
Manual de Bones Pràctiques en Aliances al Maresme



Executat per:

 FEDERACIÓ D'ASSOCIACIONS
I GREMIS EMPRESARIALS DEL MARESME

ÍNDEX

1. Presentació.....	4
2. Objectiu	6
3. Definició d'aliances estratègiques.....	7
4. Avantatges d'establir aliances estratègiques.....	10
5. Metodologia per a dur a terme una aliança estratègica.....	12
▪ Fase 1. Conèixer la situació de l'empresa i estratègia empresarial	14
▪ Fase 2. Decisió estratègica.	17
▪ Fase 3. Identificació de necessitats i capacitats d'aliances	19
▪ Fase 4. Definir els objectius de l'aliança i el tipus d'aliança a constituir.....	22
▪ Fase 5. Selecció dels socis	30
▪ Fase 6. Contacte amb els socis seleccionats	32
▪ Fase 7. Negociació amb els socis.....	33
▪ Fase 8. Elaboració del Business Case	34
▪ Fase 9. Gestió de l'aliança: establiment del contracte o acord de l'aliança	35
▪ Fase 10. Avaluació i seguiment de l'aliança	36
6. Exemples dels diferents tipus d'aliances estratègiques.....	38
7. Aspectes clau per l'èxit de les aliances	43
8. Casos d'èxit d'aliances estratègiques a la comarca	47
9. Agraïments	63
Annex I: Acord aliança tipus	64

1. Presentació

El present Manual de Bones Pràctiques en Aliances al Maresme és fruit del projecte desenvolupat dins del Pla d'Acció conjunt 2010 del Pacte Territorial pel Desenvolupament Local i l'Ocupació del Maresme i que dóna continuïtat al projecte executat al 2009 en aquest marc ("Projecte d'aliances estratègiques empresarials 2009"). Aquest projecte ha estat liderat pel Consell Comarcal del Maresme, finançat per la Diputació de Barcelona i executat per la Federació d'Associacions i Gremis Empresarials del Maresme (FAGEM).

Aquest Manual pretén ser una eina útil per a les empreses de la comarca del Maresme que decideixen iniciar un procés d'aliances estratègiques. El **Manual** incorpora la **definició, les fases a seguir per portar a terme una aliança i els casos d'èxit**, entre d'altres.

La col·laboració amb altres empreses per optar a projectes de més dimensió o bé millorar processos i estalviar costos de desenvolupament, fa que cada vegada més es plantegin les aliances com una activitat estratègica clau per competir amb garanties d'èxit.

Les **aliances estratègiques entre empreses** representen una **estratègia competitiva clau** per **dinamitzar l'economia de la comarca** que s'escau especialment en els **actuals moments de crisi econòmica**.

En la situació actual, **compartir despeses** d'establiment, sistemes informàtics o serveis (administració, secretaria, marketing) pot ser una **forma simple d'aliar-se que aporti bons resultats**. També pot ser-ho **fer projectes conjunts** d'innovació en producte, tecnologies de producció, comercialització o gestió, com **realitzar una gestió comercial conjunta** per entrar a nous mercats. En altres casos **aliar-se per crear una marca de grup** pot ser un factor de marketing que **faci rendible una comunicació i distribució més massiva**.

Si s'analitza la situació de les **aliances estratègiques a Europa**, un aspecte important a tenir en compte és que la **cooperació o aliances** entre els diferents agents de la cadena de valor (proveïdors, clients, associacions sectorials) tenen un **pes molt important** en la generació de nous projectes. En concret, el país europeu que durà a terme més projectes d'aliances és Finlàndia.

En canvi la situació a **Espanya**, evidencia una **manca d'iniciatives que permeten aprofitar aquetes sinèrgies**, segons s'observa al gràfic següent que mostra el ranking de PIME, en funció del país d'origen, que cooperen amb altres empreses.

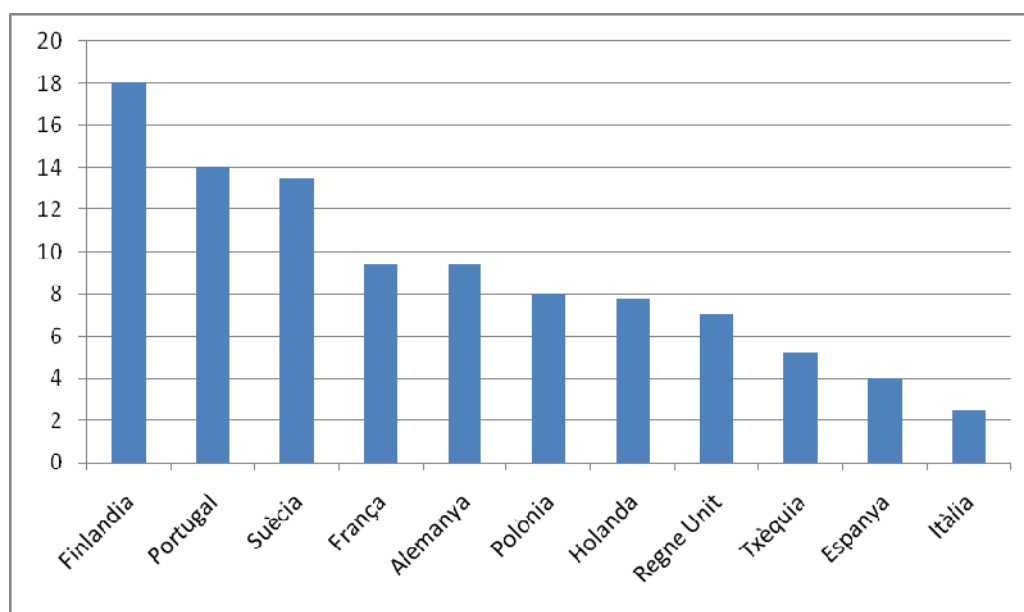


Fig. Ranking de PIME innovadores que cooperen amb altres, per països.

Font: Estudi TrendChart on Innovation 2005 i Innovation Scoreboard 2005

A la comarca del Maresme, l'estructura empresarial és majoritàriament de tipus familiar, molt individualista i tradicionalment poc professionalitzada. Els principals sectors d'activitat a la comarca són sectors tradicionals que incorporen poca innovació. Davant d'un entorn competitiu com l'actual les empreses requereixen gestors altament qualificats i amb coneixement en processos d'aliances.

És important destacar que les **aliances empresarials no formen part de la cultura de gestió de les empreses** i gestors de la comarca, entre d'altres, per la manca d'experiència per liderar aquests processos a les empreses. Tot i que, hi ha alguns casos d'èxit, aquests esdevenen casos veritablement aïllats (a l'apartat 8 del present Manual s'inclouen casos d'èxits d'aliances estratègiques a la comarca).

Les **aliances estratègiques** entre empreses amb una finalitat comú poden ser un **camí de futur**, sense necessàriament massa inversió, i més en un moment de crisi com l'actual, **per tirar endavant l'economia del Maresme**, una comarca històricament amb un potencial humà i empresarial de primer ordre.

2. Objectiu

Objectiu general

L'objectiu d'aquest Manual consisteix en la **sistematització i documentació** de **casos de bones pràctiques** en **aliances empresarials** portades a terme a la **comarca del Maresme** amb la finalitat que produeixin un **efecte multiplicador**. Així com proposar un **mètode** per portar a terme **aliances estratègiques amb èxit**.

Per tant, aquest Manual serà una referència de **principis i procediments** que ajudin a les empreses a la **consecució de resultats** en aquest àmbit.

Objectius específics

Els objectius específics del Manual són:

- Incloure els **principis i regles més importants** a tenir en compte per **desenvolupar un procés efectiu d'aliança estratègica**, això permetrà un alt nivell de transparència en tot el procés establert que es traduirà en relacions i beneficis mutus a llarg termini entre els agents participants.
- Buscar la **màxima eficàcia i aplicació de les aliances estratègiques** com a eina de creixement, entre altres, per les empreses.
- Ser una **eina de referència en aliances estratègiques** que **faciliti la seva aplicació present i futura**.



3. Definició d'aliances estratègiques

Una **aliança estratègica** és un **acord associatiu**, generalment a **llarg termini**, entre **dues o més parts** per desenvolupar un **objectiu o projecte comú**, preferiblement en els **àmbits estratègics**, és a dir, centrat en avantatges competitiu diferencials.

Les empreses poden formar una **aliança estratègica** amb l'objectiu d'**aconseguir noves oportunitats** de mercat **difícils d'assolir en solitari**, tenint en compte que cada empresa té uns recursos econòmics i humans limitats.



Fig. Aliar-se per aconseguir noves oportunitats

Una aliança estratègica **suposa establir un compromís i compartir recursos**, entre d'altres, econòmics, tecnològics, financers, humans, etc. Les aliances es caracteritzen pel fet que els **socis mantenen la seva autonomia**.

D'aquesta manera, **aliar-se pot ser una estratègia útil** per innovar, per expandir-se, per créixer, internacionalitzar-se, per reduir costos, etc. però pot requerir suport expert, per evitar riscos innecessaris com en qualsevol àmbit rellevant de gestió empresarial.

Els **aspectes clau** que fan que una **aliança triomfi** són els que es representen a la següent figura.

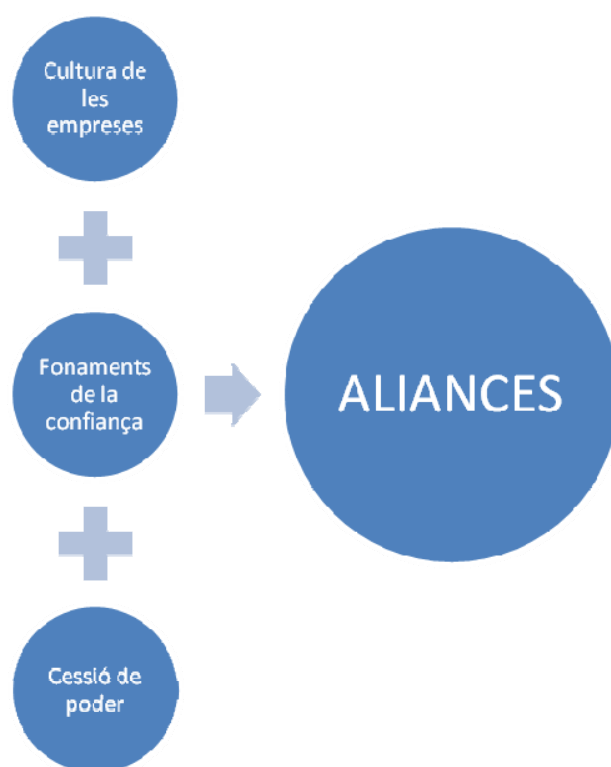


Fig. Aspectes claus per una bona aliança estratègica

(Font: A. Ariño. Alianzas estratégicas ¿estamos preparados?. IESE)

Per tant, i tal com es representa a la figura anterior, els punts bàsics que han de superar les empreses per constituir una aliança amb èxit passen per:

- Les empreses involucrades en una aliança han d'**aprendre a cooperar amb empreses** que tenen prioritats diferents, formes d'operar distintes i cultures heterogènies. És fonamental un **bon encaix i combinació de les cultures empresarials dels socis**.
- Desenvolupar un coneixement mutu dels socis i establir **pautes de comportament positives per enfortir l'aliança**. Clarament, s'han d'evitar les pautes de comportament negatives que deterioreni la relació i dificulten la supervivència de l'aliança. Cal tenir en compte que **els primers anys són clau per al futur de l'aliança**.
- L'actitud dels directius és important ja que el **control** que s'exerceix sobre les **activitats d'una aliança** és molt **inferior** al que s'exerceix dins de la pròpia empresa. Per tant, és important que els directius **estiguin disposats a cedir poder**.

Per tant, **saber en què i com aliar-se**, i trobar el **soci adequat** amb qui es tingui confiança pot⁹ no ser una tasca fàcil a afrontar sol.

Tanmateix, les **aliances** comporten una **sèrie de riscos** estratègics, econòmics i tècnics pels quals **es recomana un suport extern professional** quan dins les empreses manquen competències o capacitats per liderar aquests processos de constitució de l'aliança.

Cal tenir en compte que la nova economia **requereix empreses i directius experts en aliances estratègiques** per poder oferir al client el millor i **seguir competint amb èxit** en mercats com els actuals.

Per tant, es considera clau la creació del present Manual de Bones Pràctiques en Aliances al Maresme per oferir als empresaris una eina de coneixement sobre la gestió i execució del procés d'aliances estratègiques.

4. Avantatges d'establir aliances estratègiques

Per què és important establir aliances estratègiques?

Entre els principals avantatges que fan que les empreses estableixin aliances estratègiques destaquen les següents:

- **Diversificació de producte/servei.**

Tant el llançament de nous productes com la penetració a nous mercats comporta una forta inversió econòmica i un important *know-how* respecte on es volen dirigir els esforços, que poden suposar la desaparició o pèrdua d'autonomia de l'empresa en cas de fracàs.

És per aquests motius que les aliances **minimitzen els riscos** associats al **llançament de nous productes/serveis** i a la **penetració en nous mercats**, ja que aquests són compartits entre les diferents parts que formen l'aliança.

- **Reducció dels cicles de vida dels productes.**

En un entorn global com l'actual, la innovació constant en producte/servei és clau per a la supervivència d'una empresa.

Degut a aquesta elevada rotació de productes/serveis resulta beneficiós associar-se amb empreses que aportin noves visions, recursos i coneixements dins del mateix sector, el que es pot traduir de en el llançament al mercat de nous productes amb una major freqüència, en definitiva, en una reducció del cicle de vida del producte/servei.

- **Integració vertical.**

Consisteix en col·laborar amb un proveïdor per assegurar-se la disponibilitat o el preu de les matèries primeres, o un distribuïdor que proporcioni un nou canal de distribució dels productes o serveis.

La integració vertical permet a l'empresa assegurar-se tant els recursos com els canals de distribució en el seu procés productiu, podent aconseguir avantatges en costos respecte la resta d'empreses.

- **Accés a la tecnologia i altres recursos.**

Actualment es produeixen canvis ràpids de tecnologia. Les aliances estratègiques permeten a les empreses establir llaços amb multitud de grups: competidors, subministradors, clients i universitats, amb el conseqüent **aprofitament de recursos i tecnologia** externa, i el **decrement de les despeses de recerca i desenvolupament**.

- **Flexibilitat operativa.**

L'establiment d'aliances estratègiques permet comprometre recursos limitats en una oportunitat de negoci sense que això interfereixi significativament a les operacions que està portant a terme l'empresa. D'aquesta manera l'empresa es pot adaptar en tot moment a les necessitats del client o a requeriments puntuals, sense oblidar la seva principal línia de negoci.

- **Compartir recursos.**

El fet de compartir recursos pot suposar un augment de la producció i per tant l'assoliment d'economies d'escala que incideixin en la millora de la competitivitat de l'empresa.

El desenvolupament de les economies d'escala multiplica, de vegades, l'eficàcia de l'organització mitjançant un millor aprofitament dels recursos.



5. Metodologia per a dur a terme una aliança estratègica

Aquest apartat presenta i desenvolupa una metodologia, desenvolupada per CETEMMSA, amb la finalitat de portar a terme amb èxit aliances estratègiques entre empreses.

Les aliances permeten a les empreses aprofitar al màxim oportunitats que no podrien afrontar per si soles, ja que es tracta d'**explotar recursos dels que es disposa o combinar-los amb altres** per aventurar-se en nous negocis o projectes.

La metodologia proposada està composta per diverses fases que són les que s'enumeren seguidament i a continuació es descriuen amb més detall:

- **Fase 1.** Conèixer la situació de l'empresa i estratègia empresarial.
 - **Fase 2.** Decisió estratègica.
 - **Fase 3.** Identificació de necessitats i oportunitats d'aliances.
 - **Fase 4.** Definir els objectius de l'aliança i el tipus d'aliança a constituir.
 - **Fase 5.** Selecció dels socis.
 - **Fase 6.** Contacte amb els socis seleccionats.
 - **Fase 7.** Negociació amb els socis seleccionats.
 - **Fase 8.** Elaboració del Business Case de l'aliança.
 - **Fase 9.** Gestió de l'aliança: establiment del contracte o acord de l'aliança.
 - **Fase 10.** Avaluar i mantenir l'aliança.
-



Fig. Mètode per a l'establiment d'aliances estratègiques

(Font: CETEMMSA)

▪ Fase 1. Conèixer la situació de l'empresa i estratègia empresarial

Aquesta fase és prèvia al procés d'establiment d'aliances estratègiques i depèn de cada empresa de forma individual, ja que és la pròpia empresa, sense veure's influenciada per altres, la que ha de prendre les decisions en funció de la seva situació actual i dels seus objectius.

Abans d'iniciar qualsevol procés que impliqui un canvi per a l'empresa és necessari conèixer la situació actual de la mateixa, per la qual cosa es portarà a terme una **diagnosi empresarial** i una **anàlisi estratègica empresarial**.

• Diagnosi empresarial

Per a definir una nova estratègia a seguir primerament és necessari analitzar la situació present o actual de l'empresa, tant a nivell intern com extern, per la qual cosa és important fer una **diagnosi empresarial**, consistent en l'**anàlisi dels diferents àmbits de gestió** (economicofinancera, comercial, productiva i logística) i **situació i canvis en l'entorn** (sectorials, tecnològics, legals, polítics, econòmics, etc.). Per tant, aquesta diagnosi es basa en una anàlisi DAFO.

La diagnosi empresarial permet conèixer la situació real de l'empresa, tant a **nivell intern** (funcionament de les diferents àrees funcionals) com a **nivell extern** (situació de l'entorn en el que opera l'empresa i possibles canvis).

• Anàlisi estratègica empresarial

Addicionalment a la diagnosi empresarial, que aportarà una visió de la situació actual de l'empresa en quant als diferents àmbits de gestió i els possibles canvis en l'entorn en el que opera, és interessant realitzar un anàlisi de l'estratègia amb la finalitat de conèixer quina és la que s'està seguint actualment i identificar les possibles oportunitats o canvis estratègics que es poden presentar.

La reflexió i l'anàlisi són eines essencials per identificar la posició competitiva de l'empresa i per ajudar a definir la millor estratègia a seguir, sent **el moment de valorar l'opció d'establir aliances estratègiques**.

Cada cert temps, que variarà en funció de l'empresa i del sector, és important reflexionar i definir un pla estratègic. És necessari saber on va l'empresa o, en el seu defecte, on vol anar, així com la manera d'arribar i els riscos amb els que es pot trobar.

Tant la **diagnosi empresarial** com l'**anàlisi estratègica** permetran tenir una visió clara i real de la situació actual de l'empresa i formular diferents escenaris futurs d'actuació, facilitant la decisió de si **l'estratègia de l'empresa passa per l'establiment d'aliances**.

Abans de decidir establir una aliança estratègica s'han de tenir en compte els següents aspectes:

- L'establiment d'una aliança estratègica suposa la **necessària convivència entre dues o més empreses** amb les seves diferències estratègiques, tipus organitzacionals, diferents cultures i diferents operatives.
- L'establiment d'aliances estratègiques requereix **compartir el control d'una part de l'activitat empresarial**.

En definitiva, aquesta fase inicial, basada en una anàlisi DAFO, permetrà a l'empresa prendre una decisió sobre l'estratègia a seguir, valorant si els pot resultar interessant establir aliances estratègiques, i tenint una visió clara tant de la seva situació actual com de la de l'entorn. A continuació, es mostra un guió per desenvolupar la diagnosi i l'anàlisi estratègica de l'empresa en aquesta fase prèvia a la constitució de l'aliança.

DIAGNOSI EMPRESARIAL	
DIAGNOSI DE LA SITUACIÓ ACTUAL	ÀNALISI ENTORN
Àmbit economicofinancer: <i>L'empresa en els dos últims anys ha disminuït la facturació, degut principalment a la situació general de crisi.</i> Àmbit comercial: <i>Ens els últims anys les vendes han anat decreixent. Durant l'exercici actual el decreixement ha estat del 25%.</i> Àmbit productiu: <i>La necessitat de produir s'ha vist minorada per la davallada de les vendes.</i> Àmbit logístic: <i>S'ha passat d'un servei propi de l'empresa a l'externalització del mateix.</i>	Canvis sectorials: <i>Situació actual de crisi.</i> Canvis tecnològics: <i>Possibilitat d'accedir a noves tecnologies o tecnologies emergents mitjançant la col·laboració amb centres de recerca i desenvolupament.</i> Canvis legals: - Canvis polítics: <i>L'empresa es manté informada de les regulacions existents i noves regulacions.</i>
ANÀLISI DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL	
ESTRATÈGIA ACTUAL	OPORTUNITATS O CANVIS ESTRATÈGICS
<i>Diferenciació per producte oferint al client un producte innovador i de qualitat.</i>	<i>Possibilitat d'accedir a nous mercats tant a nivell nacional com internacional.</i>
DECISIÓ ESTRATÈGICA FINAL	
☒ Establiment d'aliances estratègiques ☐ Valoració d'altres opcions	

■ Fase 2. Decisió estratègica.

L'establiment d'aliances estratègiques entre dues o més empreses té un **elevat impacte a nivell empresarial**, per la qual cosa les empreses que es plantegen participar en aquest procés han d'analitzar si és l'estratègia adequada i si és congruent amb els objectius, tipus d'organització i la cultura empresarial.

Aquesta fase pretén identificar els avantatges i inconvenients d'establir aliances estratègiques.

Entre els canvis que pot suposar l'establiment d'aliances estratègiques i que afecten directament a l'empresa és necessari destacar els següents:

- Pèrdua d'autonomia en la presa de part de les decisions.
- Reducció de la flexibilitat estratègica de l'empresa.
- Possible existència d'interessos divergents entre els socis que formen l'aliança.

Addicionalment, l'establiment d'una aliança estratègica implica:

- La posada en comú de determinats recursos financers, tècnics, humans i comercials.
- Compartir costos, inversions i riscos empresarials.

És per aquests motius que una empresa ha de tenir clar, abans d'iniciar qualsevol tipus de procés, **si la seva estratègia passa per l'establiment d'aliances estratègiques**.

Seguidament, es relacionen els beneficis de portar a terme aliances estratègiques i que poden ajudar a l'empresa a prendre una decisió:

- **Millora de la imatge** davant de la societat.
 - **Intercanvi de capacitats** entre les empreses que formen l'aliança.
 - Accés a un **major nombre de recursos**.
 - Accés a **noves fonts d'informació**.
 - **Millora el coneixement del mercat i clients potencials**.
 - **Innovar en producte i/o servei**.
 - Accedir a **nous canals de distribució**.
-

És important en aquesta primera fase del procés de desenvolupament d'aliances estratègiques **assegurar que la cultura de l'empresa o empreses amb les que es vol formar l'aliança és compatible amb la pròpia**, i que es comparteix el coneixement de les parts per a què l'aliança es porti a terme amb èxit.

En definitiva, les aliances estratègiques **han d'estar d'acord amb la política, l'estratègia i la missió de l'empresa**, i les empreses que formen l'aliança han de tenir una **cultura compatible**.



■ Fase 3. Identificació de necessitats i capacitats d'aliances

En el procés d'establiment d'aliances estratègiques és important **identificar les necessitats i capacitats fonamentals** de cada una de les parts amb la finalitat que l'establiment d'aliances permeti **assolir els objectius fixats per les empreses que la formen**.

Les aliances estratègiques són un procés mitjançant el qual **les empreses comparteixen recursos i capacitats amb l'objectiu de solucionar mancances o necessitats**, per la qual cosa és imprescindible tenir identificades tant les mancances o necessitats que es volen abordar com els recursos o capacitats que es volen compartir en aquest mateix procés.

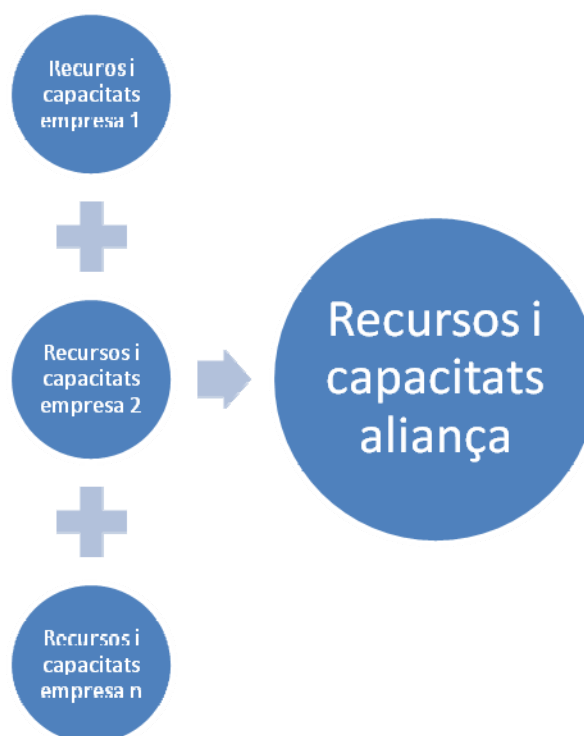


Fig. L'establiment d'aliances suposa la suma de recursos i capacitats de les empreses que la formen

(Font: CETEMMSA)

Seguidament, es proposa un model de taula on es poden relacionar les diferents necessitats i capacitats de les diferents parts (empreses) que conformen l'aliança amb l'objectiu que durant el procés de negociació de l'aliança les parts implicades tinguin clars quins són els recursos o capacitats que es compartiran en el procés i els objectius que es volen assolir (necessitats o mancances que es volen cobrir).

<u>Identificació de necessitats i capacitats</u>
Raó social: <i>ABC, S.L.</i> Activitat principal: <i>Comerç</i> Sector d'activitat: <i>Comercialització de roba d'home i dona sota una marca pròpia en botigues multimarca.</i> Àmbit geogràfic d'actuació: <i>Catalunya</i>
RECURSOS O CAPACITATS
- <i>Productes amb un elevat disseny i qualitat.</i> - <i>Coneixement del mercat</i> <i>degut principalment als anys d'experiència treballant en el mateix sector.</i>
MANCANCES O NECESSITATS
- <i>Accés al mercat nacional.</i> - <i>Necessitat de partners per a la creació de botigues multimarca.</i>

Fig. Model de document per a la identificació de necessitats i capacitat de les parts implicades en el procés d'aliances estratègiques
 (Font: CETEMMSA)

Tal i com es pot observar, es tracta d'un document senzill però molt visual i pràctic, amb la finalitat que en tot moment es tingui clar què aporta cada part i què pretén obtenir mentre duri l'aliança estratègica.

Per tant, és important identificar les **competències clau** de les diferents empreses que formen l'aliança així com les **necessitats o mancances**, amb l'objectiu de donar suport al desenvolupament mutu.

En definitiva, les empreses intentaran crear aliances estratègiques principalment per dos motius diferents però complementaris:

- Un instint defensiu per sobreviure.
- Desig ofensiu per assolir un avantatge competitiu.



Fig. Motius principals per a l'establiment d'aliances estratègiques

(Font: CETEMMSA)

▪ Fase 4. Definir els objectius de l'aliança i el tipus d'aliança a constituir

En un procés d'establiment d'aliances estratègiques és prioritari definir els **objectius que es volen assolir**, sent beneficiosos per a totes les parts que la formen, i el tipus d'aliança que es constituirà en funció dels objectius definits.

Per tant, és important que una vegada definides les necessitats o mancances així com els recursos i capacitats, s'estableixin els objectius a assolir en funció de les mateixes.

És necessari que **els objectius definits siguin clars, assolibles i mesurables**, el que permetrà conèixer l'evolució dels mateixos, així com que beneficien a totes les parts que formen l'aliança.

Entre els objectius que poden motivar l'establiment d'aliances estratègiques destaquen els següents:

- Assolir **economies d'escala** que sense l'establiment d'aliances estratègiques serien difícils d'aconseguir.
- **Reduir el risc associat a la inversió** en innovacions tecnològiques, pel fet de compartir la inversió amb la resta d'empreses que formen l'aliança.
- **Reduir el risc derivat de la penetració a nous mercats**, derivat del coneixement que poden tenir la resta d'empreses de l'aliança del mercats als quals es vol accedir.
- **Fer front a la competència però sense comprometre abundants recursos**, ja que els recursos els aporten les empreses que conformen l'aliança i no només una a nivell individual.
- **Incrementar el poder de negociació de l'empresa davant de clients**, proveïdors, etc. degut a l'aliança amb altres empreses.
- **Reaccionar ràpidament a les necessitats del mercat** ja que es té una major capacitat d'adaptació i flexibilitat.
- **Realització conjunta d'un projecte amb la finalitat de reduir riscos i despeses.**
- **Accés a informació i know-how** provinent de la resta d'empreses que formen l'aliança.

En funció dels objectius que es volen aconseguir s'optarà per un tipus o un altre d'aliança.²³ Seguidament es definiran breument els principals tipus d'aliances i en el següent punt de la memòria es mostrarà un exemple il·lustratiu de cadascun d'ells.

➤ **Tipus d'aliances**

En funció dels objectius que es vulguin aconseguir amb l'establiment d'aliances estratègiques, és a dir, en funció dels objectius definits en aquesta mateixa fase, s'optarà per un o altre tipus d'aliança.

L'esquema que es presenta a continuació mostra els diferents tipus d'aliances que es definiran seguidament.

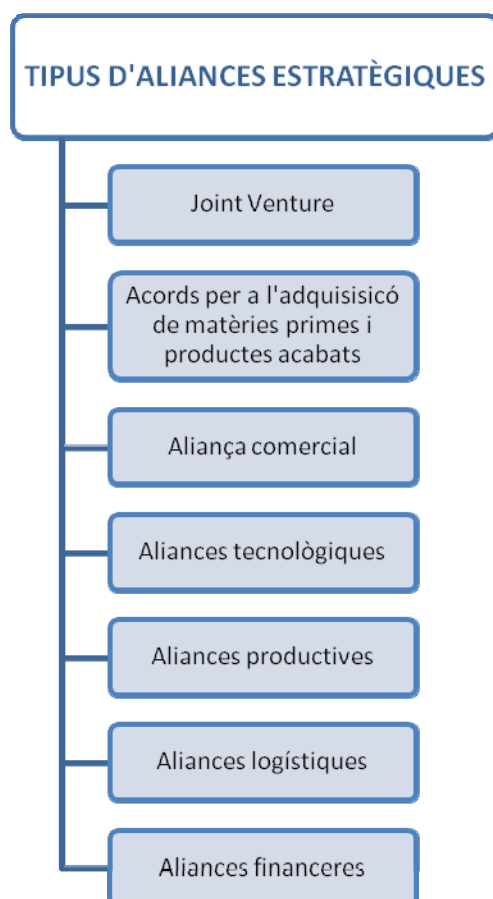


Fig. Tipus d'aliances estratègiques

(Font: CETEMMSA)

- **Joint venture**

Una *joint venture* és una forma d'aliança empresarial mitjançant la qual dues o més empreses s'uneixen amb l'objectiu de **crear una de nova amb entitat jurídica pròpia** però de la qual posseeixen el capital social i a la que dediquen els recursos necessaris pel seu funcionament. Es tracta d'un mecanisme ràpid per abordar nous mercats, abaratir costos i accedir a nova tecnologia.

En aquest tipus d'acord els socis continuen mantenint els seus negocis o empreses de manera independent, l'empresa conjunta suposa un negoci més.

Les empreses que conformen la *joint venture* no tan sols comparteixen beneficis, sinó que també comparteixen recursos i riscos per tal d'aconseguir un objectiu comú.

Les principals raons per a crear una *joint venture* són:

- **Penetració o accés a nous mercats**, tant a nivell geogràfic com de diversificació de productes/serveis.
- **Necessitat de finançament.**
- **Compartir riscos i recursos.**
- Guanyar en **experiència i know-how.**
- **Abordar projectes** que poden ser difícils de portar individualment.
- **Explotar avantatges específics** propis que tenen alguna mancança i es poden veure millorats o reforçats mitjançant la complementarietat amb altres empreses.
- **Reforçar la posició estratègica actual.**
- **Assolir noves posicions estratègiques.**

Existeixen dos tipus de vinculació empresarial amb forma d'empresa conjunta, que són els que es defineixen a continuació:

- **Joint ventures societàries o de capital:** basades en el compromís dels socis d'aportar capital i constitució d'una nova societat. En aquest cas la legislació del país on s'ingressa és la que regirà tant la constitució com el funcionament de la *joint venture*.

- **Joint ventures contractuales:** existeix cooperació empresarial, industrial o tecnològica, però cada part conserva autonomia societària. La diferència amb el cas anterior radica en què les relacions legals internes i amb tercers es regeixen sobre una base contractual.

- **Acords per a l'adquisició de matèries primeres i productes acabats**

Es tracta de l'acord establert entre dues o més empreses que no tenen la dimensió suficient per accedir a beneficis derivats del volum d'unitats adquirit (preus inferiors, millors condicions de pagament, etc.) per a poder optar a aquestes condicions que els beneficien i adquirir poder de negociació.

Els acords de compra permeten a un grup d'empreses **adquirir de forma conjunta béns, productes i/o serveis** a través de diverses modalitats d'operació i, d'aquesta manera, obtenir un **poder de negociació en la seva relació amb els proveïdors** substancialment més gran que operant de manera individual.

Els beneficis que es poden obtenir dels acords de compra són els que es relacionen a continuació:

- Permeten millorar la **competitivitat** del negoci.
- **Disminució dels preus de compra de productes, béns i/o serveis.**
- **Millora de les condicions de pagament.**
- **Millores qualitatives i quantitatives en la negociació per volum.**
- **Cerca, avaluació i selecció de nous proveïdors d'inputs i serveis.**
- **Transferència de coneixement i experiències** entre les empreses que formen l'aliança sobre els mercats als quals s'accedeix o es vol accedir.
- Permeten **disposar de serveis els costos dels quals no serien assumibles individualment.**

- **Aliança comercial**

Es tracta d'un acord mitjançant el qual les empreses s'associen per desenvolupar una **acció conjunta de comercialització, cooperar en les seves activitats de publicitat, distribució, investigació de mercats, etc.**

Els motius que poden fomentar l'establiment d'una aliança d'aquest tipus són els que es relacionen a continuació:

- Empreses competidores poden unir-se amb l'objectiu de **cofinançar investigacions de mercat** que després poden utilitzar cada una de les empreses que formen l'aliança de manera individual.
- Empreses del mateix sector o sectors diferents es poden associar per **compartir les despeses associades a iniciatives comercials o de marketing**.
- Les empreses, principalment de mida reduïda, estableixen aquest tipus d'acord amb l'objectiu de **poder utilitzar una marca comú** aconseguint la reducció de costos de publicitat, el que es pot traduir en una oportunitat per a competir amb les grans empreses.
- Es poden adoptar acords per a la **utilització de canals de distribució** de forma conjunta entre diverses empreses. Aquest sistema és adequat quan els productes dels diferents socis són complementaris, de manera que s'aconsegueix una diversificació de l'oferta, oferint un servei més complert al client.

Els avantatges d'aquests acords són:

- **Millora de la competitivitat** de l'empresa al poder competir amb empreses de major envergadura.
- **Reducció de les despeses** necessàries en matèria de publicitat.
- **Accés a nous canals de distribució**.
- **Transferència de coneixement** entre les empreses que formen l'aliança.
- **Disminució del risc de l'acció comercial** que s'emprèn.
- **Accés a nous mercats**.
- **Aliances tecnològiques**

L'establiment d'aliances tecnològiques persegueix principalment l'obtenció d'avantatges competitiu mitjançant la **transferència de coneixement o know how entre empreses o compartint riscos en les tasques de recerca, desenvolupament i innovació (R+D+i)**.

Es diferencien de les aliances productives, definides a continuació, principalment en la seva finalitat o objectiu. En el cas d'aliances tecnològiques la finalitat de l'establiment de l'aliança és

compartir tecnologia i tasques de recerca i desenvolupament, el que pot derivar en el desenvolupament d'un producte conjunt tot i que no seria el principal objectiu.

En el cas de les aliances productives l'objectiu principal és el **desenvolupament d'un producte en comú**, per la qual cosa pot resultar necessari compartir tecnologia i tasques de recerca i desenvolupament així com altres recursos, sense que sigui l'objectiu principal de l'aliança.

Els principals avantatges d'aquest tipus d'aliances són els que es relacionen següentment:

- Accés a **nova tecnologia**.
- **Reducció de la inversió** necessària per al desenvolupament de tasques d'R+D+i.
- Accés a **nou know-how**.
- **Millora de la competitivitat** arrel de l'accés a noves tecnologies.

- **Aliances productives**

Les aliances productives persegueixen **l'obtenció d'avantatges competitius, ja sigui per al desenvolupament conjunt de nous productes o bé a través d'integracions client-proveïdor**.

Generalment, les relacions que s'estableixen entre les empreses són de tipus vertical (entre diferents baules de la cadena de valor) i s'estableixen entre empreses amb activitats molt diferents, per tant, són aliances basades en la complementarietat entre empreses.

Els avantatges que persegueixen les aliances estratègiques són els que es relacionen a continuació:

- **Reducció de la necessitat d'inversió** per al desenvolupament d'un nou producte.
- Accés a **nou know-how**.
- **Millora de la competitivitat** deguda al desenvolupament d'un nou producte/servei.

- **Aliances logístiques**

Les aliances logístiques es constitueixen amb l'objectiu de posar en **comú les instal·lacions** de les empreses que conformen l'aliança.

Els beneficis que suposa l'establiment d'aquest tipus d'aliances es deuen principalment a:

- Accés a **noves instal·lacions amb nous recursos i equipaments**.

- **Millora de la productivitat.**
- Accés a un **major nombre de clients.**
- Reducció de la **inversió en infraestructura.**
- Accés a **nous mercats.**

- **Aliances financeres**

Les aliances financeres es constitueixen amb l'objectiu d'obtenir **avantatges competitius compartint capital**, és a dir, aportant diverses empreses el capital i els recursos necessaris per assolir l'objectiu o objectius comuns establerts.

Els avantatges d'aquest tipus d'aliança són els que es relacionen a continuació:

- **Compartir una sèrie de recursos financers** amb la finalitat que una determinada operació es pugui portar a terme.
- **Repartir riscos** en operacions que impliquen una cert risc o incertesa.
- **Reducció de la necessitat d'inversió per portar a terme nous projectes.**

Una altra classificació de les aliances estratègiques, segons Àfrica Ariño¹, és la que distingeix entre **aliances complementàries i aliances de massa crítica.**

- **Aliances complementàries**

Una aliança complementària és aquella en la que cada soci aporta actius estratègics complementaris diferents. Per tant, en aquest tipus d'aliances, **l'empresa accedeix a capacitats o recursos dels que no disposa.**

Les aliances complementàries es basen 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.

¹ Professora adjunta de l'IESE en el Department de Direcció General – Article “Alianzas Estratégica ¿estamos preparados?”

Generalment, en aquest tipus d'aliances, les dificultats o els problemes són menys significatius que quan es tracta d'un acord entre empreses que es troben en competència (relacions horitzontals).

■ **Aliances de massa crítica**

En aquest tipus d'aliances els socis s'uneixen per assolir una mida o volum suficient per a que l'activitat comú tingui sentit i obtenir beneficis d'aquest major volum. Aquestes aliances permeten aconseguir una escala suficient per fer rendibles determinades activitats.

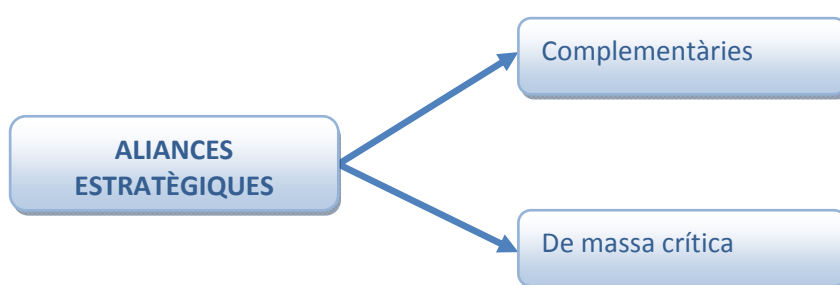


Fig. Tipus d'aliances estratègiques segons Àfrica Ariño

(Font: article Àfrica Ariño)

El següent esquema és un recull de les dues classificacions desenvolupades en el marc del present manual:

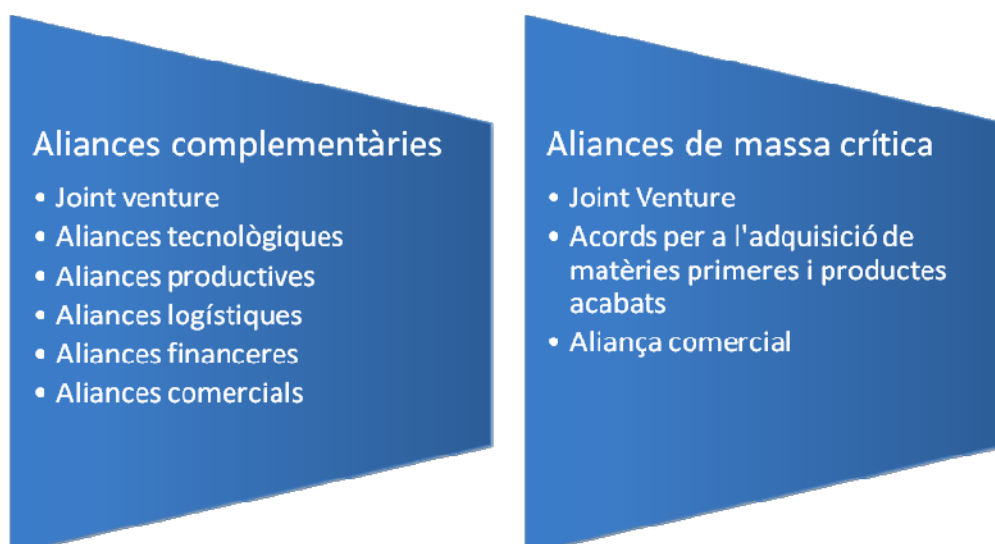


Fig. Classificació de les aliances estratègiques

(Font: CETEMMSA)

■ Fase 5. Selecció dels socis

Abans d'iniciar una relació estratègica, que seria el tipus de relació que s'estableix en un procés d'aliança, s'han d'identificar els factors clau que impulsen les interaccions entre les diferents parts que formen la relació.

Per aquest motiu és fonamental una correcta selecció dels socis (parts) que conformaran l'aliança estratègica.

Una bona relació s'estableix quan els objectius, les mesures i els resultats estan clars per les parts que formen l'aliança. Per començar s'han de gestionar els factors que impulsen la relació i no els resultats.

Abans d'iniciar el procés de selecció de socis, s'ha de tenir clar amb quin o quins tipus de socis es vol formar l'aliança: proveïdors, distribuïdors, competidors, etc.

Seguidament, les empreses han **d'identificar els seus socis clau** i centrar-se en gestionar la xarxa d'interaccions entre ells.

Una vegada es té clar i s'ha definit el tipus de socis amb el que formar l'aliança, s'han d'identificar aquells socis concrets amb els que es preveu que l'establiment de l'aliança seria profitosa.

En aquest punt ajuda elaborar un document on es relacionin els diferents socis que es volen considerar així com els seus punts forts i punts febles de cadascun dels socis.

EMPRESA	PUNTS FORT	PUNTS FEBLES
ABC, S.L.	-Empresa innovadora en producte. -Coneixença de mercats europeus. -Canals de distribució consolidats.	-Falta de recursos econòmics propis. -Empresa familiar.

EMPRESA	PUNTS FORT	PUNTS FEBLES
FLOW, S.L.	-Interès per les noves aplicacions de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). -Ofertament d'un producte percebut com de qualitat per part del client.	- Necessitat de renovació de la maquinària. - Necessitat de cerca de finançament extern.

L'objectiu d'aquest document és accedir de forma fàcil i senzilla a la informació rellevant de cadascun dels socis.

S'ha de tenir clar en aquesta fase, que per a crear associacions en les que ambdues parts surtin guanyant i els permetin obtenir avantatges competitius, les empreses han d'escollir un nombre reduït de socis amb l'objectiu d'establir confiança i els mecanismes necessaris per a resoldre diferències d'opinió o percepció sense que es tracti d'un procés complicat.

Una vegada s'han identificat els possibles socis que interessarien per a formar una aliança estratègica, s'ha d'analitzar la matriu anterior de punts forts i punts febles i determinar quins socis són importants, és a dir, quins ofereixen les millors perspectives a llarg termini d'acord amb els objectius de l'empresa.

En aquesta fase, i amb l'objectiu de seleccionar als socis més adients en funció del tipus d'aliança, es requereix dels **serveis d'un assessor extern** que valorarà de forma objectiva la idoneïtat de cadascun dels socis.

■ Fase 6. Contacte amb els socis seleccionats

Una vegada analitzada la matriu de punts forts i punts febles i seleccionats aquells socis que ofereixen les millors perspectives per a formar l'aliança, s'ha de contactar amb els mateixos.

És per aquest motiu que es proposa, seguint amb el format de matriu plantejat en la fase anterior, seleccionar la informació d'aquells socis que es consideren rellevants i afegir una columna on s'indiqui la persona de contacte.

Amb aquest document es pot accedir de manera ràpida a informació rellevant dels socis seleccionats així com a la informació de contacte per a cadascuna de les parts.

EMPRESA	PUNTS FORT	PUNTS FEBLES	PERSONA DE CONTACTE
ABC, S.L.	-Empresa innovadora en producte. -Coneixença de mercats europeus. -Canals de distribució consolidats.	-Falta de recursos econòmics propis. -Empresa familiar.	Sr. Joan Marí Sra. Carolina Plana
FLOW, S.L.	-Interès per les noves aplicacions de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). -Oferiment d'un producte percebut com de qualitat per part del client.	- Necessitat de renovació de la maquinària. - Necessitat de cerca de finançament extern.	Sr .Pere Riera Sr. Albert Martínez

Un cop es disposa de la informació de contacte dels socis, el següent pas és concertar una entrevista entre les parts amb la finalitat de definir interessos i objectius.

Es recomanable que aquesta reunió es produeixi presencialment, ja que és una manera d'iniciar una relació de confiança.

En aquesta fase s'han de seleccionar els socis definitius amb els que interessaria formar l'aliança, valorant els diferents punts forts i punts febles recollits a la matriu.

▪ Fase 7. Negociació amb els socis

Quan ja està clara per a totes les parts la voluntat de tirar endavant, hi ha els fonaments suficients de confiança i se sap que es voldria fer, aleshores **s'ha de definir què i com es farà**. Aquesta etapa és, bàsicament, d'iniciar la concreció sobre el projecte que es portarà en comú: com funcionarà, com s'organitzarà i es decidirà, els recursos i capacitats que aportarà cadascú, com es distribuiran els beneficis, etc.

Les entrevistes portades a terme en la fase anterior suposen un primer contacte entre les diferents parts que conformaran l'aliança així com una posada en comú dels objectius que es pretenen aconseguir amb l'establiment de l'aliança.

És necessari que els acords als que s'arribi quedin recollits en un **document vinculant**, que podem denominar **acord de l'aliança**, que estigui signat per totes les parts que formaran l'aliança.

De manera general, i com a mínim, aquest document ha de contenir la següent informació:

- Informació identificativa de les empreses que formen l'aliança.
- Interès i capacitats de cadascuna de les empreses que formen l'aliança.
- Objectius que es pretenen assolir.
- Durada prevista de l'aliança.
- Contingut de l'acord.
- Criteris econòmic-financers.
- Aportacions de cadascuna de les empreses.
- Retorn del resultat i propietat per a cadascuna de les empreses.
- Funcionament, organització i gestió.
- Gestió per a la incorporació de nous membres.

El disseny d'acords d'aliances molt complexos disminueix la probabilitat de que una de les empreses presenti un comportament oportunista davant d'un imprevist. En contra, però, hi haurà un increment dels costos de contractació o elaboració del document.

En aquest punt s'ha de tenir en compte que un dels motius per a l'establiment d'aliances és que **totes les parts que la formen obtinguin benefici**.

Durant aquesta fase es recomana **comptar amb l'assessorament extern** amb l'objectiu de definir els acords d'aliances.

Veure document d'aliança tipus en Annex I.

▪ Fase 8. Elaboració del Business Case

En paral·lel amb el procés de negociació definit a la fase anterior on s'estableixen tant els objectius a assolir com els recursos i capacitats que cedeix cadascuna de les parts que formen l'aliança, s'elabora el que denominem **Business Case**.

En el marc del present manual, definim Business Case com aquell document que s'utilitza per avaluar o analitzar l'impacte financer, econòmic i estratègic de prendre una acció basada en l'establiment d'aliances estratègiques. Aquest document també ajudarà a documentar i presentar de forma clara i concreta l'anàlisi realitzat sobre l'establiment de l'aliança estratègica.

La informació més rellevant que conté l'esmentat document és:

- Context inicial.
- Model de negoci de l'aliança.
- Objectius que es volen assolir.
- Resultats que s'esperen.
- Descripció de les empreses que formen l'aliança.
- Anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) i divisió dels resultats per a cadascuna de les parts en funció del que s'hagi establert.
- Estratègia de comunicació o comercialització.
- Pla econòmic-financer de l'aliança.
- Aspectes legals de l'aliança.

■ Fase 9. Gestió de l'aliança: establiment del contracte o acord de l'aliança

En aquest punt es considera que la posada en marxa de l'aliança ha estat correcta i s'han realitzat adequadament tots els passos anteriors.

Pel que fa referència a la gestió, i especialment en aquells casos en què les aliances estan formades per un grup d'empreses (superior a dos), **pot resultar útil subcontractar la gestió a una persona externa especialitzada en projectes de cooperació.**

La contractació de la gestió externa també es recomana en aquells casos en què no és habitual entre les empreses una cultura de col·laboració o cooperació, ja que aquesta persona externa pot transmetre el coneixement necessari per a portar endavant l'aliança estratègica.

En el cas que no es vulgui disposar de personal extern per encarregar-se de la gestió de l'aliança, s'anomenarà una persona de cada empresa participant que seran els encarregats de tirar endavant aquesta tasca.

La persona responsable de la gestió de l'aliança, tant en el cas que sigui una persona interna com un professional extern, és determinant en aquests aspectes:

- L'estil, la cultura, la manera de fer i la capacitat de relacionar-se amb l'equip.
- El lideratge i la capacitat de coordinació en lloc de l'autoritat jeràrquica.
- La imparcialitat i la recerca del benefici en comú amb objectius compartits.
- La definició i el respecte d'uns límits, principis i regles acordats.

Un altre aspecte a tenir en compte en la gestió de l'aliança és el manteniment del ritme al llarg del projecte, així com assegurar el manteniment per part de tots els socis del compromís en les fites i no exclusivament en els recursos preassignats.

En aquest sentit, és útil que hi hagi mecanismes per part de la persona o persones que coordinen, per poder fer valdre els compromisos.

És per aquests motius, que **resulta imprescindible la figura d'un gestor de l'aliança per a que vetlli per l'èxit de la mateixa** així com pel compromís que va acceptar cadascuna de les parts implicades en el procés.

En aquest punt també resulta important gestionar possibles conflictes que puguin sorgir referents als recursos o capacitats cedits i als resultats obtinguts per cadascuna de les parts

que forma l'aliança. En aquests casos és necessari establir mecanismes de reajustament en les aportacions de recursos en base a resultats o considerar la incorporació o sortida de socis sense que això afecti la continuïtat del projecte.

Per tant, en aquesta fase són importants el temps, recursos i resultats o aportacions i compensacions, com també ho són els mecanismes de comunicació (tan formals com informals) per mantenir la confiança entre les parts de l'aliança o gestionar la presa de decisions.

▪ **Fase 10. Avaluació i seguiment de l'aliança**

Aquesta fase abasta tot el procés d'establiment d'aliances estratègiques així com la duració de la mateixa.

L'avaluació d'una aliança estratègica es pot plantejar des de diferents enfocaments:

- i. Segons la motivació o focus de l'avaluació:
 - a. **Avaluació estratègica de les parts:** sempre és convenient centrar l'aliança en aspectes estratègics per a la pròpia empresa. Tanmateix, avui dia les situacions de l'entorn econòmic, tecnològic i sectorial canvien molt ràpidament i de forma significativa. Una avaluació d'aquest tipus pot resultar útil per a l'empresa per detectar les pròpies capacitats i prioritats en el moment que es planteja un projecte d'aliança estratègica, i així valorar l'encaix amb la seva estratègia de creixement i innovació. Aquest tipus d'avaluació també pot resultar interessant en moments en que els canvis externs fan plantejar la pròpia estratègia o és necessari replantejar o reajustar la dedicació, recursos, rol o encaix organitzatiu en el projecte conjunt. Ens aquests casos també és necessari considerar l'aliança actual davant d'altres alternatives possibles i veure els riscos interns i/o externs de cada opció.
 - b. **Avaluació de la coordinació i relació entre les parts que formen l'aliança:** aquest tipus d'avaluació condiona tot el que té a veure amb l'aliança, encara que hi ha vegades que no se li dóna el valor que té. Implica una avaluació d'aspectes relacionats amb el lideratge de l'aliança, la coordinació del projecte, les motivacions i relacions entre persones i cultures organitzatives

diferents, la freqüència i intensitat de la relació entre les parts (amb persones i cultures diferents), i els efectes en el grau de satisfacció professional, en la presa de decisions i en els resultats. Aquesta anàlisi també pot vincular-se a la integració de processos operatius o a tecnologies de suport.

- c. **Avaluació de la gestió del projecte:** correspon a una avaluació més tradicional de la gestió i l'execució de projectes i, per tant, s'endinsa més en el contingut específic del projecte que s'ha de portar a terme conjuntament i analitza aspectes tals com els que es relacionen a continuació:

- Objectius, planificació, execució, temps, eficàcia, eficiència, resultats.
- Accions, recursos, procediments, coordinació, etc.

ii. Segons qui fa l'avaluació:

- a. **Avaluació interna:** aquesta avaluació es porta a terme per persones internes de les empreses que conformen l'aliança, tot i que s'ha de valorar si és algú que formi part del projecte o no.
- b. **Avaluació externa:** aquesta avaluació la porta a terme un professional extern, sense veure's condicionat per aspectes culturals o relacionals de les empreses que conformen l'aliança.

iii. Segons els diferents aspectes o moments que pot convenir avaluar:

- a. Idoneïtat dels socis potencials: situació, dirigents, cultura, idoneïtat, encaix d'interessos, estratègia, capacitat, prioritat i calendari, potencialitat a curt o mig termini, oportunitats i riscos, etc.
- b. Idea de cooperació i tipus: adequació de la idea o tipus de cooperació a les necessitats estratègiques de l'empresa i de les oportunitats existents.
-

6. Exemples dels diferents tipus d'aliances estratègiques

En aquest apartat es presenten exemples d'aliances estratègiques d'empreses rellevants a nivell nacional i internacional, que han optat amb èxit per aliar-se com a part de la seva estratègia empresarial.

Aquests exemples fan referència a determinats tipus d'aliances definides a l'apartat anterior (en concret a la fase 4 de l'apartat 5).

1. JOINT VENTURE	
SOL MELIÀ – IBERIA 	Un exemple de <i>joint venture</i> és la que sorgeix a partir de dos grans empreses del sector turístic nacional com són la cadena hotelera Sol Melià i la companyia aèrea Iberia. Aprofitant les sinergies d'aquestes dues empreses l'any 1999 sorgeix l'operador turístic Vivatours.
SOL MELIÀ– HARD ROCK 	Més recentment, la cadena hotelera Sol Melià ha creat una <i>joint venture</i> amb el grup britànic Rank Group. Com a resultat de l'aliança s'han creat hotels sota la marca Hard Rock a Europa i Amèrica. Els hotels "Hard Rock" responen a un nou concepte d'establiment de gamma alta (4 estrelles superior i 5 estrelles) caracteritzats per la singularitat de l'atmosfera que es respira gràcies al disseny propi de la marca Hard Rock inspirat, principalment, en la cultura musical i cinematogràfica.

2. ALIANÇA COMERCIAL

MCDONALD'S

COCA – COLA



Els restaurants McDonald's amb les seves hamburgueses només venen Coca-Cola. Amb aquesta aliança l'empresa de refrescs no només guanya un soci líder en el sector que mou milions de litres de producte, sinó que a més la marca Coca-Cola figura en tota la publicitat de McDonald's, sense que aquesta pagui res per això.

McDonald's per la seva part, obté beneficis importants com a resultat de la seva aliança amb Coca-Cola ja que compra les begudes a un preu molt més barat del que hauria de pagar en absència d'aquesta aliança estratègica.

3. ALIANÇA TECNOLÒGICA

TOYOTA - TESLA



Ambdues companyies col·laboraran en el desenvolupament i producció de vehicles elèctrics. Segons els termes de l'acord, Toyota invertirà 50 milions de dòlars en la compra d'accions, mentre que l'Estat de Califòrnia proporcionarà els incentius fiscals necessaris per a que Tesla pugui reobrir NUMMI, una factoria situada a Fremont antigament compartida entre Toyota i General Motors.

Encara que NUMMI reiniciarà la seva activitat amb uns 1.000 empleats, durant aquest any 2010, la xifra podrà créixer fins a 10.000, i la capacitat de producció superar els 300.000 cotxes a l'any, fet tant interessant per Tesla com la possibilitat d'implementar els mètodes de fabricació de Toyota.

El benefici de Toyota és l'impuls de la companyia en el desenvolupament de vehicles elèctrics.

4. ALIANÇA PRODUCTIVA

TOSHIBA - MICROSOFT

TOSHIBA



Microsoft

Toshiba i Microsoft han arribat a un acord per ampliar la seva actual col·laboració global per a la millora del desenvolupament de productes electrònics i ordinadors personals.

Aquest nou acord de col·laboració es plasmarà en la investigació conjunta per al desenvolupament de reproductors HD DVD (en el nou format de DVD d'alta capacitat) que utilitzen tecnologia Microsoft Windows. També està previst que reforcin la seva col·laboració en dispositius iHD, la última iniciativa pel que respecte a format interactiu del DVD Forum.

Un altre dels camps en el que ambdues companyies reforcen la seva aliança és en la investigació dins del segment d'ordinadors portàtils amb l'objectiu d'expandir aquest mercat.

La col·laboració en aquest camp ha permès desenvolupar dispositius capaços d'optimitzar el rendiment dels sistemes operatius WindowsXP per a Tablet i Media Center PC, com és el cas, respectivament, dels portàtils de Toshiba Portégé M200 i Tecra M4 i tota la sèrie Qosmio.

5. ALIANÇA LOGÍSTICA

NISSAN – DAIMLER - RENAULT



DAIMLER



Les fàbriques d'automòbils Nissan, Daimler (propietària de la marca Mercedes Benz) i Renault van firmar un acord per a l'establiment d'una aliança estratègica.

L'aliança consisteix essencialment en la possibilitat que totes les empreses que la formen puguin utilitzar les plantes industrials que tinguin en diverses parts dels Estats Units per a construir automòbils o parts d'automòbils de les altres empreses.

Aquest acord vol potenciar els avantatges logístics de poder disposar de diverses fàbriques alhora.

6. ALIANÇA FINANCERA

BBVA – BURGER KING



BBVA

BBVA ha establert un acord de col·laboració amb l'Associació Nacional de Franquiciats (ANF) de la cadena Burger King a Espanya, mitjançant el qual els seus franquiciats podran accedir a millors condicions de finançament.

Segons l'entitat financera, amb aquesta iniciativa, que contribueix al creixement del sector serveis, mostra el seu suport a les empreses i franquícies.

Entre altres facilitats, BBVA posa a disposició dels aproximadament 1.000 franquiciats de Burger King una àmplia gamma de productes i serveis financers exclusius, com els comptes de crèdit, préstecs, leasings, assegurances i mitjans de pagament amb unes condicions financeres avantatjoses.

També podran accedir i beneficiar-se de l'assessorament preferent de la xarxa de BBVA especialitzada en negocis. A més, l'acord recull la gestió de les operacions de finançament a través de les línies ICO 2010 de l'Institut de Crèdit Oficial.

7. ALIANÇA COMPLEMENTÀRIA**TOYS'R'US – AMAZON**

Toysrus.com i Amazon.com s'han associat per oferir la venda on-line de joguines. L'àmplia selecció de Toysrus.com de les joguines més de moda, les seves grans oportunitats i ofertes exclusives, combinada amb la botiga de on-line Amazon.com, reconeguda pels seus enviaments i entregues puntuals i el seu famós servei al client.

A la campanya nadalenca de 1999, Amazon.com i Toysrus.com van obrir cadascú la seva pròpia botiga de joguines a Internet i fracassaren. Toysrus.com va tenir problemes de distribució i molts clients no van rebre les seves comandes a temps. Per una altra banda, al finalitzar la campanya, Amazon.com es va trobar amb un stock de joguines difícil de vendre.

L'actual associació d'aquestes empreses respon a la necessitat d'actuar amb rapidesa amb l'objectiu de tornar a repetir el mateix error.

7. Aspectes clau per l'èxit de les aliances

Els aspectes clau per l'èxit de les aliances són:

- **Deixar clara des del principi la finalitat de l'acord.**

És essencial que en la definició d'un procés d'aliances estratègiques quedi clara la finalitat o objectiu de la mateixa, el que evita conflictes entre les parts que formen l'aliança.

- **Distingir els interessos generals dels particulars.**

En un procés d'establiment d'aliances estratègiques es pot parlar d'objectius generals i d'objectius particulars.

Es parla d'objectiu generals quan la consecució de l'objectiu aporta benefici per a totes les parts que formen l'aliança, mentre que els objectius particulars són aquells que només beneficien a una de les parts.

És per aquest motiu, que resulta necessari que en l'establiment de l'acord quedin clars quins objectius són generals i quins particulars, també per evitar conflictes.

- **Acordar amb rigor tots els aspectes de l'aliança, per insignificants que siguin.**

Les aliances estratègiques suposen l'establiment d'acords entre empreses amb cultures i maneres de fer diferents.

És necessari, davant la diversitat d'empreses, que tots els aspectes de l'aliança es tractin i quedin clars abans de la formalització de la mateixa, el que també suposarà evitar conflictes entre les parts.

- **No deixar temes sense tractar.**

En un procés d'aliances estratègiques és important identificar i analitzar diferents escenaris amb l'objectiu de no deixar temes sense tractar, i per tant reduir el possible oportunisme d'alguna de les parts que conformen l'aliança.

- **Evitar les clàusules excessives o abusives.**

Amb l'establiment d'aliances estratègiques totes les parts han de sortir beneficiades, per la qual cosa és important evitar clàusules que perjudiquin a alguna de les parts que formen l'aliança.

- **Concretar de manera detallada els aspectes lligats a les qüestions estratègiques.**

Seguint amb la línia dels punts anteriors, és important deixar ben definides les qüestions estratègiques que afecten a l'aliança, com seria el cas d'objectius de creixement, llançament al mercat de nous productes, adquisició de nova tecnologia, etc.

- **Defensar els avantatges empresarials propis.**

L'establiment d'aliances estratègiques suposa assolir projectes que individualment no és podrien afrontar, però, en cap cas, ha de suposar la pèrdua dels avantatges dels que disposa cadascuna de les parts que formen l'aliança.

- **Definir les funcions, les responsabilitats i les obligacions de cada associat.**

És essencial definir les responsabilitats i obligacions de cadascun dels socis dins de l'aliança, sobretot, pel que fa referència a les persones que han de gestionar i coordinar l'aliança durant el seu funcionament.

- **Definir les regles d'explotació dels resultats de l'aliança.**

És important acordar i definir com es distribuiran els resultats fruit de l'aliança entre cada una de les parts que la formen, ja siguin positius com negatius, amb l'objectiu que aquests acords quedin clars en el moment de formalitzar l'aliança.

Els beneficis o pèrdues derivats del procés d'aliança estratègica han de ser assumits per les diferents parts que la formen en funció d'uns criteris establerts en la definició de l'acord.

- **Definir les regles de reconducció, rescissió i liquidació, en cas de ruptura de l'acord.**

És important durant la definició d'un procés d'aliances estratègiques identificar les diferents situacions que poden succeir i definir una solució per a les mateixes. També és important deixar clars els acords de rescissió o liquidació de l'aliança, amb l'objectiu, en qualsevol dels casos, d'evitar conflictes i assegurar el bon funcionament de la mateixa.



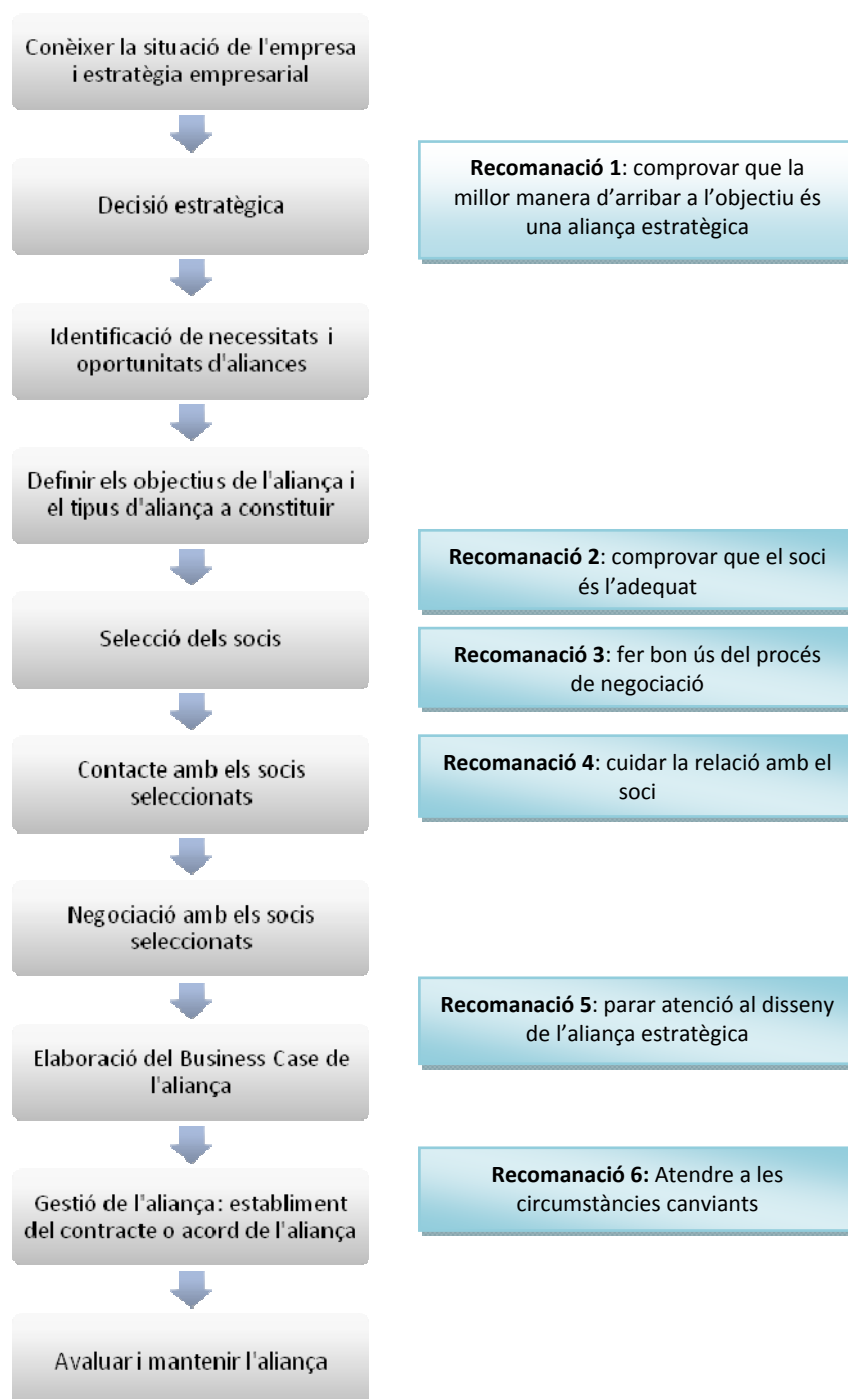
Segons les recomanacions de Valverde i Ariño² (2005) per establir una aliança satisfactòria amb la consecució dels objectius establerts és important tenir en compte certs aspectes que afecten a les diferents fases de constitució de l'aliança:

- Comprovar que la millor manera d'arribar a l'objectiu és una aliança estratègica.
- Comprovar que el soci o socis són els adequats.
- Fer bon ús del procés de negociació.
- Parar atenció al disseny de l'aliança estratègica.
- Cuidar la relació amb el soci.
- Atendre a les circumstàncies canviants.

Per tant, és important abans d'establir una aliança valorar si a nivell estratègic és la millor opció a seguir i si es volen invertir els recursos necessaris, tant a nivell econòmic, com materials o humans.

² "Aspectos contractuales de las alianzas estratégicas". Antoni Valverde; África Ariño. Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. IESE. 2005

A continuació es mostra un esquema on es pot observar cada una de les recomanacions de Valverde i Ariño amb quina fase del procés d'establiment d'aliances es correspon:



8. Casos d'èxit d'aliances estratègiques a la comarca

El present projecte elaborat amb l'objectiu d'impulsar el procés d'**Aliança** com a part de l'estratègia empresarial de les empreses del Maresme ha estat liderat i promogut pel Consell Comarcal del Maresme, finançat per la Diputació de Barcelona i executat per la FAGEM.

Es presenten tres casos d'establiment d'aliances estratègiques a la comarca del Maresme. Dels tres casos d'aliances presentats, un d'ells, l'aliança de 6tm, va participar en el "Projecte d'aliances estratègiques empresarials 2009" emmarcat dins del Pla d'Acció conjunt 2009 del Pacte-Territorial pel Desenvolupament Local i l'Ocupació del Maresme, que consistia en l'acompanyament i assessorament durant el procés de constitució de l'aliança.

Els altres dos són exemples d'aliances portades a terme amb èxit a la comarca, en concret, La Rue Privée i Salsaprint, que es detallen a continuació.

Els casos que s'exposen a continuació han estat autoritzats per a la seva comunicació i difusió però no s'autoritza sota cap concepte la seva reproducció parcial o total.

Cas1. 6tma-Serveis en RRHH

6tma – Serveis RRHH

www.6tma.com

a. Integrants de l'aliança

Dues raons socials dedicades a prestar serveis de **consultoria en RRHH a les empreses**:

- **Estratègies de desenvolupament humà, S.L.**

+

- **Violan Vidal y Asociados, S.L.**

b. Tipus d'aliança

Aliança estratègica per a la **comercialització** dels serveis.

Cada soci té major grau d'expertesa en una tipologia de serveis en RRHH, concretament:

- **Formació i assessorament individual o coaching** (Estratègies de desenvolupament humà, S.L.).
- **Selecció i avaluació de personal** (Violan Vidal y Asociados, S.L.).

Els dos socis s'alien sota el paraigües de la **marca comercial 6tma** (marca legalment registrada a nom d'un dels socis, Jaume Martí) amb l'objectiu que Estratègies de desenvolupament humà, S.L. pugui centralitzar totes les demandes de Formació i que Violan Vidal y Asociados, S.L. pugui fer el mateix amb les demandes de Selecció de personal. Es produeix una **aliança comercial per l'acció comercial o venda creuada dels serveis**.

c. Objectiu de l'aliança

Aquesta aliança es produeix amb l'**objectiu d'obtenir els avantatges** següents:

- **Ampliar la cartera de clients** tant en l'àrea de Formació com en la de Selecció de personal.
- **Incrementar el volum de negoci** o la **massa crítica**.
- **Enfortir i millorar el posicionament** de la **marca 6tma**.
- **Reduir costos** derivats de compartir un treballador, realitzar la publicitat conjuntament, etc.

d. Oportunitat de l'aliança

Aquesta aliança presenta les següents oportunitats:

- **Complementarietat** que presenten els dos **socis** en maneres de ser (personalitat) i en serveis objectiu (Formació i Selecció de Personal), cosa que **permet la seva especialització**.
- **Augmentar** la seva la **cartera de clients** i créixer.
- **Enfortir la marca 6tma**.
- Incrementar el poder de negociació de l'empresa davant de clients o proveïdors.

e. Risc assumit per les parts

Els principals riscos de l'aliança són els següents:

- **Incompliment en el pagament de les despeses** acordades.
- **Mal ús de la marca 6tma** registrada a nom d'un dels socis.
- Que després d'un any de funcionament el **saldo per venda creuada** dels serveis no **sigui favorable** per un dels socis de l'aliança.

f. Planificació temporal i de recursos de l'aliança

De manera general, la planificació de l'aliança de 6tma d'acord a la Metodologia per dur a terme una aliança estratègica, especificada a l'apartat 5 s'indica a continuació.

Fases		←Gen.10	F.0	Març10	Abril10	Mag10	Juny10→
1	Decisió estratègica						
2	Identificació necessitats i oportunitats d'aliances						
3	Definir els objectius de l'aliança i el tipus d'aliança						
4	Selecció dels socis						
5	Contacte amb els socis seleccionats						
6	Negociació amb els socis seleccionats						
7	Elaboració del Business Case de l'aliança						
8	Gestió de l'aliança: establiment del contracte o acord de l'aliança						
9	Avaluar i mantenir l'aliança						

Recursos de l'aliança

- Recursos humans compartits: tècnica administrativa.
- Recursos materials/infraestructures: despatx a Mataró d'un dels socis que l'altre soci utilitza, si s'escau, per realitzar entrevistes de selecció de personal.

g. Aspectes més rellevants que ha calgut negociar

Els aspectes més rellevants que han negociat els dos socis han estat:

- La gestió del personal compartit per els dos socis de l'aliança.
- La gestió dels recursos humans/infraestructures.
- Definir els aspectes que poden comportar el trencament de l'aliança.

h. Formalització de l'aliança

La formalització de l'aliança es va portar a terme mitjançant el consens d'un acord

d'aliança que tenia una vigència d'un any a partir de la seva signatura. Aquest acord d'aliança consensuat entre els socis conté 10 clàusules, entre d'altres, Duració de l'aliança, Compensació per l'acció comercial creuada, Ús de la marca, Extinció de l'aliança, Comissió de seguiment i Confidencialitat.

i. Descripció del procés d'aliança

Jaume Martí propietari de Estratègies de desenvolupament humà, S.L. i Josep Anton Violán propietari de Violán Vidal y Asociados, S.L. presenten una llarga trajectòria desenvolupant consultoria en RRHH. Els dos socis es coneixen des d'anys enrere, són compatibles i detecten que es complementen personal i professionalment ja que un d'ells està més especialitzat en el Servei de Formació i Coaching i l'altre es dedica a la Selecció de Personal. Presenten el projecte d'aliar-se sota la marca comercial 6tma per oferir una imatge de marca conjunta, poder créixer i especialitzar-se un en formació i l'altre en selecció de personal.

Es va treballar amb els socis, mitjançant sessions de consultoria, per a la definició del tipus d'aliança, dels objectius de la mateixa, l'abast, així com els aspectes clau que cal negociar. Tanmateix, s'elabora el Business Case o pla de negoci que estudia la viabilitat de l'aliança, tot considerant aspectes estratègics i econòmics.

Paral·lelament es duu a terme la negociació i la signatura de l'acord de l'aliança. Aquesta fase es realitza mitjançant sessions de consultoria en la que participen les dues parts i els consultors d'aliances, fins a arribar a consensuar l'acord d'aliança entre les dues parts.

Conclusions

Entre Estratègies de desenvolupament humà, S.L. i Violan Vidal y Asociados, S.L., s'ha constituït l'aliança **6tma** per a la comercialització de serveis de RRHH.

Com en el cas de McDonald's i Coca-cola, es tracta d'un acord mitjançant el qual ambdues empreses milloraran la competitivitat accedint a un mercat més gran i especialitzant-se en el seu *core business*, és a dir, Estratègies de desenvolupament humà, S.L. en la formació, assessorament i coaching i Selecció i avaluació de personal S.L., en la selecció de personal.

L'establiment d'aquesta nova aliança suposa donar un pas endavant en les noves estratègies empresarials amb l'objectiu d'oferir al mercat un servei professional i d'acord amb les seves necessitats i exigències.

Cas 2. La Rue Privée

La Rue Privée

La Rue Privée

a. Integrants de l'aliança

La Rue Privée neix de la introducció de les TIC al comerç i de la cooperació entre empreses. Es tracta d'una plataforma per vendre productes d'altres temporades (stocks) per Internet. En aquesta iniciativa participen un total de **7 botiguers de Mataró** que s'han aliat per iniciar el camí de l'e-commerce.

Per tant, els integrants de l'aliança són:

- **Botiguers de Mataró**, en concret, Nins Moda Infantil, Pell Tolrà, Pepa Pagès Complementos, Saterra Joiers, Ximenes Òptics, Rosita Moda i Picon&Prats, que participen amb l'objectiu de vendre els seus productes d'altres temporades (stocks).
- **InSitu, empresa tecnològica** que dissenya, desenvolupa i gestiona una **plataforma** per a la realització de **vendes per Internet** dels stocks dels botiguers.

b. Tipus d'aliança

Aliança estratègica **tecnològica** per a la comercialització dels stocks dels botiguers mitjançant una plataforma tecnològica per a la realització de vendes per Internet que gestiona l'empresa InSitu, a canvi d'un percentatge per cada venda realitzada.

c. Objectiu de l'aliança

Aquesta aliança es produeix amb l'objectiu d'obtenir els avantatges següents:

- **Aconseguir treure els stocks o productes d'altres temporades** de les botigues participants al projecte d'aliança, donant un **millor preu i servei al client**.
- **Ampliar els canals de distribució i el número de clients** de les botigues a través de la venda per Internet.
- L'objectiu de l'empresa tecnològica, InSitu, a l'aliança passa per gestionar la plataforma de comercialització dels productes per Internet (manteniment, realització de comandes, logística i distribució de les mateixes, etc.) a canvi d'un percentatge per cada venda realitzada.

d. Oportunitat de l'aliança

Aquesta aliança presenta les següents oportunitats:

- **Oferir al client la confiança d'un botiguer** en el moment de realitzar les seves vendes per Internet.
- **Rapidesa de lliurament de les comandes als clients**, respecte altres plataformes de venda d'stocks per Internet tipus Vente Privée.
- **Augmentar la cartera de clients dels botiguers** i créixer mitjançant la xarxa d'Internet.
- Vendre els stocks mitjançant aquest canal de distribució (plataforma de venda per Internet) és més beneficiós per als botiguers que les altres alternatives de venda de "saldos" o stocks de temporades anteriors.

e. Risc assumit per les parts

Pel que fa als botiguers el risc és limitat ja que la gestió de la plataforma de venda per Internet així com les despeses de la logística i distribució de les comandes efectuades van a càrrec del proveïdor tecnològic InSitu. La venda d'articles d'altres temporades (stocks) implica marges molt més ajustats. Per tant, el risc radica en el cost d'oportunitat entre l'opció que suposa l'aliança, és a dir, la venda dels stocks mitjançant Internet o les altres

opcions que passen per la venda dels stocks a “saldistes”, a priori en condicions menys beneficioses per als botiguers.

En el cas del proveïdor tecnològic, el risc assumit és la inversió realitzada en el disseny i desenvolupament de la plataforma i en la gestió de la mateixa (publicitat, fotografia dels articles, logística i distribució, entre d'altres).

f. Planificació temporal i de recursos de l'aliança

De manera general, la planificació de l'aliança de 6tma d'acord a la Metodologia per dur a terme una aliança estratègica, especificada a l'apartat 5 s'indica a continuació.

Fases		←Jun10	Juliol10	gost10	Set.10	Oct.10	Nov.10→
1	Decisió estratègica						
2	Identificació de necessitats i oportunitats d'aliances						
3	Definir els obetus de aiança i el tipus daliança						
	Seleccó de sis						
5	Contacte amb els sis sleccionats						
6	Negociació amb els socis seleccionats						
7	Elaboració del Business Case de l'aliança						
8	Gestió de l'aliança: establiment del contracta o acord de l'aliança						
9	Avaluar i mantenir l'aliança						

Recursos de l'aliança

- Des del punt de vista dels botiguers, no han d'invertir recursos en l'aliança, únicament els productes d'altres temporades que posen a la venda.
- Des del punt de vista del proveïdor tecnològic InSitu, els recursos aportats són els necessaris per al disseny, desenvolupament, manteniment i gestió de la plataforma tecnològica de venda de productes per Internet.

g. Aspectes més rellevants que ha calgut negociar

Els aspectes més rellevants que han negociat els dos socis han estat:

- Exclusivitat pel que fa als socis botiguers participants a La Rue Privée.
- Condicions per sortir o entrar de la plataforma de venda per Internet.
- Permanència mínima o màxima del contracte.
- Comitè gestor de l'aliança.

h. Formalització de l'aliança

Aquesta aliança estratègica es va formalitzar mitjançant un contracte que té en compte la inversió realitzada pel proveïdor tecnològic i que assegura als botiguers, que participen inicialment a l'aliança, la exclusivitat de ser els primers en entrar.

La direcció de La Rue Privée va a càrrec de InSitu, el proveïdor tecnològic.

i. Descripció del procés d'aliança

La Rue Privée neix de la mà del proveïdor tecnològic InSitu, juntament amb el responsable de la botiga Nins Moda Infantil, amb l'objectiu de poder comercialitzar els stocks o articles d'altres temporades mitjançant una plataforma de venda per Internet. A aquesta iniciativa ràpidament es van afegir altres botiguers de Mataró. Per tant, són un total de 7 botigues de Mataró que han decidit iniciar-se a l'e-commerce en aliança amb un proveïdor tecnològic, InSitu.

Aquests botiguers de Mataró han entrat a la xarxa per vendre de manera global a gran número de clients potencials que naveguen cada dia per Internet. Els botiguers de Mataró que han iniciat aquest projecte són: Nins, Pell Tolrà, Saterra, Rosita, Pepa Pagès, Ximenes i Picón&Prats, i presenten el següent denominador comú:

- Empresa familiar.
- Gamma de productes mitja - alta, productes de marques reconegudes.
- Botigues amb història i prestigi a Mataró.
- Propers.

La direcció de l'aliança va a càrrec del proveïdor tecnològic InSitu de manera que el poder de negociació dels botiguers és limitat, a canvi de no haver d'invertir econòmicament en la plataforma tecnològica.

Les parts van signar un contracte per formalitzar i regular l'aliança.

Conclusions

Tal i com van fer en el seu moment Toyota i Tesla, Rue Privé és una aliança tecnològica formada per set botiguers de Mataró (Nins Moda Infantil, Pell Tolrà, Pepa Pagès Complementos, Saterra Joiers, Ximenes Òptics, Rosita Moda i Picon&Prats) i InSitu, empresa de base tecnològica.

L'establiment d'aquesta aliança suposa per als botiguers l'accés a un nou canal de distribució que els hi permetrà penetrar en un mercat més gran i poder vendre els stocks d'altres temporades accedint a nova tecnologia sense necessitar d'una forta inversió en recerca i desenvolupament.

Cas 3. Salsaprint, empresa d'estampació de peces al Marroc**Salsaprint***a. Integrants de l'aliança*

Aquest projecte d'aliança consisteix en la creació d'un **negoci d'estampació de peces al Marroc** (SALSAPRINT) dirigit, des del punt de vista tècnic, per experts en estampació catalans.

Aquest projecte d'aliança es porta a terme amb l'objectiu de **reduir el costos d'estampació** derivats de la creació d'una empresa d'estampació de peces al **Marroc**, on els costos són més baixos, assegurant la **qualitat de les peces estampades**, ja que l'empresa està dirigida, des del punt de vista tècnic per **experts en estampació catalans que aporten el seu know-how** a l'empresa.

L'aliança estratègica per a la constitució de l'**empresa d'estampació, SALSAPRINT**, es realitza amb la participació de **tres socis: HALLOTEX, HAPPYPUNT** (empreses de Mataró competidores dedicades al disseny de peces de vestir i que treballen per el gran distribuïdor tèxtil INDITEX) i **SALSABILE** (proveïdor marroquí de confecció de peces), tal i com es representa a la gràfica següent.



b. Tipus d'aliança

Aliança estratègica tipus **joint venture** per a la constitució d'una nova empresa d'estampació de peces **participada a parts iguals per els tres socis**.

c. Objectiu de l'aliança

Aquesta aliança es produeix amb l'objectiu de:

- **Millorar la qualitat i el servei** de les peces estampades a **preus competitius**.
- Assegurar la **competitivitat de les empreses participants** a l'aliança (fonamentalment HALLOTEX i HAPPYPUNT) davant competidors d'altres països (Turquia, Romania o Portugal) que també són proveïdors del grup INDITEX i que ja tenen resultat favorablement el procés d'estampació pel que fa a preu i qualitat.
- Els socis pretenen amb aquest projecte d'aliances **aconseguir ser un proveïdor de referència** per al seu principal client, grup **INDITEX**, per tal d'assegurar la seva **viabilitat de manera competitiva en el temps**.

d. Oportunitat de l'aliança

Aquesta aliança presenta les següents oportunitats:

- Permetre la **integració horitzontal dels socis** participants a l'aliança mitjançant la creació d'una empresa d'estampació de peces. Cosa que permetrà **escurçar els terminis de lliurament** al client i disposar d'una **gran flexibilitat**.
- **Incrementar el poder de negociació** de l'empresa davant de clients o proveïdors.
- **Evitar desestructurar la cadena de valor del clúster tèxtil, confecció i moda del Maresme** i no perdre els proveïdors en estampació de qualitat a Catalunya, **transferint el know-how en estampació de Catalunya al Marroc**.
- L'empresa està situada estratègicament a Tànger, al costat de SALSABILE (empresa que confecciona les peces de HALLOTEX i HAPPYPUNT), per **minimitzar el flux de peces i garantir un bon servei a INDITEX**.
- Protegir llocs de treball d'alt valor afegit a Catalunya.

e. Risc assumit per les parts

Els principals riscos de l'aliança són els següents:

- **Necessitat d'una forta inversió inicial** per posar en marxa la nova empresa d'estampació de peces al Marroc. Aquesta inversió es finança mitjançant fons propis i préstec bancari.
- La nova empresa creada com a resultat del procés d'aliança depèn de manera indirecta d'un únic client. Per tant, la **facturació està molt centralitzada en un únic client**, el grup INDITEX.
- **Diferències culturals dels socis de l'aliança**, integrada per dos socis catalans i un soci marroquí.

f. Planificació temporal i de recursos de l'aliança

De manera general, la planificació de l'aliança de 6tma d'acord a la Metodologia per dur a terme una aliança estratègica, especificada a l'apartat 5 s'indica a continuació.

Fases	←Abril08	Maig08	Juny08	Jul.08	Set.08	Oct.08→
1 Decisió estratègica						
2 Identificació de necessitats i oportunitats d'aliances						
3 Definir els objectius de l'aliança i el tipus d'aliança						
4 Selecció del socis						
5 Contacte amb els socs seleccionats						
6 Negociació amb els socis seleccionats						
7 Elaboració del Business Case de l'aliança						
8 Gestió de l'aliança: establiment del contracta o acord de l'aliança						
9 Avaluar i mantenir l'aliança						

Recursos de l'aliança

- Recursos materials: Edifici, instal·lacions necessàries per a l'estampació i màquines d'estampació per iniciar l'activitat de l'empresa d'estampació SALSAPRINT.
- Recursos humans: caps de producció, encarregats de torn i personal d'estampació.
- Fons de maniobra necessari per iniciar l'activitat de l'empresa d'estampació.

g. Aspectes més rellevants que ha calgut negociar

Els aspectes més rellevants que han negociat els dos socis han estat:

- **Creació i gestió del nou centre de treball al Marroc, SALSAPRINT.**
- **Aspectes jurídics** relacionats amb la **creació de noves societats** necessàries per muntar l'empresa d'estampació de peces al Marroc. Per exemple, s'han de demanar crèdits per finançar les inversions necessàries per muntar l'estampació (edifici, maquinària, etc.). SALSABILE, l'empresa de confecció marroquina que participa en un 33,3% a SALSAPRINT, no pot demanar crèdits per motius religiosos, de manera que es crea TEXINMA (societat marroquina de capital català creada per portar a terme les inversions necessàries per muntar SALSAPRINT).

h. Formalització de l'aliança

Es constitueix **SALSAPRINT com a SARL** ("Société à responsabilité limitée"), equivalent a una societat limitada a Espanya, que requereix poc capital per fundar-se i el funcionament és més operatiu que el de la societat anònima.

Conclusions

La *joint venture* formada per Hallotex, Happypunt i Salsabile, suposa apostar per una nova estratègia on cada empresa aporta el millor de si mateixa per constituir Salsaprint.

Al igual que Sol Melià i Iberia van aprofitar les seves sinèrgies per crear Vivatours, Hallotex, Happypunt i Salsabile han creat Salsaprint amb l'objectiu d'oferir a clients tant exigents com Inditex productes competitius i de qualitat posicionant-se com empreses de referència en el sector.

La principal raó per crear Salsaprint ha estat l'explotació d'avantatges específics de cada una de les parts que formen la *joint venture* així com reforçar la seva posició estratègica, constituint una empresa d'estampació al Marroc dirigida per experts catalans.

9. Agraïments

Agraïm la col·laboració de les diferents empreses que han participat amb les seves experiències en el present Manual i la seva autorització a la difusió dels resultats obtinguts en cadascun dels casos com a mostra d'èxit.

Aliança SALSAPRINT:

- Sra. Marta Bonareu Lleonart – HALLOTEX, S.L.

Aliança La Rue Privée:

- Sr. Robert Azor – Nins Infantil, S.L.

Aliança 6tma:

- Sr. Jaume Martí Mora – Estratègies de Desenvolupament Humà, S.L.
 - Sr. Josep Anton Vidal – Vidal Violan y Asociados, S.L.
-

Annex I: Acord aliança tipus

ACORD D'ALIANÇA

Mataró, a __ de ____ de 20__

REUNITS

D'una part, D. _____, major d'edat, veí de Mataró, amb domicili en _____, _____ i amb DNI _____.

I d'una altra, D. _____, major d'edat, veí de Mataró, amb domicili en _____, _____ i amb DNI _____.

INTERVENEN

El primer en nom i representació de _____, constituïda el __ de ____ de __, amb domicili a Barcelona, carrer _____, _____, i amb número de CIF _____ i inscrita en _____ actuant en la seva condició de _____ de la mateixa.

El segon en nom i representació de _____, constituïda el __ de ____ de __, amb domicili Barcelona, carrer _____, _____, i amb número de CIF _____ i inscrita en _____ actuant en la seva condició de _____ de la mateixa.

EXPOSEN

I.- Que _____ és una empresa especialitzada en _____.

II.- Que _____ és una empresa especialitzada en _____.

III.- Que les Parts entenen que les seves activitats són complementàries i mostren el seu interès a establir un acord marc en el qual s'estableixin les directrius per la (comercialització, desenvolupament, cessió...) _____ de béns o serveis.

IV.- Que, havent arribat a un acord sobre aquest tema i en les condicions i amb els objectius indicats, les Parts subscriuen el present Acord de d'Aliança.

PACTES (a tractar)

Primer.- Objectiu de l'acord.

Segon.- Aportació no econòmica de las Parts a l'Acord.

Tercer.- Aportació econòmica de les Parts a l'Acord.

Quart.- Duració.

Cinquè.- Òrgans de Govern de la l'Aliança.

Sisè.- Resolució de conflictes.

Setè.- Altres acords complementaris.

Vuitè.- Personal i Responsabilitat Laboral i Fiscal.

Novè.- Propietat intel·lectual o industrial.

Desè.- Extinció de l'Acord.

Per exemple:

El present Acord podrà resoldre's si concorre qualsevol de les següents causes:

- *Per acord de les Parts.*
- *Per transcurs del terme que s'acordi.*
- *Per l'incompliment de les disposicions del present Acord.*
- *Per veure's culpable qualsevol de les parts en situació concursal o en una situació econòmica que obligui legalment a un procediment equivalent.*

Onzè.- Confidencialitat.

Dotzè.- Jurisdicció.
