeig de Gràcia, 129. 08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
A/e: publicacions@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Autor: Soluziona Consultoria y Tecnologia, SL
Direcció i coordinació per part del CIDEM: Programa d'Emprenedoria
Disseny i realització: CIDEM

Guies de l'emprenedor

Establiment d'aliances estratègiques

joint ventu

decisió estratègi

accore

INDEX

1	INTRODUCCIÓ	6
2	CREACIÓ D'EMPRESES DE BASE TECNOLÒGICA I ALIANCES ESTRATÈGIQUES	7
	2.1 Concepte d'empresa de base tecnològica	7
	2.2 El moment de les aliances estratègiques en el procés de creació de les EBT	10
	2.3 Raons per establir aliances estratègiques	11
3	EL PROCÉS DE GESTACIÓ D'ALIANCES ESTRATÈGIQUES	14
	3.1 Decisió estratègica	14
	3.2 Configuració de l'aliança estratègica	16
	3.3 Selecció dels socis	18
	3.3.1 Identificació dels socis	
	3.3.2 Fixació d'indicadors per a la selecció dels socis	
	3.4 Gestió de l'aliança estratègica	21
	3.4.1 Negociació dels acords	
	3.4.2 Formalització dels acords	
	3.4.3 Posada en marxa i seguiment dels acords	
	3.5 Com finalitzen les aliances estratègiques?	28
4	TIPOLOGIES D'ALIANCES ESTRATÈGIQUES	30
	4.1 Àmbit d'aplicació de les aliances estratègiques	30
	4.1.1 Aliança financera	
	4.1.2 Aliança comercial	
	4.1.3 Aliança tecnològica	
	4.1.4 Aliança productiva	

4.2	Tipus d'aliances estratègiques	33
4.2.1	Joint ventures (empresa conjunta)	
4.2.2	Consortis d'empreses per a la comercialització	
4.2.3	Centrals de compra	
4.2.4	Subcontractació	
4.2.5	Qualitat concertada	
4.2.6	Llicència de patents	
4.2.7	Contractes d'assistència tècnica	
4.2.8	Societat d'intermediació financera	
4.2.9	<i>Business angels</i>	
4.2.10	Vivers o incubadores d'empreses	
4.2.11	Trampolins tecnològics	

5	ESTABLIMENT D'ALIANCES ESTRATÈGIQUES A LES EBT CATALANES	57
----------	---	-----------

6	ORGANISMES DE SUPORT A LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL	61
----------	---	-----------

7	GLOSSARI DE TERMES	64
----------	---------------------------	-----------

1 INTRODUCCIÓ

El CIDEM ha elaborat aquesta guia amb el propòsit de tenir un document útil que serveixi a les empreses de base tecnològica (EBT) com a eina per tal de decidir el moment i la conveniència o no d'establir una determinada aliança estratègica.

Es defineix el concepte d'empresa de base tecnològica i el procés de creació, com també les característiques pròpies d'aquest tipus d'empresa, útil per definir les possibles necessitats de les EBT i, d'aquesta manera, justificar l'interès d'establir aliances estratègiques.

La guia també dóna unes quantes pautes que han de seguir les EBT que tenen la voluntat d'establir aliances estratègiques i s'analitza cadascun dels passos que cal fer. En primer lloc, s'expliquen els factors per tal d'avaluar els avantatges i els desavantatges que comporta establir una aliança estratègica. Si s'ha vist clara la necessitat d'aliar-se, s'anomenen els punts que s'han de tenir en compte per tal de definir correctament els objectius i els requeriments de l'aliança. Un cop fixats els objectius, es donen els criteris que cal seguir per identificar els socis idonis i, finalment, es donen unes quantes pautes per gestionar l'aliança estratègica des de la seva constitució fins que finalitza.

A més, a la guia es parla dels diferents tipus d'aliances i es donen exemples d'aliances que s'estan portant a terme a Catalunya, com també una llista d'organismes de suport a la cooperació empresarial.

Un dels principals objectius del Pla d'innovació 2001-2004 és situar Catalunya com una de les principals potències amb esperit emprenedor i, per aconseguir-ho, cal tenir una gran activitat en la creació d'empreses de base tecnològica.

Un dels punts clau per aconseguir-ho és fomentar aliances estratègiques d'empreses catalanes, de creació recent, per cooperar en diversos àmbits com ara el tecnològic, de mercat, etc.

Esperem que aquesta guia serà un pas positiu en aquesta direcció.

2 CREACIÓ D'EMPRESSES DE BASE TECNOLÒGICA I ALIANCES ESTRATÈGIQUES

Tal com s'ha comentat, el CIDEM ha elaborat aquesta guia amb el propòsit que sigui d'utilitat a les empreses de base tecnològica (EBT) com a eina per tenir en compte a l'hora d'iniciar un procés de constitució d'aliances estratègiques, tant amb vista a valorar la conveniència o no d'abordar-lo com amb vista a disposar d'una informació de partida suficient per al seu desenvolupament.

Pretén ser una primera via per motivar una reflexió interna al si de les EBT, no cercant tant l'obtenció de les respostes adequades, sinó oferir una informació preliminar per tal que les empreses es puguin plantejar les preguntes essencials sobre les possibilitats de constituir aliances estratègiques al llarg del seu cicle de vida.

2.1 Concepte d'empresa de base tecnològica

No existeix un concepte únic per definir les empreses de base tecnològica. De fet, depenent de quin sigui el seu origen, el producte que introduirà en el mercat, la capacitat tecnològica, etc., es poden trobar diverses definicions.

En qualsevol cas, es podrien definir les empreses de base tecnològica (EBT) com "aquestes que operen amb processos, productes i serveis on la tecnologia es considera nova o innovadora".

Són empreses que generen la seva pròpia tecnologia, que generalment ofereixen productes i serveis per a consum intermedi i en les quals el valor agregat al producte a través del contingut tecnològic és molt elevat, per la qual cosa poden manejar més àgilment la tecnologia i fer un millor seguiment del client. Normalment, es pot identificar amb claredat un grup de persones fundadores dins d'una empresa totalment independent, no lligada de manera subsidiària a una altra empresa o grup empresarial, i en la qual el principal motiu per crear-la és l'exploració d'una idea tècnicament innovadora.

Les EBT sorgeixen fonamentalment derivades:

- D'entorns acadèmics, universitats i centres de recerca (spin-off).
- Fruit d'iniciatives empresenedores i individuals. Introducció de la innovació en el mercat (*start-up*).
- Com a instrumentals derivades d'altres empreses matrius (spin-off empresarials).
- Com a empresarials instrumentals derivades d'universitats i centres de recerca que actuen com a matrius d'aquestes EBT.

En qualsevol cas, les empreses de base tecnològica presenten com a característiques més importants:

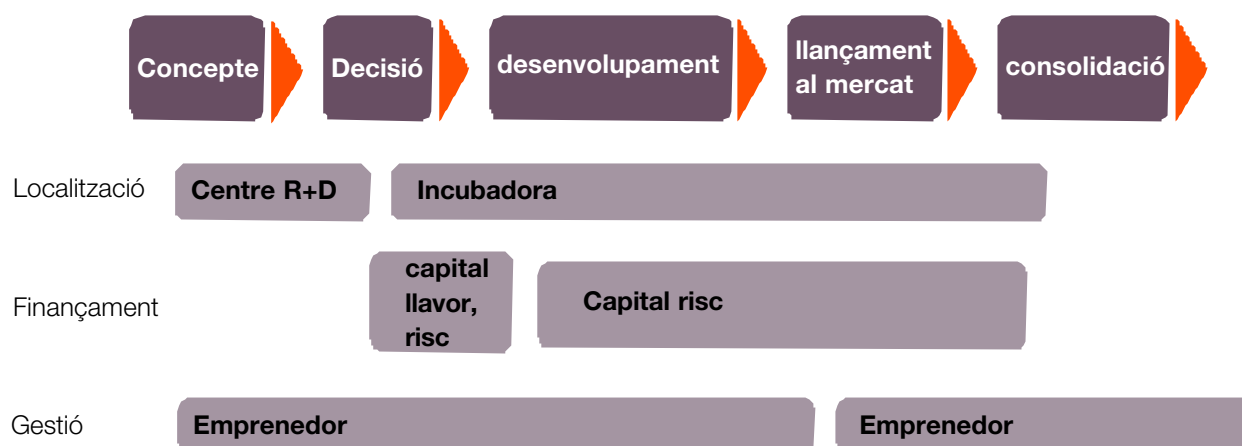
- En comparació de les grans corporacions, són empreses molt petites que ocupen poc personal i que produeixen béns i serveis amb un alt valor afegit.
- Tendeixen a relacionar-se amb les universitats, els instituts o els centres de recerca on es desenvolupen tecnologies en àrees de coneixement similars a les que aquestes empreses necessiten per al seu desenvolupament i actualització tecnològica.
- Capacitat més gran d'incorporar noves trajectòries en la millora dels productes tradicionals, generant nous desenvolupaments de manera incremental.
- La flexibilitat constitueix l'òptima pràctica productiva. El caràcter programable dels equips permet superar la rigidesa de les velles plantes.
- L'especialització dels equips permet modificacions més ràpides en els plans de producció, altíssims nivells d'eficiència en la fabricació de productes diferents, diversos models i volums variables.
- El nou tipus d'empresa té un dinamisme tecnològic més gran i es pot integrar el disseny al procés productiu.
- Un altre tret característic del perfil de la nova empresa és l'adaptació de la producció a la demanda.

Les EBT tenen també un nou esquema organitzatiu. L'organització tendeix cap a la xarxa integrada dels processos, amb un èmfasi marcat en les connexions i en els sistemes d'interacció i orientada a la coordinació tecnoeconòmica global.

Com és sabut, "no n'hi ha prou de tenir una bona idea; transformar aquesta idea en una realitat comercial és un repte molt més gran".

Per aquest motiu, en el quadre següent es poden observar quines serien les diferents etapes del procés lògic de creació d'una empresa de base tecnològica per assolir l'objectiu del seu accés als mercats.

PROCÈS DE CREACIÓ D'UNA EMPRESA DE BASE TECNOLÒGICA



Font: Els parcs científics i tecnològics. Els parcs d'Espanya, Fundació COTEC, 2000.

En primer lloc, una vegada conegut el concepte d'empresa de base tecnològica, vindria l'etapa de decisió en la constitució d'una empresa de base tecnològica: els aspectes principals en el procés de constitució d'una EBT són la idea i les persones ja que, quan aquests dos elements s'ajunten, comença el camí cap a la creació d'una nova empresa. Per tant, el repte clau serà aconseguir cada vegada més idees i més persones disposades a portar a terme aquestes idees.

La fase inicial, la definició del model de negoci, és extremadament important. No n'hi ha prou amb una bona idea, ni tan sols un bon equip emprenedor: ha d'existir un model de negoci, és a dir, un mercat, una necessitat i un pla per aconseguir que la satisfacció d'aquesta necessitat es converteixi en diners, en oportunitat de negoci.

La generació d'idees es pot resoldre dotant els que estan en contacte amb la tecnologia de la sensibilitat necessària per detectar les millors idees i construir models de negoci, com també amb la cerca de mecanismes per llançar les bones idees, independentment de les persones que les detectin.

Això significa que cal valorar la recerca i és necessària la formació sobre patents i llicències, la sensibilització vers els models de negoci i la difusió de les eines i els models.

Pel que fa a les persones emprenedores, han de ser capaces d'entendre la tecnologia, entendre el model de negoci i tirar endavant el projecte empresarial.

Una vegada definit el model de negoci, ja hi hauria el germen de la nova empresa i entrarien en joc dos tipus d'elements exògens, que són necessaris perquè l'oportunitat no es perdi i es transformi en empresa:

- Conjunt de consells, ajuda, formació i informació que poden ajudar l'equip d'emprenedors a convertir el seu model de negoci en una empresa naixent.
- Infraestructures i diners.

Amb una bona dosi d'ambdós tipus, l'empresa pot arribar a fer els primers passos i a fer-se un lloc en el seu mercat objectiu.

Posteriorment s'entraria a l'etapa de desenvolupament en la constitució d'una empresa de base tecnològica: per arribar a transformar l'EBT en una empresa consolidada, és necessari tenir-ne cura i guiar-la amb més formació i informació i, sobretot, amb més recursos financers i infraestructures.

És en aquesta etapa quan es fa necessària la presència d'un pla d'empresa, en la forma de document escrit per l'emprenedor en el qual es descriu la base per fundar i desenvolupar una nova empresa. Aquest pla ha de descriure els objectius i les estratègies per llançar l'empresa al futur i assegurar-se finançament. També ha de definir clarament la viabilitat, els riscos i una declaració de principis de l'equip.

En tercer lloc vindria l'etapa de llançament en la constitució d'una empresa de base tecnològica: no ni n'ha prou de ser emprenedor, sinó que ha d'existir un mecanisme dinàmic capaç de complementar les característiques individuals amb components de caràcter estructural.

En els països desenvolupats, un dels mecanismes més eficaços i utilitzats per promoure aquesta articulació és la creació d'organitzacions híbrides, concretades a la pràctica en forma d'incubadores d'empreses, parcs científics i parcs tecnològics.

Finalment se situaria l'etapa de consolidació en la constitució d'una empresa de base tecnològica, és a dir, una vegada superada la creació de l'empresa, amb tots els tràmits i els requisits, l'emprenedor es troba davant del repte de sobreviure en el mercat, i aquesta és una tasca que ha de fer cada dia. En aquesta etapa, resulta de gran utilitat el pla d'empresa com a eina de planificació i, sobretot, de treball.

Davant d'aquesta situació, el fet de conèixer quins són els factors que afecten tant el fracàs com l'èxit d'un projecte empresarial ajuda l'emprenedor i li atorga un cert marge de maniobra.

2.2 El moment de les aliances estratègiques en el procés de creació de les EBT

Un cop arribats a aquest punt, en l'anomenada etapa de decisió, serà quan l'EBT ha de seleccionar de manera definitiva el tipus de producte o servei que constituirà la seva oferta sobre la base de la tecnologia desenvolupada, no solament com a pas exigint en el procés general de la seva posada en marxa, sinó també com a aspecte clau per a la determinació del tipus d'aliança estratègica que podria portar a terme per a això.

En aquest sentit, la decisió sobre el tipus d'aportació de valor que l'EBT definitivament consolidada vulgui traslladar al mercat resulta crítica, ja que això, sens dubte, condiciona la seva posició en la cadena de valor sectorial.

Ahora, condiciona també diferents aspectes que s'han de tenir en compte per al disseny de l'aliança estratègica correcta:

- La capacitat de negociació dels seus clients
- La capacitat de negociació dels seus proveïdors
- El grau de rivalitat intersectorial
- L'existència de productes substitutius

Amb vista a donar suport a aquesta decisió, que sempre es fonamentarà en factors tant objectius com subjectius, les EBT es poden sustentar en eines com ara la següent, en la qual se sotmet a consideració la idoneïtat de cada aliança estratègica depenent del rendiment i el preu del producte o el servei que correspongui a l'empresa de base tecnològica (parell "EBT-possible soci").

		PREU	
		Alt	Baix
RENDIMENT	Alt	TIPUS 1 (1) No aliar-se	TIPUS 2 (2) Aliar-se amb (3) o amb un altre (2)
	Baix	TIPUS 3 (3) Aliar-se amb (2)	TIPUS 4 (4) Abandonar el mercat

Font: TRIGO, Joaquín; DRUDIS, Antoni. Aliances estratègiques, Ed. Gestión, 2000.

Analitzant el quadre, l'EBT estarà en disposició de conèixer si l'interessa aliar-se i amb qui. A través d'aquesta matriu es recomana als subministradors de productes de consum de baix rendiment aliar-se amb empreses oferents de productes d'alt rendiment, a les quals aporten la seva experiència en la producció i la distribució a baix cost.

Al seu torn, les empreses tipus (2) tenen possibilitat d'expansió mitjançant la millora tecnològica, és a dir, aliant-se amb una altra empresa tipus (2), o bé de massificació dels seus productes, en una aliança amb una empresa tipus (3).

Per la seva banda, les combinacions que es produeixen en els quadrants (1) i (4) no consideren entrar en una aliança per estar ocupades a aprofitar el seu avantatge, cas dels tipus (1), o a intentar salvar les restes del naufragi que s'apropa, les de tipus (2).

2.3 Raons per establir aliances estratègiques

Una EBT ha d'intentar introduir-se en nous mercats, disminuir costos, augmentar la seva capacitat tecnològica, etc. En definitiva, les empreses intentaran crear aliances estratègiques per dos motius diferents però complementaris: un instint defensiu per sobreviure i un desig ofensiu per assolir un avantatge competitiu.

Les empreses cercaran en l'establiment d'aliances un benefici propi en comú, ja que constitueix un mitjà apropiat a través del qual és possible obtenir els objectius proposats de partida.

Les aliances constitueixen un mitjà essencial per rendibilitzar al màxim l'actuació de les empreses, que han d'afrontar una durada de vida cada vegada menor dels cicles de vida de les innovacions i els productes, el pes i el risc de les inversions i els canvis continus en els mercats de la demanda.

Entre les raons que poden impulsar una EBT a iniciar un procés de constitució d'aliances estratègiques es poden destacar:

Raons internes: es refereixen als intents de reduir la incertesa associada a la realització de qualsevol operació per part de l'empresa, la qual cosa es pot aconseguir mitjançant la posada en comú de les capacitats específiques de cada un dels socis i la consecució d'economies externes.

Algunes d'aquestes raons poden ser:

- Compartir riscos de costos.
- Aconseguir economies d'escala, compartint recursos físics i tecnològics.
- Compartir línies de producte.
- Compartir canals de distribució.
- Compartir personal directiu i especialitzat expert.
- Compartir mitjans i serveis de proveïment.
- Compartir liquiditat i millor ús del potencial financer.

Raons competitives: tenen per finalitat reforçar les oportunitats en el mercat de les empreses que porten a terme l'aliança.

Algunes d'aquestes raons poden ser:

- Expansió de negocis ja iniciats.
- Racionalitzar i dimensionar indústries madures.
- Avançar-se a cobrir una demanda.

- Integració de processos amb sinergia.
- Guanyar una posició de mercat.
- Evitar la guerra de preus i repartir-se el mercat.
- Evitar la duplicitat de projectes d'R+D.
- Salvar empreses en crisi.

Raons estratègiques: tenen com a finalitat aconseguir noves posicions estratègiques per als socis. El cas més típic és el llançament d'un nou producte que se sustenta en els recursos de les empreses que han establert l'acord d'aliança.

Algunes d'aquestes raons poden ser:

- Creació i explotació de nous negocis
- Transferència de tecnologia
- Diversificació de productes (aliança horitzontal)
- Integració vertical i horitzontal de processos
- Penetració en nous mercats
- Aprenentatge i increment d'experiència
- Innovació i R+D
- Racionalització per desinversió i fraccionament d'unitats operatives

Com a síntesi de tots els motius exposats anteriorment, entre aquells que poden conduir a iniciar un procés de constitució d'aliances estratègiques, es poden assenyalar:

- Abastar més assumptes dels que podria, si se sustentés només en els seus propis esforços o en la realització de fusions o adquisicions.
- Aprofitar la complementarietat de recursos (asimetries o sinergies) entre les empreses per tal de generar avantatges competitius.
- Via de penetració a un nou mercat.
- Fer front a la competència sense fer servir recursos excessius.
- Disposar de recursos per fer inversions significatives per a l'adquisició de tecnologies que afecten els seus negocis.
- Reducció de riscos en la realització d'un projecte que per la seva magnitud, cost o perillositat no és aconsellable que l'emprenqui una sola empresa.
- Aconseguir economies d'abast vinculades a l'explotació conjunta d'un actiu fix, pel fet de no tenir la suficient capacitat individual per utilitzar l'actiu en el seu nivell d'eficiència òptim.
- Aprenentatge d'una habilitat i abast d'avantatges tecnològics.

3 EL PROCÉS DE GESTACIÓ D'ALIANCES ESTRATÈGIQUES

En aquest apartat de la guia farem una anàlisi dels passos que cal seguir per a la constitució d'aliances estratègiques en empreses de base tecnològica, una vegada confirmada la necessitat d'establir-les davant de la impossibilitat de disposar dels diferents factors imprescindibles (factor tecnològic, productiu, comercial i financer).

Aquests passos són els següents:

- Decisió estratègica
- Configuració de l'aliança estratègica
- Selecció dels socis
- Gestió de l'aliança estratègica
- Com acaben les aliances estratègiques?

Per a una empresa que ja opera en el mercat, que té un producte diferenciat, uns clients coneguts, uns proveïdors fiables, etc., té una importància vital la primera etapa, coneguda com a decisió estratègica, que serà prèvia a les etapes de configuració de l'aliança, selecció dels socis i gestió de l'aliança estratègica, tal com s'indica en la figura següent:

FASES PER A L'ESTABLIMENT D'ALIANCES ESTRATÈGIQUES



3.1 Decisió estratègica

La creació d'una aliança estratègica ha de ser un procés sistemàtic tal que, realment, estigui clar l'entorn d'actuació i, a més, sigui possible la realització dels ajusts necessaris per aconseguir l'estructura adequada.

Quan l'empresa sobreviu en el mercat amb un producte tècnicament competitiu ha d'assegurar unes bases sòlides d'expansió i, en principi, un acord de cooperació amb un

soci adequat obre nous horitzons i permet la consecució d'unes estructures compactes de gestió, de producció, de màrqueting, etc., minimitzant riscos i possibilitats de fracàs.

A causa de l'impacte dels canvis a què obliga una aliança estratègica, és necessari que l'organització faci una anàlisi prèvia. És important tenir una visió clara i estratègica de les capacitats actuals de la companyia i d'aquelles altres que necessita o que pot necessitar en el futur.

Generalment, les aliances són més probables que es produeixin entre:

- Empreses d'activitat similar situades a gran distància
- Empreses d'activitat diferent, però complementària, pròximes entre si

En aquesta etapa, és convenient entrar en processos analítics que permetin identificar les diferents opcions estratègiques (adquisició, fusió, cooperació, anar tot sol, desinversió, etc.) i, després, establir i avaluar els diferents escenaris.

L'establiment d'una aliança estratègica generarà beneficis i costos per a les empreses aliades. En aquesta etapa de decisió és quan se n'ha de fer l'anàlisi prèvia.

Entre els beneficis d'una aliança cal esmentar que:

- Estableix una forma d'organització compartida en què no és necessari que la totalitat de les operacions organitzatives es facin al si d'una única empresa i, a més, enriqueix les relacions amb el mercat.
- Accelera els processos d'aprenentatge i redueix el temps necessari per a la posada en marxa d'un nou producte o procés.
- Permet un major i millor repartiment de riscos i aconsegueix una reducció de costos i una optimització de les inversions.
- Afavoreix operacions complementàries i assegura una divisió més oportuna del treball.
- Facilita l'accés a nous mercats, tant en el sentit geogràfic com en el de la producció.
- Permet a l'empresa aconseguir la dimensió adequada en una funció determinada i evita un increment no justificat de la seva dimensió total.

Per la seva banda, entre els costos d'una aliança podem esmentar que:

- Pot comportar la pèrdua d'una part de l'autonomia de les empreses, segons el tipus d'acord que se subscrigui. Aquesta pèrdua pot arribar a ser total si l'empresa presenta una debilitat molt forta davant dels socis.
- L'aliança requereix una coordinació contínua entre els socis i això implica temps administratiu i recursos.

- Existeix un cost de competència, derivat de la possibilitat que l'empresa cooperant aprofiti l'acord per millorar la seva posició competitiva respecte del seu aliat, cosa que enforteix la seva posició.
- Una posició negociadora feble per part de l'empresa és la causa que aquesta empresa incorri en costos derivats de la impossibilitat d'arribar a acords avantatjosos en termes d'igualtat, la qual cosa afecta la seva participació en la presa de decisions.

Sobre la base dels resultats que s'hagin obtingut, i si es té el convenciment absolut que la fórmula d'aliança estratègica és la més adequada, es passaria a abordar les fases següents.

3.2 Configuració de l'aliança estratègica

Arribats a aquest punt, i tenint en compte que, per a la posada en marxa d'una EBT enfocada a un determinat tipus d'aportació de valor, és el moment de prendre en consideració que tota empresa necessita els quatre pilars bàsics:

- Tecnològic
- Productiu
- Comercial
- Financer

Generalment, les EBT disposen del pilar tecnològic però no pas de la resta, motiu pel qual acostumen a tenir la necessitat d'establir algun tipus d'aliança estratègica que els aportï:

- Fons econòmics suficients per desenvolupar de manera endògena la seva capacitat productiva i comercial.
 - La capacitat productiva (i també, generalment, comercial) d'alguna organització (possible client o competidor) que alhora garanteixi el finançament del producte o el servei i/o la seva venda.
 - Ambdues coses, capacitat financera i productiva.
 - La capacitat comercial d'alguns dels distribuïdors principals del mercat al qual es dedicarà.

Per tant, en aquesta fase correspon entrar en la definició de l'aliança com a tal. Per això, i una vegada feta l'anàlisi de les diferents oportunitats de negoci i d'haver concretat quina és l'específica que s'abordarà, cal fixar els objectius i els requeriments de l'aliança.

Abans de continuar, l'EBT haurà de decidir també qui vol que aportï cada factor, és a dir, quins socis estaria disposada a considerar en cada una de les línies d'actuació de l'empresa. Per exemple:

	EBT	Socis
Tecnològic	X	
Productiu		X
Comercial		X
Financer		X

També cal tenir en compte en aquest punt que, en el cas d'EBT, la constitució d'una aliança resultarà una mica més problemàtica, ja que l'empresa s'acaba de constituir i haurà de fer front als problemes següents:

- Posició negociadora feble
- Experiència escassa
- Fragilitat financera

Una vegada s'ha decidit constituir una aliança s'ha d'elaborar un pla estratègic, en el qual ha de figurar:

- Diagnòstic de l'empresa: aquest diagnòstic serà un examen intern de l'empresa i una anàlisi del seu entorn de futur, que intentarà conèixer tot allò que afecta o afectarà directament o indirecta l'empresa. Els aspectes generals que convindria tractar en un diagnòstic són:
 - Capacitat de desenvolupament de l'empresa, els seus resultats i les seves estructures
 - Activitat de l'empresa, els seus avantatges i desavantatges
 - Capacitat de l'estructura humana
 - Previsió de futur del sector en el context local, nacional i internacional
- Pla d'actuació: quan l'empresa decideix que ha d'iniciar un procés de constitució d'aliances estratègiques per assolir els objectius que s'ha fixat, ha d'iniciar la realització d'un pla d'actuació que ha de definir amb claredat el tipus d'aliança que es pretén i el seu abast, per a la qual cosa cal tenir en compte:
 - Situació de l'empresa, que s'obté del diagnòstic elaborat anteriorment.
 - Objectius que es persegueixen.

Per la seva banda, per elegir l'aliança correcta cal tenir en compte:

- Les modalitats ja existents, financeres, comercials, tecnològiques i productives.
- Modalitats de caràcter mixt, comercial tecnològica o financerotecnològica.
- La possibilitat de crear "noves figures", d'acord amb la seva situació particular.

En qualsevol cas, el pla d'estratègia operativa de l'aliança ha de tenir, bàsicament, tres apartats:

1. Identificació dels factors estratègics: cal tenir en compte els punts febles i els punts forts de l'empresa. El seu coneixement s'obté en el diagnòstic fet en l'etapa anterior i permetrà establir les aportacions que l'empresa ofereix i les que necessita.

2. Metodologia per al desenvolupament del procés de constitució de les aliances: ha de considerar els canals i els criteris per a la cerca de cooperants, l'anàlisi dels aspectes legals i la manera de portar a terme la negociació de l'acord.

3. Avaluació del cost de l'operació: és a dir, el cost de l'assessorament extern, les despeses diverses que s'han de fer durant l'operació i el cost del possible fracàs de l'operació.

En aquesta fase de configuració de l'aliança estratègica, els aspectes que han de quedar clars són:

- Acotar clarament quin serà el nivell de cooperació que l'empresa està disposada a oferir i què exigirà a canvi.
- Fixar el retorn de beneficis, la política de dividends, el grau d'intercanvi d'informació tècnica, etc.
- Fer un estudi de mercat, amb l'anàlisi de riscos corresponent, identificant aquells factors que es consideren claus en l'evolució del segment del mercat que ens interessa, és a dir, els factors de sensibilitat del mercat.
- Establir una correlació dels riscos amb índexs econòmics comercials, on es comparin al llarg del temps països, comunitats, sectors industrials, etc., segons el creixement econòmic, la inflació, la balança de pagaments, els costos de mà d'obra, etc.

3.3 Selecció dels socis

L'elecció d'organitzacions amb les quals associar-se per formar una aliança és el pas més delicat i crític de les tasques bàsiques que cal fer quan es decideix constituir una aliança.

Les EBT cerquen socis que entenguin les necessitats de la seva empresa i que puguin oferir-los orientació, suport i accés a la informació i a les xarxes de contactes.

La cerca d'un soci financer és fonamental per donar suport a les empreses en els seus inicis, quan les entitats financeres es mostren reticents a oferir finançament a empreses

que tenen nous projectes i inicialment els seus volums previstos de negoci no són elevats i, tanmateix, sí que ho són els seus riscos.

Distingirem dues etapes en la selecció de soci:

- Identificació dels socis
- Fixació d'indicadors per a la selecció dels socis

3.3.1. Identificació dels socis

La identificació de candidats requereix la utilització de diversos canals de cerca, tant interns com externs.

Serien canals interns aquells casos en els quals l'empresa coneix bé el subsector en el qual vol cooperar i opta per:

- Contactar directament amb aquells que puguin ser els candidats més adequats.
- Sol·licitar a les empreses amb les quals manté contactes habituals (clients o proveïdors) possibles candidats.

Per la seva banda, serien canals externs els següents:

- Socis financers (*business angels*)
- Suport d'institucions i organismes públics
- Oficines professionals d'interrelació d'empreses (consultories)
- Federacions i associacions empresarials (nacionals i estrangeres)
- Cambres de comerç i indústria (nacionals i estrangeres)
- Canals europeus d'intermediació
- Fires i salons especialitzats
- Llibres de repertoris d'empreses
- Bancs de dades informatitzades

3.3.2. Fixació d'indicadors per a la selecció dels socis

Una vegada realitzada la identificació dels socis potencials, s'han de fixar els atributs necessaris per al candidat, valorant els beneficis que pot tenir per a l'aliança i l'impacte en les posicions estratègiques de l'empresa i del soci.

L'elecció del soci cooperant adequat és un requisit fonamental per al futur èxit de la negociació i, en definitiva, de l'aliança. Per això, és necessari aplicar les mesures oportunes per tal d'assegurar una elecció eficient.

Caldrà jutjar acuradament els possibles socis, tant en termes de la seva contribució a l'èxit com respecte dels riscos d'establir-hi vincles. També resulta rellevant predir la manera com evolucionarà en el temps la contribució i l'estratègia dels socis.

Per a l'elecció del soci adequat es pot recórrer també a una sèrie d'indicadors, com ara:

- Dimensió de l'empresa: és aconsellable que el possible soci tingui una dimensió empresarial similar a la de l'empresa. Tanmateix, això dependrà de l'objectiu que es vulgui aconseguir.
- Àmbit territorial de la seva activitat: l'aliança serà recomanable quan el candidat disposi d'un àmbit d'actuació ampli, més enllà dels mercats locals i regionals.
- Gamma de productes: analitzar el conjunt global de productes dels candidats, tant els que fabriquen com els que comercialitzen.
- Evolució els últims anys: si el candidat ha experimentat els últims anys un creixement important és un bon reflex de les seves potencialitats i això indica que s'hi pot col·laborar.
- Grau de coneixement del sector d'activitat: una empresa amb un bon coneixement de les característiques del sector, nacional i estranger, haurà de ser considerada detingudament com a soci potencial.
- Relacions exteriors: s'haurà de tenir en compte qualsevol tipus de relacions exteriors, sia amb altres empreses, institucions privades o organismes públics.
- Objectius de l'empresa: és desitjable que els objectius que persegueixi el candidat siguin similars i/o complementaris als de l'EBT.
- Compatibilitat d'organització i procediments: aspecte clau per a l'aliança, no tan sols en el producte, sinó també en el mètode i el caràcter.
- Experiència del cooperant en el tipus de cooperació que s'establirà: els candidats més idonis seran aquells que tinguin més experiència en l'àrea en la qual es vol establir l'aliança.
- Previsió de la seva posició davant de la negociació: si es preveu una posició hostil en la negociació, és aconsellable eliminar aquella empresa com a possible soci.

Si es tracta d'un soci financer, el principal obstacle per al desenvolupament d'un acord d'aquesta mena rau en l'elevada dificultat a l'hora d'establir canals de comunicació entre el soci financer i l'emprenedor. Aquesta dificultat està motivada, en gran manera, pel desig d'anonimat dels primers i per les dificultats amb què es troben els segons a causa de la manca d'intermediaris específics.

Un altre tipus d'anàlisi que es pot fer perquè la selecció del soci o els socis sigui tan encertada com sigui possible és la següent:

- Anàlisi de capacitat: que les seves competències essencials complementin les de la resta dels socis i proporcionin un valor afegit addicional, i que permetin complir els requeriments dels clients que componen l'oportunitat específica de mercat que es pretén abordar. S'ha de considerar de quina manera l'acord beneficiarà el soci, per tal que no s'estigui creant un nou competidor o enfortint un rival.
- Anàlisi de compatibilitat: és necessària la comunió de valors i punts de vista respecte de la manera de dirigir el personal. També és important la compatibilitat cultural amb la resta dels components de l'aliança, per poder operar ràpidament i fàcil.
- Assumpció del compromís: l'aspecte més important que s'ha de tenir en compte en el possible soci és la seva honestedat i transparència, condicions fonamentals perquè es produeixi una cooperació efectiva i perquè l'aliança funcioni. Hem d'estar segurs del seu compromís en el més alt nivell executiu, que senti com a propi l'èxit de l'aliança.

3.4 Gestió de l'aliança estratègica

En el procés de constitució d'una aliança estratègica per part d'una EBT, és en aquesta fase de gestió quan es produeix la negociació i la signatura de l'acord de l'aliança estratègica.

I és que la gestió d'aliances estratègiques ha d'estar basada en la confiança i l'adaptació dels uns i els altres al nou entorn i, per fer-ho, s'ha d'utilitzar algun tipus de document contractual que aclareixi qualsevol tipus de discrepància. Això estimularà l'adquisició, la comunicació i la creació de coneixement dins de les organitzacions associades.

3.4.1 Negociació dels acords

Una vegada seleccionats els possibles socis, l'empresa ha d'iniciar els contactes i les sessions de negociació amb aquells candidats que hagi considerat més apropiats.

La negociació ha de permetre:

- Conèixer si l'elecció dels socis potencials ha estat correcta i, per tant, si és adequat portar a terme l'acció.
- Aproximar posicions amb les empreses amb les quals s'aliarà i determinar el tipus i les característiques de l'aliança que s'establirà.

Per això, la negociació és una fase primordial, tant per culminar les etapes anteriors com per establir unes bases satisfactòries per a ambdues parts, capaces d'assegurar resultats positius en el futur.

Perquè la negociació sigui efectiva i satisfactòria per a totes les parts, és necessari establir unes directrius referents tant al funcionament del grup com al mateix procés de negociació.

Entre les directrius que cal seguir referents al funcionament del grup podem esmentar les següents:

- Deixar clara la posició de cada part, des del principi, per tal d'evitar confusions posteriors.
- Negociar de manera gradual, ja que serà un procés llarg i interessa consolidar cada etapa abans de passar a la següent.
- Negociar amb credibilitat, ja que és clau per superar una possible desconfiança inicial.
- Convé mantenir els objectius inicials per tal d'oferir als interlocutors una imatge de coherència i seguretat.
- Dotar-se amb una certa flexibilitat, és a dir, adaptar-se a l'aparició de possibles situacions imprevistes.
- La negociació l'ha de portar a terme l'empresa mateixa, amb total autonomia.

Per la seva banda, entre les directrius que cal seguir referents al procés de la negociació hi ha les següents:

- Establir un esquema o índex previ de negociació, on es recullin els diversos temes que cal tractar.
- Determinar diverses jornades o reunions de treball separades per períodes de reconsideració de posicions.
- Elegir un llenguatge únic per a la negociació, tant idiomàtic com conceptual.
- S'ha de negociar de manera progressiva i no deixar cap problema sense tractar.
- Saber-se assistir en qualsevol moment recorrent a un assessorament professional i especialitzat.
- Saber acabar i retirar-se quan després d'un llarg període de negociacions no s'ha avançat de manera significativa.
- Examinar la capacitat mútua de les empreses per a l'aliança, és a dir, posar a prova l'acord durant un temps determinat abans de constituir-lo definitivament.

3.4.2 Formalització dels acords

A l'hora d'elaborar l'acord de cooperació és preferible que sigui tema per tema i no pas un acord global. Acostuma a ser més fàcil negociar sobre la base de diversos acords referits a punts clau, ja que, si un d'aquests punts no funciona tal com vol cada part, serà més fàcil rescindir-lo sense perjudicar el conjunt de la cooperació. Altrament, un acord global resulta més fràgil i difícil de modificar.

Per a una bona redacció de l'acord convé tenir en compte:

- Deixar clara des del principi la finalitat de l'acord.
- Distingir els interessos generals dels particulars.
- Acordar amb rigor tots els aspectes de l'aliança, per insignificants que siguin.
- No deixar temes sense tractar.
- Evitar les clàusules excessives o abusives.
- Concretar de manera detallada els aspectes lligats a les qüestions estratègiques.
- Defensar els avantatges empresarials propis.
- Definir les funcions, les responsabilitats i les obligacions de cada associat.
- Regles d'exploració dels resultats de l'aliança.
- Regles de reconducció, rescissió i liquidació, en cas de ruptura de l'acord.

A més, en un acord d'aliances estratègiques s'han de definir els aspectes següents:

A. Definicions contractuals de base. A l'hora d'establir aquests conceptes, els punts que s'han de tractar són:

- Aportacions tècniques de cada soci:
 - Coneixements, generalment definits amb relació al domini tècnic i la durada de l'acord
 - Patents cedides o concedides en llicència
- Aportacions de mitjans de cada soci:
 - Financers: capitals, crèdits, avals, garanties, etc.
 - Productius: equipaments, instal·lacions, recursos humans, magatzems
 - Comercials: majoristes, subministradors oficials, representants
 - Administratius: personal

B. Objectius, programes i durada de l'acord. En aquest tema, les qüestions que cal tenir en compte són:

- Fixació dels objectius en termes precisos.
- Fixació d'un programa de realització dels objectius, o bé indicació d'alguns principis generals i de límits per acotar la possibilitat que s'hagi de revisar l'acord.

C. Instruments de direcció, execució i control de l'aliança. En aquest apartat, les eines que es podrien o que s'haurien d'utilitzar són:

- Creació de comitès de direcció de l'aliança.
- Establiment de programes i pressupostos.
- Repartiment, localització i responsabilitat de les tasques.
- Modalitats d'intercanvi de coneixements tècnics a mesura que es desenvolupa l'aliança.
- Finançament per part de cada empresa i la conseqüència que això pot ocasionar sobre l'aliança.

D. Regles de reconducció, rescissió i liquidació, en cas de ruptura de l'acord.

- Condicions de reconducció de l'aliança.
- Liquidació dels drets i les obligacions en l'expiració de l'acord, relatius a l'explotació dels resultats, la liquidació d'estocs i el tractament dels contractes en curs amb tercers.
- Supòsits en els quals s'autoritzi una de les parts a rescindir l'acord o a demanar la rescissió, és a dir, infraccions d'una part, força major, etc.
- Conseqüències d'una rescissió en els diferents casos considerats.
- Interpretacions de l'acord i el reglament dels litigis.

En definitiva, del que es tracta amb l'acord és d'establir un marc d'actuació tan explícit com sigui possible per tal d'assegurar un equilibri adequat entre els socis de l'aliança.

Aspectes legals de l'acord d'aliança estratègica:

En el procés de constitució d'una aliança estratègica, una vegada assolit l'acord general sobre l'estratègia de l'aliança cal formalitzar el contracte en el qual han de figurar les qüestions fonamentals.

És recomanable demorar la participació de l'assessoria jurídica fins que estigui acabat el disseny de l'operació, acotant-la en termini i extensió màxima de documents per suggerir, cosa que, d'altra banda, ajuda a controlar les despeses d'aquest tipus d'assessoria jurídica.

En tot cas, i havent arribat a aquest punt, un dels aspectes fonamentals és l'anàlisi de l'entorn legal, és a dir, per conèixer l'entorn legal de l'aliança cal examinar tota la normativa que faci referència tant al funcionament extern de l'aliança com a les relacions entre els socis, atès que afectarà el desenvolupament normal de l'acord.

Per tant, s'hauran d'analitzar les reglamentacions que afectin:

- El tipus d'aliança o cooperació que es vulgui establir.
- La classe d'activitat que es desenvoluparà.
- Els aspectes específics associats a l'acord.
- Les mesures legals que condicionaran la conducta pròpia i la del candidat, una vegada s'hagi acordat l'aliança.

L'anàlisi de l'entorn legal pot requerir l'examen de la legislació del país propi i d'altres països, cosa que permetrà conèixer quina és la normativa que hi ha:

- Al país on es formalitza l'acord d'aliança.
- Als països dels quals procedeixen els socis.
- Als països on s'operarà una vegada constituïda l'aliança.

Un aspecte que cal tenir en compte és que, en general, gairebé no existeixen reglaments nacionals que abordin directament el tema de les aliances i les diverses modalitats d'aquestes aliances. Existeix el que s'anomena "llibertat contractual" i, per tant, tots els acords que no comportin abusos estan permesos.

En qualsevol cas, cal tenir en compte que la reglamentació legal afecta diversos aspectes:

- Sector d'activitat
- Naturalesa de la tècnica transferida
- Implantació geogràfica i incidència sobre l'ocupació
- Importància dels capitals invertits
- Utilització dels recursos naturals de la producció local
- Capacitat exportadora

En aquest sentit, la constitució i el funcionament de l'acord i, per tant, l'estructura operativa que en surti estan sotmesos, en general, a un conjunt de disposicions restrictives.

Algunes d'aquestes restriccions tenen a veure amb:

- El nivell de participació de la inversió estrangera, normalment inferior al 50 %.
- La naturalesa de la participació, per exemple, la contribució en espècie (equipament, tècniques) pot no ser admesa.
- La nacionalitat i la residència dels dirigents. De vegades és obligat que els llocs de decisió es confiïn a persones nacionals o a residents.
- L'autonomia de l'entitat. De vegades, les decisions importants s'han de sotmetre a una autoritat de tutela.

- La capacitat d'obtenir préstecs. Hi poden haver restriccions per obtenir préstecs a l'estranger o al mercat local.
- La ràtio d'endeutament. L'Administració es pot reservar el dret de verificar l'import d'interessos pagats, per tal d'evitar una transferència de beneficis dissimulada.
- La repatriació de beneficis pot estar limitada, i és necessari efectuar un dipòsit en fons establerts a aquest efecte.

A més, en el contracte han de figurar en qualsevol cas:

- Els mecanismes per al repartiment de beneficis.
- Els procediments de presa conjunta de decisions.
- Els sistemes d'incentius i de control que s'instauraran.

Com a conclusió final, s'ha de ressaltar el fet que no cal que l'acord es plasmi en contractes detallats basats en principis jurídics, sinó que és preferible que es fonamentin en criteris de confiança mútua, comprensió de l'objectiu, compromís i compatibilitat.

En conseqüència, els acords han de versar sobre temes precisos:

- El propòsit de la col·laboració
- Els límits de l'aliança
- Les dimensions del control mutu
- Els àmbits de modificació de l'acord
- Les dimensions operatives
- Els procediments per solucionar les possibles discrepàncies

3.4.3 Posada en marxa i seguiment dels acords

En aquesta última fase del procés de creació d'unes aliances estratègiques en EBT és quan es portarà a terme la implantació de l'aliança. L'èxit en aquesta tasca dependrà de si s'ha fet una planificació adequada d'optimització del seu valor total i de si s'ha definit correctament l'assignació de papers de lideratge. Posteriorment, serà de gran utilitat fer un seguiment de l'evolució de l'aliança.

Caldrà tenir en compte els aspectes següents:

- Crear el clima correcte.
- Vigilar les aportacions dels socis.
- Vigilar la circulació d'informació.

- Tornar a valorar la viabilitat estratègica de l'aliança.
- Reconèixer la importància de les relacions internes.

Pel que fa referència a crear el clima correcte:

- És fonamental que els directius tinguin una bona sintonia amb els seus interlocutors de l'empresa associada, és a dir, que hi hagi confiança entre l'empresa i el seu soci.
- En totes les aliances existeixen sospites enormes des del principi. Els alts directius d'una empresa sempre es pregunten quins són els veritables motius de l'altra.
- Si no hi ha confiança és probable que no es compleixin les expectatives dels socis de l'aliança i que s'aguditzin els recels i la decepció.
- Els directius han d'aconseguir, en la mesura que sigui possible, que ambdues parts confiïn l'una en l'altra, sia creant vincles personals entre els directius de les empreses mitjançant relacions directes de persona a persona o bé familiaritzant-se amb l'estratègia, l'organització i la cultura del soci.
- Els resultats tangibles immediats també fomenten la confiança interorganitzativa. No hi ha res més poderós per consolidar una relació que un o dos assoliments mútuament beneficiosos al principi de la relació.
- La manca de continuïtat dels equips de direcció és l'obstacle més gran per crear un clima de confiança organitzativa i tenir l'ambient correcte per a una aliança.

Pel que fa a la recomanació de vigilar les aportacions dels socis, cal tenir en compte:

- La disposició dels socis a fer les aportacions necessàries de recursos humans, de capital i de materials en el moment oportú.
- Establir els mecanismes de control oportuns per tal de procurar que les aportacions d'un soci no siguin insuficients o insatisfactòries.
- Que no totes les aliances són susceptibles d'una avaluació i un control fàcils.
- Que algunes empreses cerquen en els projectes conjunts el valuós avantatge de formar la seva gent a costa dels seus socis.

Pel que fa referència a vigilar la circulació d'informació s'haurien de tenir en compte aspectes com ara els següents:

- Les aliances estratègiques impliquen la circulació, l'intercanvi, el processament i la utilització d'informació.
- Garantir la circulació fluida i oportuna d'informació entre els socis és fonamental per a l'èxit de les aliances.

- Cal gestionar la sortida d'informació amb molt de compte i salvaguardar la posició competitiva de les seves mateixes empreses.
- S'han d'explotar les extraordinàries oportunitats d'aprendre dels seus socis i gestionar en benefici propi l'entrada d'informació.

Per la seva banda, la recomanació de tornar a valorar la viabilitat estratègica de l'aliança es refereix a:

- Les aliances estratègiques es forgen per reforçar la posició competitiva dels socis.
- El clima competitiu actual obliga a revalorar contínuament les estratègies de les empreses.
- Els canvis estratègics acostumen a provocar canvis en les operacions de les empreses, la qual cosa pot obligar a revalorar la necessitat de mantenir aliances estratègiques, com també la seva viabilitat.

I, finalment, el consell de reconèixer la importància de les relacions internes es refereix exactament a:

- La bona gestió d'un acord de cooperació implica concedir una certa importància a la gestió de les relacions internes ocasionades per l'aliança.
- És cabdal la participació activa de la gent en diferents funcions i en diferents nivells d'una organització.
- Els alts directius elegits per dirigir les aliances s'han de guanyar la credibilitat i assegurar-se la cooperació dels seus col·legues per fer funcionar l'aliança.
- Als comandaments intermedis els molesten les aliances i consideren que són una intromissió.
- Les aliances poden veure's com que l'empresa està mancada de les qualificacions o dels recursos necessaris per assolir els seus objectius estratègics, i això provoca descoratjament.

3.5 Com finalitzen les aliances estratègiques?

En un cert moment, fins i tot després d'una relació llarga i mútuament productiva, les circumstàncies poden fer que un dels socis reconsideri la seva posició dins de l'aliança.

Generalment, les dificultats o els problemes són més significatius en aquells casos en els quals s'ha establert una aliança entre empreses que es troben en competència (relacions horitzontals) que quan es tracta d'un acord entre empreses que porten a terme activitats complementàries (relacions verticals).

Hi ha diverses raons que expliquen per què fracassen els acords d'aliança. Entre les principals es poden destacar les següents:

- L'establiment d'un acord en condicions forçades.
- La incompatibilitat entre els diversos socis cooperants pel que fa a la filosofia de gestió, els plantejaments sobre criteris d'èxit, el nivell esperat d'èxit, la durada temporal de l'acord, etc.
- No tractar profundament l'aspecte de les transferències de tecnologia i informacions d'una empresa a una altra.
- Indefinició de l'estratègia i de l'estructura de l'acord, és a dir, que les qüestions més rellevants quedin perfectament resoltes en l'acord, i no resoldre-les a mesura que els problemes apareguin.
- Defensar irracionalment posicions massa estrictes durant el funcionament de l'acord.
- Els abusos de poder per part d'un dels socis ocasionen la pèrdua consegüent d'autonomia per part de la resta de les empreses.
- Supervisió inadequada del funcionament de l'aliança.
- Control ineficaç de l'execució de les accions i del funcionament de les estructures.
- Noves prioritats dels socis o que hi hagi un canvi de mercat.

El fet d'assolir els objectius que inicialment es van acordar també és un dels motius principals pels quals es pot dissoldre una aliança. La finalització per adquisició (sia per un soci o per una tercera empresa) és quelcom més probable que la finalització per dissolució. El comprador natural sol ser l'aliat que demostra el grau més alt de compromís amb l'aliança.

De totes maneres, les empreses han d'intentar no veure's sorpreses per una millor posició relativa dels seus socis que pugui comprometre els seus objectius estratègics a llarg termini. Les aliances que impliquen accés a la informació o a la capacitat són les que es dissolen primer, mentre que les desenvolupades per aconseguir economies d'escala o d'aprenentatge en la realització d'activitats duren més. En qualsevol cas, cada aliança és un món i, per evitar conflictes ulteriors, és convenient establir des d'un principi com es desvincularà, de manera que no perjudiqui els seus socis. Avançar-se al resultat final forma part de la bona gestió d'una aliança.

4 TIPOLOGIES D'ALIANCES ESTRATÈGIQUES

Encara que fins al moment s'ha especificat el cas concret d'una empresa de base tecnològica en procés de creació, les aliances estratègiques també poden i s'han de valorar i desenvolupar durant qualsevol fase de funcionament d'una EBT. En aquest sentit, les tradicionals aliances estratègiques entre dues empreses ja en funcionament s'han d'entendre com a "acords formals de cooperació entre dues o més empreses independents que uneixen part de les seves capacitats o recursos per dur a terme activitats conjuntes que contribueixin a augmentar i mantenir els seus avantatges competitius en el temps".

Entre les característiques principals de les aliances estratègiques, se'n poden destacar les següents:

- Es donen entre empreses independents que continuen mantenint la seva independència jurídica, la seva pròpia cultura i la seva capacitat de gestió.
- L'autoritat i la presa de decisions es comparteixen, amb la qual cosa s'adopten les resolucions sense recórrer a mètodes jeràrquics de coordinació.
- És un acord explícit entre dues o més parts per a la consecució d'objectius comuns, a partir de la definició prèvia d'unes obligacions futures dels socis.
- Normalment, tenen estipulada una durada limitada, encara que cada vegada són més les que s'inicien amb l'ànim de perdurar en el temps durant un període indefinit.
- Les aliances estratègiques només cobreixen una part de les activitats de les empreses participants.
- En general, prevalen les relacions d'igualtat entre els socis i el procés de presa de decisions s'ha de basar en la negociació i el consens.
- Existència de sinergia en els objectius estratègics que es volen complir.
- Beneficis mutus, encara que no necessàriament iguals per als socis.
- Els beneficis que es volen obtenir mitjançant l'aliança són superiors als que s'aconseguirien mitjançant altres alternatives estratègiques com ara la fusió o l'acció.

4.1 Àmbit d'aplicació de les aliances estratègiques

La constitució d'aliances estratègiques cobreix pràctiques molt nombroses i variades, per la qual cosa cada tipus respon a necessitats diferents. Hi ha, d'una banda, modalitats de cooperació caracteritzades per col·laboracions tàcites i, de l'altra banda, apareix la integració total de les empreses, amb la pèrdua d'independència corresponent.

En aquestes fórmules, cada soci procura salvaguardar els seus avantatges estratègics i la possibilitat de recuperar la seva autonomia, de cooperar amb altres empreses o de modificar els acords inicials.

De totes maneres, les aliances es poden classificar segons les característiques dels socis, els seus objectius i les relacions que s'estableixin entre ells. D'acord amb això, existeixen:

- Aliances competitives (basades en relacions horitzontals), que són aquelles que es desenvolupen entre empreses que porten a terme la mateixa activitat i/o fabriquen productes similars o substitutius entre si.
- Aliances complementàries (basades en relacions verticals), en les quals les col·laboracions s'estableixen entre empreses que poden complementar i equilibrar les seves activitats i/o els seus productes.

Un altre sistema de classificació seria per la forma que adopta l'aliança i l'àmbit al qual es refereixen. Des d'aquesta perspectiva, la classificació seria:

- Aliança financera
- Aliança comercial
- Aliança tecnològica
- Aliança productiva

Aquests dos sistemes de classificació dels tipus d'aliances es poden visualitzar de manera conjunta a través de la matriu resum que es presenta a continuació, acompanyada d'alguns exemples de cada tipus.

Modalitats		Àrees			
		COMERCIAL	PRODUCCIÓ	R+D TECNOLOGIA	FINANCES
VERTICALS		Acords amb clients	Qualitat concertada Subcontractació	Llicències Contractes d'assistència tècnica	<i>Joint venture</i>
HORITZONTALS	Competitives	Consortis d'exportació	Centrals de compres	Contractes d'assistència tècnica	<i>Joint venture</i> <i>Business angels</i>
	Comple-mentàries	Consortis d'exportació	Centrals de compres	Llicències	<i>Joint venture</i> <i>Business angels</i>

Tipus d'aliances estratègiques. Font: elaboració pròpia.

4.1.1 Aliança financera

Les aliances financeres persegueixen preferentment l'obtenció d'avantatges competitius compartint capital, és a dir, aportant diverses empreses el capital i els recursos necessaris per assolir l'objectiu comú establert.

Els recursos financers determinen les limitacions, les oportunitats i les possibilitats de qualsevol empresa, i ocupen un lloc rellevant en el moment de posar en marxa qualsevol projecte o materialitzar una iniciativa.

Els avantatges d'aquest tipus d'acords són:

- Compartir una sèrie de recursos financers a fi i efecte que una determinada operació es pugui portar a terme.
- Repartir riscos en operacions que impliquen una certa incertesa, com ara llançar nous productes o investigar en nous àmbits.

Per tant, la constitució d'una aliança financera apareix com una fórmula adequada per aconseguir el suport financer necessari per desenvolupar una estratègia o un projecte empresarial.

Tanmateix, també és una opció vàlida per reforçar una aliança ja establerta o per participar en nous projectes.

4.1.2 Aliança comercial

Les aliances comercials persegueixen preferentment l'obtenció d'avantatges competitius estratègics duradors en el camp de la comercialització i la distribució, sia a través de les economies d'escala obtingudes per la integració de xarxes de distribució dels participants en les aliances o bé per l'actuació selectiva de cada un d'ells en els mercats que quedin inclosos a l'aliança.

Els principals motius que indueixen les empreses a establir aliances de tipus comercial són:

- Penetrar en nous mercats.
- Controlar els mercats ja existents.
- Reduir costos i riscos en general i, en particular, en els nous projectes de comercialització.
- Millorar i completar la gamma d'oferta de l'empresa.
- Distribuir els productes abans que els altres competidors.
- Ampliar la xarxa de distribució i, si no n'hi ha, crear una infraestructura bàsica.

4.1.3 Aliança tecnològica

Les aliances tecnològiques persegueixen preferentment l'obtenció d'avantatges competitius, sia compartint el *know how* existent en cada un dels participants o bé compartint riscos en R+D.

Aquest tipus d'aliances predomina entre les pimes amb dèficits de procés productiu o de producte, que intenten solucionar mitjançant la col·laboració amb altres empreses millor dotades tecnològicament.

4.1.4 Aliança productiva

Les aliances de producció persegueixen l'obtenció d'avantatges competitius, sia per al desenvolupament conjunt de nous productes o bé a través d'integracions client-proveïdor. És una de les aliances més esteses entre els acords de col·laboració empresarial. Generalment, les relacions que s'estableixen entre les empreses són de tipus vertical, basades en la complementarietat i l'equilibri d'activitats i productes.

L'aliança de tipus productiu és de caràcter eminentment industrial i cada vegada té més importància a causa dels nous plantejaments de les empreses, com ara la desintegració vertical, la flexibilització, etc.

4.2 Tipus d'aliances estratègiques

Una vegada que l'EBT es troba en el seu mercat, les possibilitats de constituir una aliança estratègica són diferents de les que tenia quan feia les primeres passes com a empresa. El ventall de modalitats d'aliances estratègiques que se li presenta és nombrós, encara que els tipus principals són els següents:

- *Joint ventures* (empresa conjunta)
- Consorcis d'empreses per a la comercialització
- Centrals de compra
- Subcontractació
- Qualitat concertada
- Llicència de patents
- Contractes d'assistència tècnica
- Societat d'intermediació financera
- *Business angels*

- Viviers o incubadores d'empreses
- Trampolins tecnològics

4.2.1 *Joint ventures* (empresa conjunta)

Encara que en la pràctica està considerada com una forma de cooperació empresarial més, la *joint venture* no és per si mateixa un tipus de cooperació, sinó una fórmula jurídica (un contracte), pel qual dues o més empreses s'uneixen per a la creació d'una societat amb personalitat pròpia, que desenvolupa una activitat concreta, i d'acord amb l'estratègia de les empreses que la constitueixen.

En concret, la seva definició és "acord mitjançant el qual dues o més empreses independents decideixen crear una nova empresa, amb entitat jurídica pròpia, però de la qual posseeixen el capital social i a la qual dediquen els recursos necessaris per al seu funcionament, i com a compensació reben els resultats generats per l'activitat de l'empresa esmentada".

És una de les modalitats de més tradició i més utilitzades. De fet, per a determinats tipus de productes o mercats emergents constitueix la via més adequada per a la internacionalització de l'empresa.

En concret, es tracta d'una modalitat que representa, certament, un mecanisme flexible, eficaç, ràpid i relativament poc costós per accedir a la tecnologia, abaratir els costos de producció o abordar nous mercats.

L'empresa conjunta es configura amb personalitat pròpia i realitza negocis per si mateixa en coordinació amb els objectius estratègics de les seves empreses mare i per al seu benefici.

Per tant, les principals característiques d'aquesta fórmula jurídica són:

- Comporta la creació d'una entitat independent.
- Es crea aquesta entitat per portar a terme una activitat concreta i complementària de l'activitat de les empreses que la constitueixen.
- Les empreses, mitjançant aquesta fórmula, comparteixen recursos i riscos, per tal d'aconseguir un objectiu comú.
- Existeix un repartiment en el poder i la presa de decisions, aspecte que pot crear conflictes entre les empreses que la componen, ja que acostumen a dirigir les actuacions en benefici propi.

Les principals raons per les quals s'acostuma a decidir iniciar un procés de creació d'una empresa conjunta són:

- Possibilitat de penetrar o consolidar-se en nous mercats.
- Possibilitat de cobrir necessitats de finançament en projectes determinats.
- Possibilitat de compartir riscos i guanyar experiència.
- Realització de projectes difícils de portar a terme.
- Oportunitat d'explotar avantatges específics propis, que pateixen alguna carència que es pot solucionar mitjançant la complementarietat amb altres empreses.
- Reforçament de posicions estratègiques adquirides, davant de l'aparició de noves circumstàncies (nous competidors, etc.).
- Assoliment de noves posicions estratègiques (creació d'un nou producte, etc.).

Des del punt de vista legal, els contractes de joint ventures són complicats, per la qual cosa és convenient rebre assessorament legal. De totes maneres, com a mínim han d'incloure les clàusules següents:

- Acord d'intencions
- Objecte del contracte
- Transmissió de participacions
- Participació de cada soci
- Remuneració, gestió i administració de la joint venture

A més, també han de figurar els punts següents:

- Nom, objectiu, naturalesa jurídica i domini de l'activitat de l'empresa
- Drets recíprocs dels associats
- Naturalesa i repartiment de les accions acordades
- Naturalesa de les aportacions al capital social
- Remuneració dels associats
- Composició del consell d'administració i les seves responsabilitats
- Constitució del consell de direcció
- Reglamentació de les desavinences i les condicions de liquidació
- Condicions d'assistència a l'empresa conjunta per part dels associats

Finalment, convé assenyalar que existeixen dos tipus de vinculació empresarial amb forma d'empresa conjunta:

- *Joint ventures* societàries o de capital: es caracteritzen pel compromís dels socis d'aportar capital i per la constitució, a partir del projecte associatiu, d'una nova societat. En aquest supòsit, la legislació del país on s'ingressa és la que regirà tant la constitució com el funcionament de la joint venture, en tots els seus aspectes.
- *Joint ventures* contractuals: en aquest cas, existeix cooperació empresarial, industrial o tecnològica, però cada part conserva autonomia societària. La diferència amb el tipus anterior és que les relacions legals internes i amb tercers es regeixen sobre una base contractual.

4.2.2 Consorcis d'empreses per a la comercialització

Els consorcis d'empreses per a la comercialització constitueixen una fórmula de cooperació tradicional en la qual un grup d'empreses s'associa per desenvolupar una actuació conjunta de comercialització o promoció, mitjançant la creació d'una nova societat, l'objecte de la qual és la prospecció de mercats per portar a terme, posteriorment, una acció de comercialització conjunta.

Una característica que defineix aquest tipus de cooperació és que els socis mantenen la seva independència jurídica, encara que acostumen a crear algun òrgan en comú que coordini les actuacions del consorci.

Normalment, els consorcis es constitueixen per accedir als mercats exteriors i, per aquesta raó, moltes vegades se'ls coneix com a "consorcis d'exportació". Se solen establir entre empreses d'un mateix sector que elaboren productes homogenis, encara que també poden crear un producte nou per introduir-se en altres mercats.

Els consorcis d'exportació a Espanya neixen a l'empara dels programes de l'Institut de Comerç Exterior d'Espanya (ICEX). Existeix una gran varietat de consorcis:

- Consorcis en origen i en destinació. El primer és el que es constitueix a Espanya per abordar mercats exteriors i el segon és el que es crea a l'exterior per empreses espanyoles.
- Consorcis multisectorials i monosectorials. Els primers, com el seu nom indica, estan formats per empreses que pertanyen a sectors diversos; els segons són els compostos per empreses del mateix sector.
- Consorcis que fan la facturació directament i aquells en els quals aquesta tasca la fan les empreses.

Els principals avantatges d'aquest tipus d'acord són:

- Divisió de les despeses associades a qualsevol iniciativa comercial.
- Disminució del risc i augment de l'èxit de l'acció comercial que s'emprèn.
- Possibilitat d'oferir una major gamma de productes i, per tant, majors oportunitats de venda.
- Possibilitat d'incrementar les opcions de negociació en tractar amb compradors.
- Oportunitat de cobrir una àrea geogràfica més gran.
- Enriquiment i formació de les empreses gràcies a l'intercanvi d'experiències i coneixements.
- Accés a mitjans personals més professionals i especialitzats.

Les principals consideracions que s'han de tenir en compte a l'hora d'elaborar un clàssic contracte d'un consorci per a l'exportació són:

- Acudir a un notari per dotar el consorci amb una personalitat jurídica pròpia i independent de les empreses que el componen.
- Membres que formaran el consorci.
- Les empreses que formen el consorci han d'estar al corrent en el compliment de les seves obligacions fiscals, Seguretat Social i matèria laboral. A més, per rebre ajudes de l'ICEX, els consorcis constituïts a Espanya han d'estar formats per un mínim de quatre empreses fabricants espanyoles, i per raons molt justificades en poden ser tres.
- Organització interna dels membres del consorci.
- Tenir un gerent imparcial i en exclusiva.
- Presentar un pla d'actuació a l'exterior.
- Qüestions financeres i comercials referides a qualsevol aspecte del consorci.
- Presentar un pla de viabilitat economicofinancer.
- Fixar molt bé el mercat i els seus objectius: on i com es mouran.
- Les empreses que constitueixen el consorci han de tenir interessos comuns entre si, tenir un poder de reacció davant del creixement i estar segures que hi poden fer front.
- Manera de solucionar les possibles divergències que puguin sorgir.

4.2.3 Centrals de compra

Quan les empreses cooperants no tenen una dimensió tal que permeti beneficiar-se de la mida per aconseguir condicions beneficioses en les compres de primeres matèries i productes acabats (preus inferiors, millors condicions de pagament, comandes, etc.), poden subscriure un acord de cooperació mitjançant el qual compraran conjuntament aquests productes i/o factors.

La central de compres és un mecanisme associatiu a través del qual un grup d'empreses fa la compra conjunta de béns, productes i/o serveis a través de diverses modalitats d'operació i, d'aquesta manera, obté un poder de negociació en la seva relació amb els proveïdors substancialment més gran que operant de manera individual.

La central de compres és una fórmula comercial que permet mantenir-se en el mercat de manera competitiva i millorar la negociació amb el proveïdor per la gestió de volums agrupats, per la major informació de mercat que cada associat pot obtenir del grup i, en general, per tots els serveis que pot prestar una central de compres que individualment no es poden dur a terme (serveis relacionats amb la tecnologia, serveis financers, publicitat, etc.), i sempre mantenint la titularitat i la independència relativa del negoci mateix.

Els beneficis que pot obtenir l'empresari mitjançant aquest sistema són els següents:

- Permet millorar la competitivitat del negoci.
- Disminució dels preus de compra de productes, béns i/o serveis.
- Millora de les condicions de pagament.
- Millores qualitatives en la negociació per volum.
- Cerca, avaluació i selecció de nous proveïdors d'inputs i serveis.
- Existeix més informació del mercat i dels preus referencials a causa de l'aportació de les experiències individuals.
- Hi ha més seguretat en la gestió per l'intercanvi d'experiència entre persones amb interessos similars i la incorporació de professionals en gestió.
- Permet disposar de serveis els costos dels quals no serien assumibles individualment.
- La central de compres actua facilitant la tasca professional de la gestió de proveïments de les empreses i col·labora de manera eficaç amb els seus departaments de compra.

Els serveis bàsics que ha de subministrar una central de compres són:

- Informació sobre preus referencials de productes i/o serveis.
- Informació sobre proveïdors.
- Realització de concursos de preus per a productes i/o serveis definits per un grup d'empreses.
- Realització de concursos de preus per a productes i/o serveis específics a sol·licitud d'empreses individualment.
- Cerca, avaluació i selecció de nous proveïdors de productes i serveis per cobrir necessitats d'un grup d'empreses.
- Cerca, avaluació i selecció de proveïdors de productes i serveis específics, per cobrir necessitats plantejades per empreses individuals.

- Negociació de condicions (preus, volum, terminis, etc.) amb proveïdors de productes i/o serveis en nom del conjunt d'empreses.
- Compra de productes, quan la situació ho requereixi, per a la seva venda posterior a les empreses participants del projecte.

4.2.4 Subcontractació

La subcontractació és una operació mitjançant la qual una empresa (contractista) confia a una altra (subcontractista) el procediment d'executar, per a ella i segons unes determinades indicacions preestablertes, una part de la producció o dels serveis, on l'empresa contractista conserva la responsabilitat econòmica final.

Actualment, la subcontractació de parts del procés productiu de les empreses s'està convertint en una de les estratègies empresarials més eficients, a causa de la seva relació entre eficàcia, especialització i cost.

De fet, el món empresarial cerca cada vegada més l'especialització. Això es tradueix en una clara tendència a descentralitzar part dels processos productius de les empreses. Per això, es crea un nou tipus de relació empresa-subministrador que es caracteritza per més responsabilitat, confiança mútua i participació conjunta en l'activitat de l'empresa.

Els avantatges que genera aquest tipus d'acord són:

- Per al subcontractista:
 - Seguretat d'unes comandes regulars, cosa que facilita una millor planificació de la producció i redueix els riscos d'inversions poc rendibles.
 - Possibilitat de dedicar-se, durant un període de temps relativament llarg, a l'aspecte tècnic de la producció, amb la qual cosa es redueixen els costos de comercialització i màrqueting.
- Per a l'empresa principal:
 - Reduir les inversions directes en el procés productiu.
 - Guanyar en flexibilitat.
 - Millorar la qualitat i la tecnologia de producte.
 - Reduir costos d'existències.
 - Dedicar-se més intensament a la funció comercial, una vegada resolta la problemàtica de producció.

Els aspectes bàsics per aconseguir una subcontractació satisfactòria són:

- A.** Revisar l'estructura de l'empresa.
- B.** Determinar les activitats que se subcontractaran.
- C.** Seleccionar el proveïdor.

A. Revisar l'estructura de l'empresa

L'èxit de la subcontractació depèn en part de la situació de l'estructura de l'empresa, és a dir, és important comprovar si l'empresa disposa de tot el que sigui necessari per subcontractar una activitat. En concret:

- Tenir una bona administració del procés de proveïment:

- La subcontractació ha de tenir una missió definida: augmentar el valor del producte percebut pels consumidors; per això, és vital l'habilitat per administrar el procés de proveïment i extreure tot el valor possible dels seus enllaços amb altres àrees de l'empresa.
- Un disseny d'èxit de l'estratègia del procés de proveïment consisteix a aprofitar al màxim els avantatges o les habilitats principals de l'organització i subcontractar la resta. Per a aquestes activitats cal acudir a proveïdors experts, que tinguin com a habilitat principal allò que l'empresa no té. A llarg termini, ells resultaran millors que l'empresa fent aquestes activitats, ja que inverteixen més temps i recursos que els que podria aplicar qualsevol altra companyia que no tingui aquella activitat com a habilitat principal.

- Determinar habilitats principals i identificar colls d'ampolla:

- Identificar quines de les activitats que porta a terme són les principals per al negoci. Generalment són aquelles en les quals té algun avantatge sobre els seus competidors, que pot ser millor tecnologia, millor qualitat, menors costos, etc.
- Si una empresa no troba cap habilitat o avantatge principal, és a dir, si una companyia no troba cap activitat que aporti valor als seus clients enfront dels seus competidors, aquesta empresa no té res a fer en el mercat.

- Canviar la cultura organitzativa:

- Un pas important dins d'una subcontractació és aconseguir que els integrants de les organitzacions entenguin els fonaments d'aquesta separació d'activitats, com també els motius que hi porten i els beneficis que pot produir per a les companyies.
- És important també que els treballadors de la companyia compreguin el perquè d'aquests canvis, ja que és un concepte que en qüestions laborals té aspectes delicats pel fet que, generalment, una subcontractació va acompanyada d'una reducció de personal. Tanmateix, el més recomanable en aquests casos és intentar acomiadar el menor nombre d'empleats possible, ja que, si es pretén subcontractar més d'una activitat, la tensió a l'empresa serà gran.

- Disposar de la tecnologia d'informació adequada:

- És important que l'empresa disposi de la tecnologia necessària per poder mantenir una relació d'aquest tipus, que requereix que les empreses involucrades mantinguin comunicació en qualsevol moment, per la qual cosa les tècniques convencionals, com

ara la comunicació per missatgeria, moltes vegades es queden curtes, i cal recórrer a sistemes de xarxes de còmput en les quals ambdues companyies poden supervisar tot el procés de compra.

B. Determinar les activitats que se subcontractaran

Les organitzacions han d'identificar quins són aquells processos que es poden subcontractar o quines són les tasques que no formen part de les seves habilitats principals. Es poden identificar quatre criteris per determinar les activitats que se subcontractaran, i aquests criteris són:

- Activitats que fan ús intensiu de recursos.
- Activitats que usen serveis especialitzats.
- Activitats relativament independents.
- Activitats que no s'haurien de subcontractar.

- Activitats que fan ús intensiu de recursos:

- La subcontractació es presenta com una alternativa molt econòmica per a moltes empreses, en contraposició d'invertir en la maquinària i els equips necessaris per fer-se càrrec d'una certa activitat.

- Mitjançant aquesta tècnica, les companyies poden "temptar la sort" en un nou mercat sense la necessitat d'incórrer immediatament en inversions considerables d'equips.

- Algunes organitzacions, tot intentant augmentar la seva eficiència, han incorregut en la subcontractació, sia subcontractant algun procés de transport o màrqueting o bé qualsevol altre procés que no entri en les habilitats principals de l'empresa, a fi i efecte de cercar costos menors. Això ho poden aconseguir precisament perquè les empreses que es fan càrrec d'aquests processos generalment són companyies amb un alt grau d'especialització i eficiència en els seus productes i/o serveis.

- Establir el cost de les activitats de la companyia sempre ha estat un dels problemes de les organitzacions. És molt difícil determinar exactament quant costa mantenir les activitats d'una certa àrea, ja que els recursos els obtenen de diferents parts de l'empresa, és a dir, no són solament recursos econòmics, sinó també humans. En aquest sentit, la subcontractació resulta avantatjosa, ja que permet identificar clarament i exacta el cost de l'activitat subcontractada; el cost el determina el tercer.

- Activitats que usen serveis especialitzats:

- La subcontractació ofereix a les empreses una gran flexibilitat en els seus sistemes, ja que poden tenir el suport d'un tercer especialitzat que es pugui adaptar millor als canvis del mercat. La subcontractació permet que les empreses puguin adquirir béns d'empreses altament especialitzades, que poden complir fàcilment les necessitats de l'organització.

- Si una empresa pretén ampliar les seves activitats a altres països, molt probablement no podrà o no voldrà invertir massa en aquests mercats, és a dir, generalment les companyies cerquen tercers que distribueixin els seus productes per tal de disminuir els riscos que impliquen aquestes activitats, i es prefereix que aquesta tasca la faci un proveïdor especialitzat.

- **Activitats relativament independents:**

- Una manera d'identificar activitats que no formin part de les habilitats centrals d'una empresa és observar aquelles tasques que tenen una relativa independència respecte de les altres funcions de la companyia. Les activitats secundàries de les empreses, com ara la vigilància, la neteja, la decoració d'oficines, etc., són exemples d'activitats que no formen part dels processos bàsics de l'empresa.

- **Activitats que no s'haurien de subcontractar:**

- Encara que és possible subcontractar qualsevol funció de l'empresa, hi ha activitats que han de romandre dins de l'organització, sia perquè són essencials per complir la missió de la companyia o perquè involucren la responsabilitat social directa. Aquestes activitats són: administració de la planificació estratègica, tresoreria, control de proveïdors, administració de qualitat i supervisió de la satisfacció del client i de reglaments com ara responsabilitat del producte, qualitat, regulacions ambientals, higiene, seguretat del personal i seguretat pública.

C. Seleccionar el proveïdor

Una vegada que es pren la decisió de subcontractar i s'identifica l'activitat, s'ha de seleccionar el proveïdor. Tanmateix, aquest pas és delicat, ja que el proveïdor ha de tenir l'experiència i la capacitat necessàries per fer front als requeriments de l'empresa. Es poden identificar tres punts mitjançant els quals es pot aconseguir una selecció adequada de proveïdors en una subcontractació; aquests punts són:

- Anàlisi clara de la relació cost-benefici
- Selecció acurada de proveïdors
- Elaboració d'un contracte escrit i estricte

- **Anàlisi clara de la relació cost-benefici:**

- Una prova per determinar si l'empresa realment ha identificat les seves habilitats principals és un estudi que contingui la relació cost-benefici de subcontractar una certa activitat. Si s'obté un resultat positiu, és a dir, que el proveïdor pot realitzar a un cost menor i amb igual o major qualitat aquesta activitat, significa que l'empresa ha aconseguit identificar una activitat que no forma part de les seves habilitats principals.

- Si el resultat és negatiu, és a dir, que un proveïdor presenta un cost generalitzat major que el que obté l'empresa, pot significar dues coses: una, que l'empresa intenta desintegrar una activitat que forma part de les seves habilitats centrals, i l'altra, que la selecció del proveïdor ha estat deficient i que aquest proveïdor no té prou capacitats per oferir el servei a l'empresa o bé que l'activitat no forma part de les seves habilitats principals.

- Selecció acurada de proveïdors:

- Si l'empresa ha identificat una activitat en la qual no té avantatges competitiu, hi ha d'haver un tercer que tingui les característiques requerides per cobrir les necessitats de l'organització.

- Les empreses han de cercar proveïdors que s'enfoquin a la indústria en la qual es troben i, també, comprendre el maneig dels productes que se subcontractaran.

- Elaboració d'un contracte escrit i estricte:

- Ja que s'estan col·locant activitats importants per a l'empresa en mans de tercers que poden perjudicar els interessos de la companyia si no s'ajusten a les seves necessitats.

- Ha de ser clar a l'establir tots els punts necessaris perquè el tercer compleixi el lliurament del producte i/o el servei, amb les característiques requerides per l'empresa.

- L'empresa ha d'establir les metes i els costos del projecte de subcontractació.

Existeixen opcions en què poden pactar el fet d'assumir les pèrdues causades per materials defectuosos, com també, d'altra banda, compartir les utilitats en cas que s'ultrapassin les metes establertes.

En qualsevol cas, els principals punts que han de figurar en un contracte de subcontractació són:

- Objecte, data de formació i especificacions tècniques del contracte
- Règim de les formes, la maquinària i les eines especials
- Cadència de les comandes. Retards en els lliuraments
- Preu, condicions i retard en el pagament
- Modalitats de lliurament, transport i embalatge
- Control dels materials o peces elaborades pel contractista
- Responsabilitat del subcontractista per la pèrdua o el deteriorament dels materials o les peces elaborades pel contractista, en el transcurs del seu treball
- Control i recepció de les peces lliurades pel subcontractista
- Caràcter confidencial dels documents tècnics i propietat intel·lectual

4.2.5 Qualitat concertada

Es tracta d'una forma de cooperació vinculada a la subcontractació, on l'empresa contractista exigeix un nivell d'especificacions a l'empresa subcontractada respecte de la qualitat del producte, el component o el servei sol·licitat. En aquest cas, en el contracte expressa la quantificació numèrica de la qualitat esperada, en termes quantitativs i qualitatius, i l'empresa client es compromet a col·laborar amb l'empresa subministradora en l'aplicació de les tècniques de gestió de la qualitat i a prestar l'assistència tècnica pertinent.

L'empresa principal ha d'indicar en el contracte les exigències de qualitat en termes qualitatius i quantitativs, i es comprometrà a donar suport a l'empresa subcontractada en l'aplicació de les tècniques de gestió de la qualitat i a prestar l'assistència tècnica pertinent.

Un exemple de contracte de qualitat concertada és el següent:

Les empreses XXXXXX i XXXXX	
ACORDEN	
(...) acord, s'hagin adoptat com a fonaments per determinar l'acceptació.	
Cada lot a	QUALITAT CONCERTADA
Denominació:	_____
Referència:	_____
Norma o pla d'índex d'última modificació:	_____
Comanda:	_____
Quantitat:	_____
Data:	_____
Proveïdor:	_____
Certificat:	_____
Estoc seguretat:	_____
<ol style="list-style-type: none">1. No s'accepta cap lliurament que no estigui [...]2. El client s'ha de responsabilitzar de facilitar al [...]3. El proveïdor ha de [...]4. El proveïdor es responsabilitza de [...]5. El proveïdor ha de mantenir [...]6. El client ha d'inspeccionar [...]7. El proveïdor té la [...]8. Si com a conseqüència d'un canvi o [...]9. La qualitat de les peces [...]10. El proveïdor s'ha de responsabilitzar dels [...]11. El client, després d'haver-ho notificat prèviament, [...]12. Per a qualsevol divergència que no es [...]	

La posada en marxa de la qualitat concertada és paral·lela a la utilització de mètodes de gestió i producció, que com més va més obliguen a una vinculació més intensa entre les diferents empreses.

Aquesta forma de cooperació té els avantatges següents:

- Afavoreix la millora de mètodes, processos i sistemes de producció, ja que integra l'empresa concertada en els sistemes de qualitat de les grans empreses.
- Possibilita una millora de la planificació de la producció.
- Estimula la innovació tecnològica i la creativitat.
- Eleva de nivell el saber fer de l'empresa client.
- Estimula la millora de la qualitat del procés productiu.

4.2.6 Llicència de patents

La llicència de patents i marques és un contracte pel qual una empresa (licenciadora) atorga a una altra (licenciataria) els drets d'explotació d'un producte, servei o procés, i obté com a contraprestació un cànon o *royalty*.

Normalment, aquest acord d'adquisició dels drets d'una patent té com a objectiu suplir les insuficiències en la capacitat de l'empresa per desenvolupar un producte, un servei o una tecnologia pròpia.

En alguns casos, l'adquisició dels drets de patent va acompanyada de la cessió de la marca per part de l'empresa licenciadora, és a dir, no solament se cedeix la tecnologia, sinó també la imatge associada a aquell producte, servei o procés.

Els avantatges d'aquest tipus d'acord són:

- Permet disposar d'un producte, un procés o un servei competitiu, amb la qual cosa s'amplia l'oferta i el mercat de l'empresa.
- Permet la intensificació de l'acció comercial, en tenir resolta la part tecnològica.
- Millora la imatge de l'empresa, en associar-se amb una empresa de prestigi.

El principal problema per a l'empresa que adquireix aquest dret és que pot generar-li una gran dependència tecnològica i que desincentiva la innovació i la investigació pròpies.

Qualsevol aspecte relacionat amb la llicència de patents està regulat per la Llei 11/1986, de 20 de març, de patents, de la qual es poden destacar com a aspectes més rellevants:

- Pot ser objecte de llicència no solament la patent, sinó també la sol·licitud mateixa de la patent.

- Les parts contractants poden acordar lliurement el contingut i l'abast de la llicència i les obligacions i els drets que se'n derivin. Només en cas que no hi hagi una clàusula contractual serà aplicable el que es preveu a la llei.

- La llicència contractual no pot ser cedida a tercers, ni es poden concedir sublicències, llevat que en el contracte s'estableixi d'una altra manera.

- Els contractes de llicència poden ser de diverses classes o tipus, segons l'abast territorial, l'abast temporal i l'objecte sobre el qual recaigui. D'aquesta manera, la llicència pot ser:

- Limitada o il·limitada, segons que s'atorgui per a tot el territori nacional o només per a una part.

- Exclusiva o no exclusiva. Si és exclusiva, el titular de la llicència no pot atorgar altres llicències i només pot explotar la invenció si en el contracte s'ha reservat expressament aquest dret.

- Per a un període de temps limitat o il·limitat. Es pot atorgar per a un període de temps limitat o no estipular-se en el contracte el període de temps, i ser aquest període il·limitat.

- Si en el contracte no s'estableix res respecte d'això, s'entendrà que la llicència és il·limitada i no exclusiva, és a dir, que el titular d'una llicència pot concedir llicències a altres persones i explotar per si mateix la invenció.

- Aquell qui concedeix la llicència, llevat de pacte en sentit contrari, està obligat a posar a la disposició del llicenciatari els coneixements tècnics que tingui i que resultin necessaris per a una explotació adequada de la invenció, i el llicenciatari a qui es transmetin aquests coneixements secrets ha d'adoptar les mesures necessàries per evitar-ne la divulgació. D'aquesta manera, la llicència de patent comprendrà també el know how necessari per a la seva explotació.

- El cedent d'una llicència ha de respondre, llevat de pacte en sentit contrari, si posteriorment es declara que no tenia la titularitat de la patent o les facultats necessàries per a la realització del negoci.

- Aquell qui atorgui una llicència sobre la sol·licitud de patent o una patent ja concedida ha de respondre solidàriament amb el llicenciatari de les indemnitzacions que es produeixin com a conseqüència dels danys i els perjudicis ocasionats a tercers persones per defectes inherents a la invenció objecte de la sol·licitud o de la patent.

- El llicenciatari, llevat que tingui una llicència exclusiva i en el contracte s'estableixi una altra cosa, no pot exercir en el seu propi nom les accions que es reconeixen al titular de la patent enfront de tercers que infringeixin el seu dret.

- No obstant tot el que s'ha indicat anteriorment, el llicenciatari que no estigui legítimament per exercir les accions per violació de la patent pot requerir notarialment al titular de

la patent perquè iniciï l'acció judicial corresponent. Si el titular no ho fa en un termini de tres mesos, el llicenciatari la pot exercir en el seu propi nom.

És important recordar que les patents caduquen als vint anys i que, transcorregut aquest període, el que estigui patentat és de domini públic i es pot utilitzar sense cap cost, per la qual cosa, en negociar el contracte, s'ha de tenir en compte aquesta dada.

Un exemple del clàssic contracte de llicència d'explotació de patent amb la universitat és el següent:

CONTRACTE PER A LLICÈNCIA D'EXPLOTACIÓ DE PATENT

....., ... d de 200.....

COMPAREIXEN

D'una part, la universitat, (d'ara endavant, la UNI), amb CIF, i domicili a, i en nom i representació seva l'Excm. Sr....., Rector Magnífic de la UNI, actuant en nom i representació d'aquest organisme, amb poders suficients per a la realització d'aquest acte en virtut del que estableixen els Estatuts de la UNI, poders que no li han estat derogats ni modificats,

D'altra part, (d'ara endavant, l'EMPRESA) amb CIF, i seu a, que va ser constituïda davant el notari de, senyor, el ... d de, inscrita al Registre Mercantil de el ... d de, i en nom i representació seva el senyor, actuant en qualitat de, amb NIF, i de la qual té concedit poder en escriptura atorgada davant del notari de, senyor, el ... d de, poder que no li ha estat derogat.
Ambdós representants es reconeixen mútuament capacitat jurídica suficient, subscriuen en nom de les respectives entitats aquest contracte i, a aquest efecte,

EXPOSEN

PRIMER. Que la UNI és una entitat que desenvolupa activitats de recerca, formació i desenvolupament científic i tecnològic.

SEGON. Que la UNI és titular de la patent d'invenió titulada de la qual són inventors els investigadors

TERCER. Que l'EMPRESA està interessada a obtenir llicència dels drets d'explotació de la patent esmentada. I, com a conseqüència d'això, acorden les següents

CLÀUSULES

PRIMERA. OBJECTE DEL CONTRACTE

L'objecte d'aquest contracte és regular la concessió de llicència dels drets d'explotació de la patent número, propietat de la UNI i concedida amb data, i de títol a l'EMPRESA, per a la seva explotació a, per un període de anys i amb la finalitat de

En aquest contracte no s'inclouen els coneixements addicionals al contingut de la sol·licitud de la patent. En cas que l'EMPRESA hi estigui interessada, seran objecte d'un contracte d'assessoria de transferència en el qual es regularan aquestes condicions.

SEGONA. CESSIÓ DE LLICÈNCIA

L'EMPRESA, d'acord amb el que s'ha indicat anteriorment i amb els Estatuts i el Reglament de patents de la UNI, rep automàticament llicència de fabricació i comercialització de l'objecte de la patent esmentada, limitada al lloc, el temps i l'objecte indicats en aquest contracte.

TERCERA. DURADA DEL CONTRACTE I PRÒRROGA

El període de validesa de la llicència és el que s'indica en la clàusula primera d'aquest contracte, comptat a partir de la data de la seva signatura. En cas que l'EMPRESA continuï interessada en l'explotació de la patent en acabar aquest període, ambdues parts negociaran novament la quantia de la regalia corresponent. En cas que no s'arribi a un acord, es considerarà finalitzada la llicència d'explotació.

QUARTA. IMPORT I CONDICIONS DE PAGAMENT

Com a contraprestació de la llicència dels drets d'explotació, l'EMPRESA abonarà a la UNI una regalia del % del valor net de les vendes dels productes fabricats d'acord amb la patent objecte de la llicència. S'entén com a valor net de les vendes el valor en factura sobre moll de fàbrica de les mercaderies subministrades per l'EMPRESA als seus clients dins i fora del territori nacional, i queden excloses les despeses de transport a la seva destinació i d'altres alienes al valor en moll de fàbrica de la mercaderia subministrada.

Fins que no hi hagi vendes dels productes esmentats anteriorment, o que aquestes vendes siguin inferiors a milions d'euros/any, l'EMPRESA abonarà a la UNI la quantitat fixa de euros semestral, en concepte de regalia mínima, i el pagament començarà el semestre natural següent al de la signatura d'aquest contracte. Una vegada iniciades les vendes, els pagaments es faran sobre les vendes facturades en el semestre anterior.

Aquestes quantitats s'hauran d'incrementar amb l'IVA corresponent, i es faran efectives al c/c núm. xxxx-xxxx-xx-xxxxxxxxxx obert a XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, a nom de la UNI, compte de tresoreria; contra factura adreçada al senyor a nom de l'EMPRESA.

CINQUENA. DEPESES DE MANTENIMENT DE LA PATENT

En el període de durada d'aquest contracte, aniran per compte de l'EMPRESA les despeses derivades del pagament de les anualitats per mantenir en vigor la patent. La UNI realitzarà aquests pagaments, i l'EMPRESA abonarà els càrrecs a requeriment de la UNI.

SISENA. PROPIETAT DELS DRETS DE PATENT EN ALTRES PAÏSOS

Si per interès de l'EMPRESA s'acorda el registre d'aquesta patent en algun país estranger, es farà a nom de la UNI, i aquest contracte quedarà automàticament estès per a l'explotació de la patent en aquell país. La UNI efectuarà les gestions en aquest sentit i l'EMPRESA s'haurà de fer càrrec de les despeses corresponents del registre i el manteniment.

En cas que no interessi l'EMPRESA, la UNI pot efectuar aquest registre, i quedarà en llibertat per llicenciar la patent amb terceres empreses en els països que compregui aquell registre.

SETENA. UTILITZACIÓ DE LES PATENTS CEDIDES PER PART DE LA UNI

La UNI es reserva la facultat d'utilització de les tècniques, know how i invencions cedides a l'EMPRESA en aquest contracte, exclusivament per a les finalitats de la seva pròpia recerca.

VUITENA. PERÍODE D'EXPLOTACIÓ

L'EMPRESA es compromet a explotar la patent en un període raonable des de la signatura d'aquest contracte, que en cap cas no serà superior a ... anys.

NOVENA. CESSIÓ DE DRETS

L'EMPRESA no pot cedir a tercers els drets derivats d'aquest contracte, sense el consentiment previ i per escrit de la UNI.

DESENA. RESPONSABILITAT SOBRE ELS RISCOS D'EXPLOTACIÓ

L'EMPRESA assumeix els riscos derivats del desenvolupament industrial de la patent esmentada, tant en relació amb els productes, les proves de durada, etc., com en relació amb els sistemes de producció.

ONZENA. RESPONSABILITATS FISCALS

Seràn responsabilitat de l'EMPRESA totes les càrregues fiscals que puguin recaure sobre la fabricació i l'explotació comercial de l'objecte de la patent.

DOTZENA. GARANTIES A CLIENTS

Seràn responsabilitat de l'EMPRESA les garanties donades als clients respecte de l'objecte de fabricació. La UNI no assumeix cap responsabilitat enfront de tercers i és totalment aliena a litigis derivats de la fabricació comercial de la invenció objecte de la cessió.

TRETZENA. OBLIGACIONS DE L'EMPRESA DAVANT LA UNI

Constitueixen obligacions de l'EMPRESA envers la UNI:

a. Enviar informes semestrals, per escrit, especificant el volum de les vendes dels productes subjectes a aquest contracte i data de facturació d'aquestes, realitzades durant el semestre anterior.

b. Portar una comptabilitat relativa a les patents que afectin aquest contracte i facilitar-ne l'accés a la UNI o a la persona que aquesta designi, que permeti la comprovació del compliment dels compromisos pactats.

CATORZENA. CANCEL·LACIÓ PER INVIABILITAT COMERCIAL

Si una vegada finalitzat el desenvolupament de la patent objecte d'aquest contracte, ambdues parts aprecien la inviabilitat comercial dels productes obtinguts, de comú acord negociaran la seva cancel·lació.

QUINZENA. RESCISSIÓ DEL CONTRACTE

L'incompliment de qualsevol de les obligacions concretes en aquest contracte per qualsevol de les parts faculta l'altra a rescindir-lo. En aquest cas, quedaran automàticament anul·lats tots els drets de fabricació i explotació comercial per part de l'EMPRESA i aquesta quedarà obligada a pagar la regalia corresponent al semestre en curs.

SETZENA. ESCRIPTURA PÚBLICA

Aquest document serà elevat a escriptura pública a petició de qualsevol de les parts contractants, i aquesta part s'haurà de fer càrrec de les despeses que això ocasioni, o quan així ho requereixi la legislació vigent.

DISSETENA. JURISDICCIÓ

L'EMPRESA i la UNI es comprometen a resoldre de manera amistosa qualsevol desacord que pugui sorgir en el desenvolupament d'aquest acord. En cas de conflicte, ambdues parts acorden sotmetre's als tribunals de, amb renúncia del seu propi fur.

L'EMPRESA declara conèixer el caràcter d'entitat de dret públic que ostenta la UNI i, en conseqüència, l'aplicabilitat a aquesta entitat de les normes del procediment administratiu. Si escau, les parts contractants sotmetran les divergències que es puguin plantejar en relació amb la interpretació o el compliment d'aquest contracte a la jurisdicció contenciosa-administrativa.

I com a prova de conformitat de tot allò que figura anteriorment, signen en doble exemplar aquest document en el lloc i la data indicats en l'encapçalament.

Per la UNI

Per l'EMPRESA

4.2.7 Contractes d'assistència tècnica

Els contractes d'assistència tècnica consisteixen en acords establerts entre dues o més empreses amb l'objectiu de cobrir llacunes determinades que s'esdevenen en el desenvolupament tecnològic de les empreses i que han de ser assistides. Aquest tipus d'aliança es pot referir tant al producte com al procés productiu.

Aquest tipus de contractes es pot establir respecte del producte, cas que sol estar precedit per cessió d'una llicència, o bé respecte del procés productiu: en aquest cas normalment la que fabrica els propis béns d'equip és l'empresa assistent.

En la relació entre l'empresa assistent i l'empresa assistida intervenen, cada vegada més, petites empreses altament especialitzades, sobretot en l'àmbit de les tecnologies avançades.

Entre els seus avantatges, es poden destacar:

- Afavoreix la competitivitat de l'empresa.
- Millora els processos productius.
- Estimula la formació de personal tècnic de l'empresa.

Com ja s'ha comentat, existeixen diversos tipus d'aliances estratègiques als contractes de les quals els manca una legislació específica i es regeixen pel que s'anomena "llibertat contractual" i, per tant, tots els acords que no comportin abusos estan permesos. Aquest és un d'aquests casos, per la qual cosa simplement s'ha de tenir en compte el fet de figurar:

- El propòsit de la col·laboració
- Els límits de l'aliança
- Les dimensions del control mutu
- Els àmbits de modificació de l'acord
- Les dimensions operatives
- Els procediments per solucionar les possibles discrepàncies

4.2.8 Societat d'indeterminació financera

Aquest tipus de societats pot facilitar diverses modalitats d'aliances entre empreses, organismes públics, entitats financeres, etc., per afavorir nous projectes. Aquests projectes se solen instrumentalitzar mitjançant la participació financera en el capital social de l'empresa, la concessió de capital risc o l'accés a un crèdit a través de la concessió d'avals.

D'una banda, existeixen les anomenades "societats de capital risc", que afavoreixen la creació i la consolidació d'empreses a través de la participació financera en el seu capital social.

La Llei 1/99, de 5 de gener, regula l'actuació de les societats de capital risc (SCR) i de les societats gestores d'empreses de capital risc (SGEGR).

Són societats anònimes l'objecte social principal de les quals consisteix en la presa de participacions temporals en el capital d'empreses no financeres els valors de les quals no cotitzen en el primer mercat de les borses de valors.

Poden facilitar préstecs participatius -i, en el cas de les societats participades, altres formes de finançament- i dur a terme activitats d'assessorament.

Aquest tipus d'acord amb aquestes societats permet:

- L'aportació d'experiència i coneixement per part dels agents integrats a la societat.
- El suport de diversa índole: jurídic, tècnic, formatiu, etc.
- La preparació i el llançament de noves iniciatives empresarials.
- L'accés a un altre tipus de suports financers, com ara crèdits o subvencions.

A més, també existeixen les societats de garantia recíproca, que es dediquen a facilitar l'accés al crèdit a les petites empreses, mitjançant la concessió d'aval.

4.2.9 *Business angels*

Els *business angels* són inversors particulars que aporten directament recursos propis i aliens a empreses noves o en creixement. Encara que no existeix una traducció per a aquest terme, una expressió que podria representar la funció que desenvolupen seria inversors de proximitat. Igual que les entitats de capital risc, es tracta d'inversors que aposten per un projecte empresarial, sense involucrar-se en el dia a dia, però aportant un valor afegit.

Les principals característiques que els diferencien dels inversors de capital risc són:

- Són inversors, generalment antics emprenedors, que proporcionen no solament capital, sinó també la seva experiència en gestió empresarial, per la qual cosa se'ls ha definit com a "capital intel·ligent".
- Prenen participacions minoritàries en el capital de l'empresa.
- Assignen els seus propis diners, mentre que les entitats de capital risc solen invertir recursos de tercers (inversors institucionals, entitats financeres, empreses, etc.).

- Inverteixen només en zones properes al seu lloc de residència.
- Els imports invertits solen ser substancialment inferiors a la mitjana que dediquen les entitats de capital risc en cada operació.
- Estan disposats a entrar en etapes més inicials de la vida d'una empresa.
- Encara que existeix la mateixa preocupació per la desinversió, solen ser més pacients que els inversors de capital risc, ja que el seu horitzó d'inversió és a llarg termini i varia entre cinc i deu anys.
- No fan anàlisis tan detallades com les que efectuarien els inversors de capital risc.
- Accepten rendibilitats esperades inferiors a les de les entitats de capital risc; de fet, no tenen grans expectatives en termes de dividends i sí a obtenir un rendiment important en la venda de les seves accions.
- Les seves decisions d'inversió es poden veure afectades per motivacions no estrictament financeres de signe molt divers (desenvolupament econòmic de la seva zona de residència, satisfacció professional, vinculació familiar, etc.).

Els *business angels* són inversors informals disposats a utilitzar una part dels seus recursos econòmics per finançar el desenvolupament i la comercialització de projectes relacionats amb la innovació tecnològica realitzats per altres empreses. Aquests inversors solen actuar localment, en sectors en què tenen alguna experiència. La mitjana invertida per cada inversor en tres anys se situa entre els 36.000 i els 166.000 euros.

Els *business angels* concentren les seves inversions en les etapes de creació i arrencada de les empreses, que és quan les entitats financeres es mostren reticents a oferir finançament a empreses que tenen nous projectes, i inicialment els seus volums previstos de negoci no són elevats i, no obstant això, sí que ho són els seus riscos. Paradoxalment, aquests negocis solen tenir un potencial de creixement elevadíssim, però troben traves per accedir a capitals en circuits formals. D'aquesta manera, algunes d'aquestes entitats es poden convertir en autèntics dimonis, no tan sols per la seva negativa, sinó també per no concedir l'oportunitat a aquests emprenedors potencials.

És important destacar el potencial que representen els *business angels* en l'accés al finançament de les empreses en etapes inicials. El principal obstacle per al desenvolupament d'aquest potencial rau en l'elevada dificultat a l'hora d'establir canals de comunicació entre els principals actors del mercat, *business angels* i emprenedors, a causa, en gran manera, del desig d'anonimat dels primers i de les dificultats amb què es troben els segons per raó de la manca d'intermediaris específics.

Els *business angels* tenen diferents raons a l'hora d'invertir i no es guien únicament per motivacions financeres, sinó que senten que poden contribuir amb molt més a les

empreses. Se senten atrets pel repte personal de veure's involucrats en l'evolució de l'empresa i en el seu èxit. El factor més decisiu a l'hora de decidir-se per un projecte és l'afinitat personal amb l'emprenedor i el compromís personal i financer d'aquest emprenedor en el projecte.

Els *business angels* sovint formen part de l'equip directiu de l'empresa o realitzen funcions de gestió a temps parcial. Aquesta és precisament l'aportació més valuosa que fan a l'empresa, ja que en les etapes inicials d'un projecte els actius financers i tecnològics no comporten una garantia d'èxit. Gran part dels emprenedors deixen de banda aspectes importants de màrqueting del producte i la seva experiència en gestió empresarial és nul·la o escassa.

El fort compromís dels *business angels* amb el projecte queda demostrat per la dimensió de la participació que prenen a l'empresa. Sense cercar el control, la seva participació mitjana és del voltant del 35 %, depenent de la percepció del risc del projecte i del mercat. En molts casos participen en rondes posteriors de capital i accepten una reducció en el seu percentatge per l'entrada d'altres socis.

Els *business angels*, per tant, es presenten com una font de finançament alternatiu capaç d'aportar el capital, l'experiència en la gestió empresarial i la rapidesa en la presa de decisions que requereixen les noves empreses o les que es troben en processos de creixement o expansió.

Gràcies a aquestes noves formes de finançament, ja es comencen a albirar canvis d'actitud en les formes de finançar i gestionar les empreses. En aquest sentit, van adquirint cada vegada més importància les formes de finançament alternatiu, a través de les borses, o a través de la titulització d'actius o el capital desenvolupament, amb la pèrdua consegüent de pes de les institucions financeres.

4.2.10 Vivers o incubadores d'empreses

En els anomenats "vivers o incubadores d'empreses" és on es localitzen la majoria de les EBT creades en els seus primers moments d'existència, ja que aquest tipus de centres acullen joves empreses i les ajuden a sobreviure i a créixer durant el període de llançament, en el qual són més vulnerables.

Un "viver d'empreses" és, en definitiva, una estructura organitzativa creada per donar suport a les noves iniciatives empresarials, a través de la qual s'afavoreix el naixement, el creixement i l'expansió de noves empreses.

L'objectiu fonamental d'un viver o incubadora és:

- Permetre el desenvolupament de les noves empreses i, en la mesura que sigui possible, amb un segell de qualitat.

- Dinamitzar la cooperació empresarial.
- Difondre la cultura emprenedora.

El viver o incubadora és un edifici o edificis on s'acullen empreses de nova creació, start-ups, a les quals es dota amb un entorn físic i intel·lectual que incrementi la seva capacitat de supervivència. Una vegada que aquesta supervivència estigui assegurada, les empreses abandonen la incubadora i s'estableixen pel seu compte.

Els serveis que proporciona una incubadora, tant si es tracta d'una start-up d'un emprenedor com d'una spin off d'una gran empresa, són:

- Espai d'oficina equipada
- Gestió
- Suport tècnic
- Accés a finançament
- Assessoria legal
- Gestió de xarxes

El fonament estratègic de les incubadores és facilitar l'accés al mercat de les empreses de nova creació, superant les barreres d'entrada a les quals han de fer front els seus creadors.

En determinats àmbits, especialment entre inversors de capital risc, s'ha acusat les incubadores de crear un entorn protegit artificialment i causar, d'aquesta manera, un perjudici a les empreses que hi ha establertes, ja que no les preparen adequadament per a la "duresa" del mercat real.

En qualsevol cas, les incubadores s'han anat popularitzant gairebé en tots els països com a agents fonamentals dels seus sistemes d'innovació i, cada vegada més, van sent una part inseparable dels parcs científics o tecnològics, en la mesura que aquests parcs es van orientant d'una manera majoritària cap a la generació d'empreses, més que no pas cap a l'atracció d'empreses.

4.2.11 Trampolins tecnològics

Els trampolins tecnològics també són coneguts com a "centres d'emprenedoria" i es tracta de centres d'atracció de projectes d'innovació tecnològica en les fases inicials en què s'ajuda a convertir-los en empreses robustes.

Sorgeixen com a resposta a les necessitats dels emprenedors potencials i és necessari que s'ubiquin a prop d'on neixen els nous conceptes de negoci: universitats, centres

tecnològics i escoles de direcció d'empreses. Actuen en coordinació amb el que han estat tradicionalment els vivers d'empreses o les incubadores, públiques i privades, ja que l'objectiu final és captar tot el capital emprenedor local i atreure els millors emprenedors estrangers.

La finalitat dels trampolins tecnològics és posar en marxa projectes d'empreses amb base tecnològica impulsades per emprenedors sorgits de l'àmbit universitari. Els serveis prestats són:

- Atracció de projectes mitjançant campanyes de sensibilització sobre la cultura del risc i l'esperit emprenedor.
- Selecció de projectes d'acord amb diversos criteris com ara el risc tecnològic, la rendibilitat potencial del negoci i l'impacte internacional.
- Tutoria i serveis especialitzats com ara assessorament, metres quadrats intel·ligents i elaboració de plans de negoci, amb la finalitat de preparar els emprenedors per fer el salt al mercat en les millors condicions.
- Gestió de xarxes a escala internacional per posar en contacte els emprenedors amb altres empreses competidores o complementàries i amb inversors, tècnics, directius i clients potencials.

ESTABLIMENT D'ALIANCES ESTRATÈGIQUES A LES EBT CATALANES

Aquesta guia pretén posar a la disposició de les EBT catalanes una eina de suport al procés d'establiment d'aliances estratègiques. Per això, en la seva elaboració, s'ha pretès que el teixit productiu català pugui veure recollida i reflectida la seva pròpia problemàtica relativa a la utilització d'aquesta complexa estratègia, i, alhora, permeti posar a prova el mètode proposat.

Amb aquest motiu, el Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) ha aprofitat la cobertura del projecte d'elaboració d'una guia per a l'establiment d'aliances estratègiques per posar en marxa, amb el suport d'un equip consultor, una experiència pilot articulada al voltant de les activitats següents:

- Anàlisi dels casos de tres EBT catalanes, que actualment estan iniciant, o estudiant la possibilitat de portar a terme, un procés de constitució d'aliances estratègiques.
- Incorporació de la seva problemàtica, en l'aspecte conceptual, a la metodologia bàsica seguida en aquesta guia i test d'aquesta metodologia en el món real.
- Posada a la disposició de les empreses col·laboradores d'un servei de diagnòstic i assessorament individualitzat en matèria de constitució d'aliances estratègiques.

D'aquesta manera, a continuació s'exposen els casos de les tres EBT que participen en l'experiència pilot i per això, partint d'una breu descripció de cada empresa s'ha seguit l'enfocament metodològic utilitzat en l'experiència que figura en l'apartat de la guia, relatiu al "Procés de gestació d'aliances estratègiques", que comprèn les etapes següents: decisió estratègica, configuració de l'aliança, selecció dels socis i gestió de l'aliança.

CAS 1

Breu descripció: es tracta d'una EBT que es constitueix amb l'objecte de desenvolupar i comercialitzar una nova tecnologia de generació d'energia elèctrica a partir d'un sistema que aprofiti el moviment de les onades del mar.

Decisió estratègica: el seu objectiu és haver finalitzat la fase pilot en un termini de dos anys. Actualment es troba immersa en una fase tecnològica pilot que ha de permetre posar a prova i fer una anàlisi exhaustiva de les funcionalitats del sistema.

Configuració de l'aliança: per desenvolupar el sistema necessita consolidar la seva capacitat tecnològica, ara en mans dels enginyers que el van desenvolupar, adquirir capacitat productiva i aconseguir finançament per assumir els costos d'aquesta fase.

Selecció dels socis: en aquest cas es van identificar tant socis financers (inversor amb interès en la realització de demostracions tecnològiques emergents) com socis productius (fabricants de components del sistema).

Gestió de l'aliança estratègica: la complexitat tecnològica del projecte i la diversitat de capacitats i competències necessàries per portar-lo a terme forcen la realització d'un plantejament estratègic basat en l'establiment de dos tipus d'aliances:

1. La constitució d'una empresa conjunta amb un soci financer, que li permeti obtenir els fons necessaris per abordar aquesta fase i que li aporti els avantatges següents:

- Suport financer
- Marca pròpia
- Manteniment d'autonomia en la gestió

2. L'establiment d'aliances productives, cessió de components a preus de cost a canvi de llicències per a l'explotació de les patents existents, que li permetin abordar el disseny, la fabricació i el muntatge del sistema. En aquest cas s'especula sobre dues opcions:

- Recórrer a un únic soci capaç d'assumir el muntatge complet. Els avantatges d'aquest tipus d'acord són:
 - Obtenció de capacitat productiva i tecnològica
 - Eliminació de la càrrega financera
 - Trasllet del risc de fracàs tècnic a l'empresa llicenciària
- Establir acords individuals amb els diferents proveïdors. Els avantatges d'aquest tipus d'acord són:
 - Elevades possibilitats de materialitzar l'acord, ja que el risc es repartiria entre cada un dels socis.
 - Adquisició d'un elevat potencial tecnològic del producte final, derivat de la transferència de coneixement de les diferents empreses implicades en el procés.

CAS 2

Breu descripció: es tracta d'una nova empresa de base tecnològica que pretén orientar la seva activitat cap a la fabricació i la distribució d'equips de visió artificial per a la inspecció i la classificació d'un producte determinat.

Decisió estratègica: el seu objectiu és competir en el mercat dels fabricants de béns d'equipament per al seu sector.

Configuració de l'aliança: fins ara, el seu principal actiu és el seu domini de la visió artificial aplicada a la inspecció d'un determinat producte; no obstant això, per implantar el seu model de negoci haurà de completar les seves capacitats tecnològiques, productives i comercials.

Selecció dels socis: la decisió està entre una aliança de tipus productiu, amb un fabricant de béns d'equipament (que li porti flexibilitat i capacitat comercial), i, d'aquesta manera, centrar la seva activitat en el disseny i el desenvolupament de sistemes de visió artificial per a la inspecció i el control del seu producte, o en forma de subcontractació de la fabricació de la màquina a una enginyeria. Una altra opció seria l'establiment d'una aliança comercial amb un distribuïdor o mitjançant l'acord amb clients.

Gestió de l'aliança estratègica: l'opció més favorable era la constitució d'un acord amb un fabricant de béns d'equipament a través d'una subcontractació. Aquesta opció li assegura la imatge de marca pròpia, li permet centrar-se en el desenvolupament de sistemes de visió artificial i li possibilita exercir un control absolut sobre el servei postvenda i la qualitat del producte.

CAS 3

Descripció breu: es tracta d'una bioempresa l'objecte de la qual és desenvolupar una nova tecnologia capaç de modificar determinats productes alimentaris de manera que, mantenint totes les seves propietats alimentàries, impedeixi l'acumulació dels greixos a l'organisme dels seus consumidors.

Decisió estratègica: el seu objectiu és explotar la patent resultant del projecte de recerca sobre procediments d'eliminació de compostos no desitjats.

Configuració de l'aliança: actualment està definint el seu model de negoci, i li cal validar una tecnologia encara emergent a escala industrial i aconseguir recursos financers per tal d'assumir els costos derivats d'aquesta activitat.

Selecció dels socis: el perfil del soci amb el qual s'haurà de materialitzar un acord és el d'una indústria del sector de l'alimentació, líder del sector, amb una gamma àmplia de productes dirigits a un mercat internacional i amb experiència en la recerca i la innovació biotecnològiques.

Gestió de l'aliança estratègica: la decisió final va ser optar per una aliança complementària de caràcter tecnològic que adopta la forma de contracte d'R+D en cooperació. D'aquesta manera, ambdues empreses aconseguixen flexibilitat (perquè no hi hauria problemes immediats de reestructuració organitzativa) i es minimitza el cost (perquè la inversió es limita al cost de la realització del projecte d'R+D), atès que, a causa de les seves característiques, podrà accedir a ajuts públics a través de diversos programes de foment de la innovació tecnològica.

**PROGRAMES I INSTRUMENTS A CATALUNYA
DE SUPORT A LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL**

1. Consorci per a la Promoció Comercial de Catalunya (COPCA)	www.copca.com	Passeig de Gràcia, 94 08008 Barcelona Tel. 93-4849600
2. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial	www.cidem.com	Passeig de Gràcia, 129 08008 Barcelona Tel. 93-4767200
2. Centre d'Enllaç per a la Innovació a Catalunya	www.cidem.com/irc	Passeig de Gràcia, 129 08008 Barcelona Tel. 93-4767200
3. Universitat Politècnica Catalunya Programa Innova	http://pinnova.upc.es	Jordi Girona, 29 - UPC Edifici Nexus II, Barcelona Tel. 93-4137623
4. Servei d'Autoempresa de la Generalitat	www.gencat.net/treball/ autoempresa	Sepúlveda, 148-150 08011 Barcelona Tel. 93-2285757
5. Barcelona Activa	www.barcelonactiva.es	Llacuna, 162, 3r 08018 Barcelona Tel. 93-4019777

**ORGANISMES DE L'ADMINISTRACIÓ CENTRAL ESPANYOLA
DE SUPORT A LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL**

1. Secretaria d'Estat de Comerç Exterior	www.mcx.es	Paseo de la Castellana, 162 28046 Madrid Tel. 91-5837400
2. Direcció General de Política de la PIME	www.ipyme.org	Pso. de la Castellana, 141, bajo 28046 Madrid Tel. 91-5796784 - 91-5796247
3. Secretaria General de Comerç Exterior	www.mcx.es/sgcomex/home1fra.htm	Paseo de la Castellana, 162, 4.º 28046 Madrid Tel. 91-5837400
4. Direcció General de Comerç i Inversions	www.mcx.es/polco	Paseo de la Castellana, 162 28046 Madrid Tel. 91-5837400
5. Oficines comercials d'Espanya a l'exterior	www.mcx.es/polco/ofcomes/RedExterior.htm	Paseo de la Castellana, 162 28046 Madrid Tel. 91-5837400
6. Expansi3n Exterior, SA	www.expansionexterior.es	Orense, 58 28020 Madrid Tel. 91-5973909
7. Compañia Española de Seguros de Cr3dito a la Exportaci3n (CESCE)	www.cesce.es	Passeig de Gr3cia, 54 08007 Barcelona Tel. 93-4871900
8. Compañia Española de Financiaci3n al Desenvolupament (COFIDES)	www.cofides.es	Rambla de Catalunya, 53-55, local 7 - Barcelona Tel. 93-2151303
9. Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX)	www.icex.es	Av. Diagonal, 631 K 08028 Barcelona Tel. 93-4094070
10. Institut de Cr3dit Oficial (ICO)	www.ico.es	Paseo del Prado, 4 28014 Madrid Tel. 91-5921600
11. Centre per al Desenvolupament Tecnol3gic Industrial (CDTI)	www.cdti.es	Cid, 4 28001 Madrid Tel. 91-5815500

PROGRAMES DE LA UNIÓ EUROPEA DE SUPORT A LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

1. TROBADES DE COOPERACIÓ	
Europartenariat	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/partnership/europartenariat.htm
Med. Partenariat	http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/intro/
UE-Àsia Partenariat	http://europa.eu.int/comm/external_relations/asia/index.htm
UE-Mercosur Partenariat	http://europa.eu.int/comm/external_relations/mercosur/intro/index.htm
UE-EUA Partenariat	http://europa.eu.int/comm/external_relations/us/intro/index.htm
Interprise	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/partnership/interprise.htm
Ibex	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/partnership/ibex.htm
2. AL-INVEST	http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/al-invest/index_en.htm
3. ÀSIA INVEST	http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/asia-invest/html2002/main.htm
4. PHARE	http://europa.eu.int/comm/enlargement/pas/phare/
Joint Venture Program (JOP)	
Tacis	http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/
5. MEDA	http://europa.eu.int/comm/external_relations/euomed/meda.htm
6. ALURE	http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/alure/index_es.htm
7. ETP-JAPÓ	http://www.etp.org/

INSTRUMENTS DE LA UNIÓ EUROPEA DE SUPORT A LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

8. XARXES DE COOPERACIÓ	
BC-Net (Business Cooperation)	http://europa.eu.int/comm/enterprise/networks/bcnet-bre/bcnet-bre.htm
BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises)	http://bre.cec.eu.int/
9. BASES DE DADES	http://mkaccdb.eu.int
10. XARXA D'EURO INFO CENTRES	http://www.eicspain.net/

INICIATIVES DE LA UNIÓ EUROPEA DE SUPORT A LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

11. CONVENI LOMÉ	
Fons Europeu de Desenvolupament (FED)	http://www.mcx.es/Dgfint/UE/fed/FICHAFED.htm
Banc Europeu d'Inversions (BEI)	http://www.eib.org o http://europa.eu.int/institutions/eib/index_es.htm
Centre per al Desenvolupament Industrial (CDI)	http://www.ipyme.org/temas/inforeu/ayudue/centrodesa.htm

6 GLOSSARI DE TERMES

Aliances estratègiques: acords formals de cooperació entre dues o més empreses independents que uneixen part de les seves capacitats o recursos per dur a terme activitats conjuntes que contribueixin a augmentar i mantenir els seus avantatges competitius en el temps.

Assimilació de tecnologia: procés d'aprofitament racional i sistemàtic del coneixement mitjançant el qual qui té una tecnologia aprofundeix en aquell coneixement i incrementa notablement la seva corba d'aprenentatge respecte del temps; amb això es pretén ser competitiu i capaç de generar optimitzacions que incrementin la qualitat i la productivitat.

Brainstorming: tècnica de treball en grup que consisteix en la posada en comú i la discussió d'idees al si d'un grup de persones fins a arribar a una o diverses conclusions acceptades per la majoria. També se l'anomena "pluja d'idees".

Business angels: inversors particulars que aporten directament recursos propis i aliens a empreses noves o en creixement.

Capital risc: mecanisme financer que consisteix a captar clients propis a llarg termini d'inversors especialitzats que desfaran la inversió quan puguin obtenir guanys de capital.

Emprenedor: s'anomena així aquella persona que decideix portar a la pràctica una idea a través d'una empresa o negoci.

Franquícia: sistema contractual mitjançant el qual un comerciant (franquiciador) cedeix un nom comercial o una marca a un altre comerciant (franquiciat), el qual paga una quota d'entrada i accepta les condicions de venda que li exigeixen.

Franquiciador: aquell qui atorga les franquícies.

Innovació (procés d): conjunt d'etapes que condueixen a l'explotació tècnica i comercial de les novetats o les millores que es produeixen en el producte o en el procés.

Incubadora o viver d'empreses: estructura organitzativa creada per donar suport a les noves iniciatives empresarials, a través de la qual s'afavoreix el naixement, el creixement i l'expansió de noves empreses.

Joint venture: ens jurídic creat a partir de l'acord de dues o més companyies, jurídica-ment i econòmicament independents, en el qual participen segons les condicions pactades prèviament i que assumirà els riscos inherents a les operacions de la nova empresa.

Know how: conjunt de coneixements que es poden materialitzar en elements tangibles o en intangibles i que poden ser objecte d'intercanvis i comercialització.

Llicència: acord pel qual el propietari de la patent assigna el dret a explotar la invenció sense transferir-ne la propietat.

Mercat: conjunt de consumidors capaços de comprar el producte o el servei que s'oferirà a través de l'empresa.

Patent: modalitat administrativa de propietat industrial, en virtut de la qual es garanteix i es protegeix el dret d'exploració exclusiva d'una invenció, en un territori determinat i per un període de temps determinat.

Pla d'empresa: document en el qual s'analitza el contingut del projecte empresarial i en el qual es descriuen tots els elements de l'empresa.

Pla de negocis: procés d'anàlisi, creació i experimentació pel qual l'emprenedor, partint d'una idea, desenvolupa una estratègia per iniciar un negoci viable. Document que conté estudis i informació coherent i detallada de l'anàlisi de viabilitat de la iniciativa emprenedora. Dóna suport a la direcció i el control de la creació de l'organització, i especifica les variables crítiques que decidiran l'èxit o el fracàs de l'empresa.

Royalties: contraprestacions rebudes a canvi de la concessió i llicències.

Sinergia: associació d'elements que permet l'obtenció d'uns resultats superiors als previstos inicialment.

Societat de capital risc: empreses que participen en la inversió per a la formació de noves companyies.

Subcontractació: tipus d'aliança que consisteix en el fet que una empresa confiï a una altra el procediment d'executar per a ella una part de la producció o dels serveis, sota unes condicions determinades.

Tecnologia: conjunt ordenat de coneixements emprats en la producció i la comercialització de béns i serveis, integrat no solament per coneixements científics, sinó també per coneixements empírics que resulten d'observacions, experiència, tradició oral o escrita, etc. (Sàbato, 1982).

Trampolins tecnològics: centres d'atracció de projectes d'innovació tecnològica en les fases inicials on s'ajuda a convertir-los en empreses robustes.

Vigilància tecnològica: sistema estructurat que permet l'observació i l'anàlisi de l'entorn per transmetre posteriorment una informació precisa a qui la sol·liciti.

Oficina central

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax 93 476 73 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Xarxa Territorial del CIDEM a Catalunya

Delegació Bages

Muralla de Sant Domènec, 24 baixos
Edifici Consell Comarcal del Bages
08240 Manresa
Tel. 93 693 03 58
Fax 93 876 82 12
mribera@cidem.gencat.net

Delegació Berguedà

C/ Barcelona, 49 3r
08600 Berga
Tel. 93 821 35 53
Fax 93 822 09 55
mribera@cidem.gencat.net

Delegació Girona

C/ Migdia, 50-52
17003 Girona
Tel. 972 94 01 20
Fax 972 94 01 64
cgil@cidem.gencat.net

Delegació Lleida

Av. Segre, 7
25007 Lleida
Tel. 973 72 80 00
Fax 973 22 19 58
jbarrufet@cidem.gencat.net

Delegació Tarragona

C/ Pompeu Fabra, 1
43004 Tarragona
Tel. 977 25 17 17
Fax 977 25 17 10
mboquera@cidem.gencat.net

Delegació Terres de l'Ebre

C/ de la Rosa, 9
43500 Tortosa
Tel. 977 44 93 33
Fax 977 44 95 75
mboquera@cidem.gencat.net