



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

GUIA DE COOPERACIÓ EMPRESARIAL

**Consolidació d'Empreses
de Recent Creació**

indra

© **Diputació de Barcelona**
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Maig 2008
DL: BI-1686-2008

Direcció i coordinació dels materials INDRA: Servei de Teixit Productiu

Autor de la guia de cooperació empresarial: Jordi Martí i Costa
(ALTRIUM. Cooperació empresarial)

INDRA

*Déu del firmament,
per voluntat seva cauen les pluges refrescants
que fan la terra fructífera.*

Mitologia hindú.

La Diputació de Barcelona dona suport als ens locals de la província en el seu propòsit de contribuir a la dinamització del teixit productiu, que actualment es manifesta amb l'existència de 66 centres de serveis a les empreses en el nostre territori que assessoren anualment prop de 30.000 persones emprenedores i 10.000 empreses.

Durant molts anys, l'activitat principal d'aquests centres s'ha concentrat en el foment de la creació de noves empreses, àmbit en el que s'ha avançat progressivament en la configuració d'uns serveis que atenen de forma integral totes les fases de la creació d'una nova empresa, des del sorgiment de la idea inicial fins a la seva constitució i sortida al mercat.

A mesura que s'han anat consolidant els serveis d'atenció a persones emprenedores, les seves metodologies i els seus instruments, s'ha vist la necessitat de posar en marxa també serveis de suport a la consolidació d'empreses de recent creació. En ocasions la preocupació entre el personal dels serveis per l'elevada mortalitat de les noves empreses durant els primers cinc anys de vida; en ocasions la necessitat manifestada per les mateixes empreses que havien estat assessorades en el seu naixement des dels ens locals, han anat configurant una demanda d'ampliació i diversificació dels serveis locals de suport cap a l'acompanyament en les primeres fases de creixement de les empreses.

Recollint aquesta demanda, la Diputació de Barcelona, treballant una vegada més colze a colze amb els ens locals de la província, ha impulsat una tasca innovadora en matèria de dinamització del teixit productiu local, portant a terme un projecte pilot, el programa INDRA, que entre els anys 2006 i 2007, i amb la participació de més de tres-centes empreses, ha explorat els àmbits en els que calia un major esforç per part dels serveis locals d'atenció a les empreses de cara al suport a la consolidació de les empreses de recent creació.

Aquesta col·lecció de guies i manuals és fruit del treball realitzat durant aquests dos anys, però també vol representar la voluntat dels ens locals de la província de seguir donant servei al nostre teixit empresarial, especialment a les micro i petites empreses, de mantenir la col·laboració amb les persones emprenedores que han confiat en els serveis locals com a suport per a posar en marxa els seus projectes i d'apropament al conjunt d'empreses del territori que afronten els primers anys de la seva existència.

És per això que considerem que aquests productes representaran un impuls important a la tasca dels serveis locals d'atenció a empreses i una millora qualitativa essencial en l'objectiu comú de consolidar un teixit empresarial competitiu, innovador i arrelat al territori.

El conjunt de materials elaborats són:

- Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives
- Guia de networking empresarial
- Guia de cooperació empresarial
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit del mercat i de la fidelització de clients
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la planificació financera
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la internacionalització
- Catàleg de recursos per a la consolidació d'empreses de creació recent

La present guia, dedicada a la cooperació empresarial, ofereix els arguments, les bases i les eines per afrontar el creixement de les oportunitats de negoci de les empreses de recent creació a partir de la identificació de necessitats comuns amb d'altres i dels beneficis potencials en el canvi d'escala de les operacions de l'empresa que suposa l'establiment d'acords interempresarials, sense haver d'assumir canvis estructurals importants i compartint riscos.

Esperem, doncs, que aquest material us faci servei i us ajudi a afrontar amb unes bases més sòlides l'aventura del creixement de la vostra empresa.

Teo Romero Hernández
President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic
Diputació de Barcelona

Maig de 2008

1. Introducció: context i fonaments	09
1.1 Les PIME catalanes i la cooperació	09
1.2 Innovació, cooperació i sectors d'activitat.....	10
1.3 Del networking a la col·laboració i la cooperació	11
1.4 La cooperació: què és i què no és	12
1.5 Factors per potenciar la cooperació	13
1.6 El perfil d'empresari o empresària i d'empresa	14
2. Per què cooperar entre PIME	16
2.1 Importància de cooperar i del perquè	16
2.2 Motivacions i beneficis de la cooperació.....	16
2.3 Àmbits de cooperació	18
2.4 Objectius de la cooperació	19
2.5 Interès amagat o propòsit compartit	22
2.6 Cooperar i altres alternatives	22
3. Tipus de cooperació empresarial	25
3.1 Condicionants del tipus de cooperació.....	25
3.2 Partners: perfil, nombre i grandària	25
3.3 Cooperació estratègica o operativa	27
3.4 Motivació, àmbit i objectius	28
3.5 Acord: objecte i forma	28
3.6 Ajuts públics a la cooperació	29
3.7 Agents i suport en cooperació	29
4. Acords i organització en la cooperació	32
4.1 L'acord dins el procés de cooperació	32
4.2 La formalització de l'acord	33
4.3 Acords per a funcions específiques	34
4.4 Creant una nova empresa	35
4.5 Agrupant empreses	37
4.6 Créixer en dimensió com a grup corporatiu	38
4.7 Fonts d'informació en acords	40
5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació	41
5.1 Etapes del procés de cooperació	41
5.2 Etapa 0: Conèixer la nostra situació i estratègia empresarial	42
5.3 Etapa 1: Identificar necessitats i oportunitats de cooperació	44
5.4 Etapa 2: Definir objectius i tipus de cooperació	46
5.5 Etapa 3: Contacte i elecció de partners	48
5.6 Etapa 4: Negociació amb els partners	52
5.7 Etapa 5: Ajuts i subvencions	53
5.8 Etapa 6: Acord i arrencada	54
5.9 Etapa 7: Gestionar i acabar	56
5.10 Etapa 8: Avaluar i mantenir la cooperació	58
6. La relació i la tecnologia: factors d'èxit	62
6.1 Tecnologia, col·laboració i competitivitat	62
6.2 Les relacions com a factor d'èxit o de fracàs	63
6.3 La tecnologia com a factor d'èxit o de fracàs	65
6.4 Eines tecnològiques de suport	66
7. Polítiques públiques de foment de la cooperació empresarial	69
7.1 Actuacions prioritàries per al teixit empresarial	69

7.2 Agents, rols i aportacions	69
7.3 Públic objectiu dels programes	70
7.4 Prioritats sectorials en cooperació	72
7.5 Promoció territorial de la cooperació.....	73
7.6 Marc i objectius d'un programa de cooperació	74
7.7 Els recursos com a condicionants	76
7.8 Definir un programa de cooperació per a PIME.....	77

8. Resum: Aspectes clau en cooperació empresarial	81
8.1 Condicionants en la cooperació empresarial	81
8.2 Punts febles de la cooperació empresarial.....	82
8.3 Punts forts de la cooperació empresarial.....	82
8.4 Factors crítics en el procés de cooperar entre PIME.....	83
8.5 Cooperar o no: criteris per decidir.....	83
8.6 Un primer pas per començar a cooperar	84

ANNEXOS:

Annex A. Casos de cooperació empresarial	85
1. Farma: innovació en producte i internacionalització.....	85
2. UTE: lideratge de PIME per a un concurs públic.....	86
3. Conzentra: unir-se per créixer.....	86
4. Alimentari: de competir a cooperar internacionalment.....	87
5. TIC: un sistema informàtic avançat per al sector	88
6. Projecte europeu: aplicació social de la tecnologia.....	88
7. Institucional: cooperar per al desenvolupament sectorial.....	89

Annex B. Models orientatius d'acords.....	91
1. Llicències de patents	91
2. Transferència de tecnologia.....	92
3. Col·laboració en R+D+I	92
4. Consorci	93
5. Aliança d'empreses (joint-venture).....	93
6. Franquícies	94
7. Subcontractació	94

Annex C. Ajuts en cooperació per a PIME.....	96
1. Segons el projecte i la institució.....	96
2. Ajuts i subvencions.....	98
3. Criteris de priorització.....	103

Annex D. Pautes per definir la cooperació.....	105
1. Bases de l'estratègia d'empresa.....	105
2. Bases de l'estratègia de cooperació.....	108
3. Definició de <i>partners</i> potencials.....	109
4. Previsió de recursos per a la cooperació.....	110

I. INTRODUCCIÓ: CONTEXT I FONAMENTS

❖ Objectius del capítol ❖

- Entendre què és la cooperació empresarial i què la caracteritza
- Identificar a quin perfil d'empresari o d'empresària o d'agent pot ser útil

I.1 LES PIME CATALANES I LA COOPERACIÓ

Les PIME a Catalunya representen el 99,8% de les empreses (gairebé 475.000 PIME), el 75,6% de l'ocupació (1.850.000 treballadors i treballadores) i prop del 50% del PIB (el 66% del PIB del sector privat).

La situació actual de les PIME a Catalunya, segons l'anuari de la PIME catalana 2005 elaborat per PIMEC, es caracteritza per:

- Pes molt alt en la creació de riquesa, proporcionalment superior al que existeix a la UE, en tots els sectors de l'economia catalana.
- Dins del sector industrial predominen en els sectors del metall, maquinària i material elèctric.
- Dins del sector dels serveis, el comerç i les reparacions representen la majoria de PIME.
- Han perdut rellevància amb relació a les grans empreses de l'economia catalana, en nombre i pes econòmic.
- No han aprofitat els canvis d'entorn, ràpids i profunds, per adaptar-s'hi.
- Disminució de la rendibilitat, motivada per dimensions empresarials més reduïdes del teixit empresarial (*micro* i PIME), amb menors vendes amb relació als actius.
- Baixa productivitat en treball i capital; molt més baixa que les PIME de la UE.
- Les PIME del sector de serveis a les persones tenen una productivitat superior a la de la UE.

D'acord amb la situació actual es pot dir que una política transversal de foment de la cooperació pot tenir un efecte rellevant i multiplicador en el desenvolupament del teixit empresarial i en el seu creixement, així com efectes importants en la creació i divulgació d'innovació, segons estudis de la UE.

Per un altre costat, organitzacions empresarials estan fent incidència en el fet que la cooperació és una estratègia determinant per a les microempreses i PIME, amb especial èmfasi en la innovació.

El Sr. Josep González, president de PIMEC, declarava a la publicació *Món Empresarial* (de juliol de 2006), en resposta a la pregunta de quines són les problemàtiques més urgents a solucionar per part de les PIME: «Per motius de volum de les pròpies PIME, cal afavorir polítiques per tal que estableixin acords entre elles, no per força acords de fusió. Nosaltres sempre hem dit que l'empresari català té tendència a ser massa individualista, la qual cosa és un handicap. Cal associar-se per fer créixer la mida de les nostres empreses. Evidentment, també caldrà esmerçar-se per fer entrar amb força el tema de la innovació al món de l'empresa.»

El Sr Antoni Abad, president de CECOT, declarava també a *Món Empresarial* (de juliol de 2006):

«El principal problema de la R+D (recerca i desenvolupament) és que és una activitat cada cop més costosa, la qual cosa fa que les empreses que no creixen tinguin cada vegada més problemes per seguir un ritme d'inversions adequat en aquest àmbit. En això, l'economia catalana té un gran problema, perquè la dimensió mitjana de les empreses és petita. Només hi ha dues solucions: créixer o desenvolupar molt més el concepte d'aliances estratègiques en tecnologia, que crec que seria un bon camí per a la nostra economia.»

Acords, associacions i aliances estratègiques... són tot conceptes que fan referència a la necessitat de cooperació entre les PIME.

1.2 INNOVACIÓ, COOPERACIÓ I SECTORS D'ACTIVITAT

La cooperació està considerada dins la política de R+D+I (Recerca, Desenvolupament i Innovació) de la UE com un factor que crea innovació i la divulga.

Per això, des de la UE, es fa un seguiment de la cooperació dins de l'àmbit de la innovació, tant pel que fa als estats membres com pel que fa als sectors, amb èmfasi especial a les PIME.

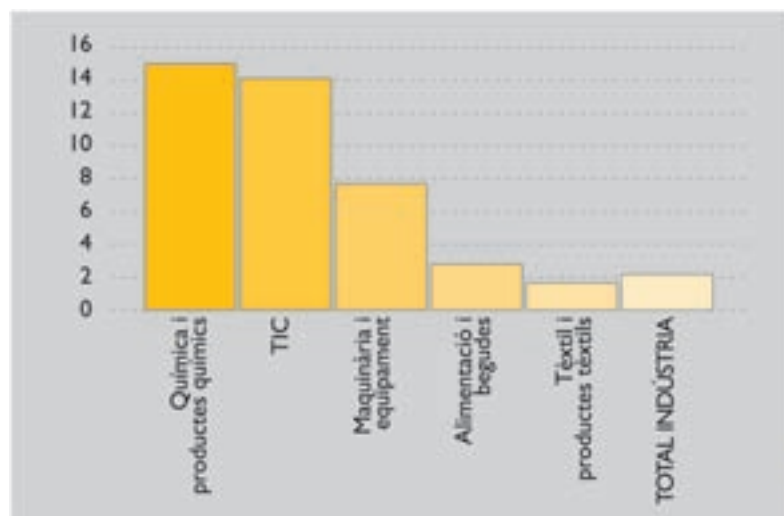
Un altre aspecte que denota la importància de la cooperació dins les polítiques comunitàries de R+D+I és que per al VII Programa Marc del pressupost previst per al conjunt de programes (idees, capacitats, cooperació, persones), es preveu assignar un 59% del total al programa de cooperació.

És important destacar que la cooperació varia força segons els sectors. En general, és als sectors amb més innovació on es produeix més cooperació. Segons un estudi de la UE, els sectors més innovadors a l'estat espanyol són:

- Serveis informàtics
- Tecnologies de la Informació i Comunicacions (TIC)
- Equipament elèctric i òptic

Si observem la mitjana de cooperació per sectors a la UE, podem veure-hi les grans diferències existents, entre les quals destaca, en primer lloc, la indústria química i les TIC:

SITUACIÓ A LA UE: Quota de PIME que cooperen amb altres, per sectors d'activitat.



Font: estudi TrendChart on Innovation 2005 i Innovation Scoreboard 2005

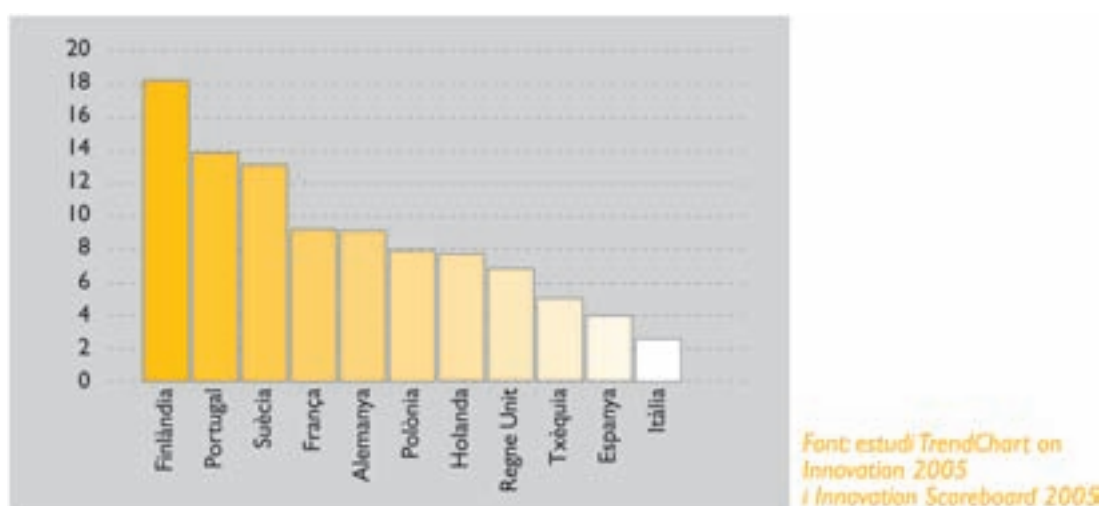
COOPERACIÓ EMPRESARIAL

1. Introducció: context i fonaments

També cal ressaltar com incideix de manera decisiva la cultura de cada sector. Així, pot haver-hi sectors amb certes tensions que afectin les relacions personals. En altres sectors, amb una alta competència per la pressió dels ràpids canvis d'entorn, la desconfiança entre les empreses pot ser habitual, i s'intenten copiar sistemàticament idees i iniciatives dels altres (la qual cosa fa molt difícil possibles col·laboracions si no hi ha un canvi cultural previ o bé si no s'actua amb persones poc afectades per la situació). A d'altres sectors, on l'alt grau d'innovació obliga a estar al dia i a col·laborar en xarxes, l'intercanvi és un valor habitual i és significativa la contribució de connexions externes. Per tant, cal que les administracions públiques amb responsabilitat en l'àmbit econòmic potenciïn la cooperació com a valor empresarial referent de competitivitat i innovació.

Si observem la situació entre els diferents països, detectem que, a l'estat espanyol, el grau de cooperació és baix en comparació amb el d'altres països de la UE, tal com queda reflectit al gràfic següent.

SITUACIÓ A LA UE: Percentatge de PIME innovadores que cooperen amb altres, per països.



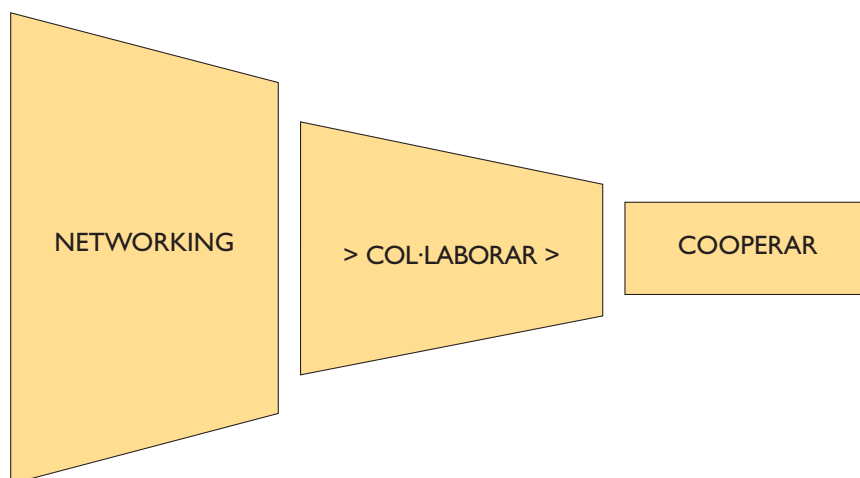
Espanya està situada en el lloc 10è dels països de la UE-25 pel que fa a innovació. La seva baixa situació global en innovació és producte, entre d'altres motius, de la baixa situació en innovació i empreudoria, on repercuteix directament el baix percentatge de PIME involucrades en pràctiques de cooperació per innovar.

A Catalunya, la cultura industrial de llarga tradició no ha contribuït a una cultura de cooperació empresarial. En moments en què es replanteja el model productiu de creixement, una major innovació i una major cooperació, amb noves cultures empresarials de referència, són decisives.

1.3 DEL NETWORKING A LA COL·LABORACIÓ I LA COOPERACIÓ

És important veure i considerar que la cooperació acostuma a ser sovint un procés evolutiu que passa per una fase de contacte generada a partir del *networking* professional o personal (podeu trobar una descripció del concepte *networking* a l'apartat següent), i que pot donar lloc -amb més o menys grau- a unes possibles col·laboracions (podeu trobar una descripció del concepte col·laboració a l'apartat següent). Aquests contactes i/o col·laboracions poden donar lloc, a través d'un procés d'adquisició de confiança i continuïtat periòdica de la relació, a un compromís amb objectius compartits a mitjà o llarg termini, és a dir, a la cooperació.

Conèixer les xarxes relacionals -personals, professionals i territorials- contribuirà decisivament a potenciar aquest flux:



La gestió d'aquest procés donarà lloc a projectes de cooperació.

Amb la finalitat de conèixer, diagnosticar i promoure accions de desenvolupament local, es recomana fer anàlisis de xarxes relacionals del territori que permeten identificar nodes de connexions (llocs, institucions o empreses), que són punt d'intercanvi, factors de bloqueig o de facilitació i de connexió de xarxes locals o comarcals amb xarxes externes o globals ja existents.

Un altre aspecte que pot tenir una incidència rellevant en la cooperació, no solament entre empreses sinó també entre institucions, és l'ús compartit i generalitzat d'eines basades en Internet per a la col·laboració i la cooperació. Aquesta efectivitat també serà major en la mesura que aquestes eines en xarxa estiguin vinculades a fonts d'informació professional, sectorial i institucional. Les diferents eines i oportunitats que generen es detallen en el capítol corresponent d'aquesta guia.

Per resumir, podem dir que, com més contactes es creïn amb els perfils adequats i més eines aportem perquè es transformin en col·laboració, hi haurà una base potencial més gran per a la cooperació. I, de nou, com més col·laboracions existeixen i més eficient sigui la transformació de col·laboració en cooperació, els resultats en projectes de cooperació seran millors. Aquests projectes caldrà gestionar-los professionalment per tal que esdevinguin cooperacions exitoses i tindran un efecte multiplicatiu major si la cooperació entre empreses és multilateral.

1.4 LA COOPERACIÓ: QUÈ ÉS I QUÈ NO ÉS

Aprofundim primer en els conceptes:

- *Cooperar*: obrar juntament amb un altre o altres per assolir una mateixa finalitat.
- *Col·laborar*: treballar amb una altra o altres persones en la realització d'una obra.
- *Networking*: xarxa de connexions entre persones amb orientació personal, professional o empresarial, per intercanviar informació (oportunitats, problemes comuns, aprenentatge, solucions...) o serveis.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

1. Introducció: context i fonaments

Mentre que el fonament del *networking* rau en les múltiples connexions i en l'intercanvi, en la col·laboració es troba en un treball amb algú en una obra.

Mentre que en la col·laboració cadascú té el seu propi objectiu complementari amb la resta, en la cooperació (tot i existir un interès o objectiu propi) també hi ha una finalitat comuna i compartida per tots, que ha de ser clara (els objectius han de ser clars i, per això, es útil explicitar-los i escriure'ls, els propis i els comuns). A més a més, s'actua juntament sobre l'objecte d'actuació. Això fa que predomini més una visió a mitjà o llarg termini (i, si és amb valors compartits, millor), ja que la complexitat, el temps de gestació i els recursos involucrats són majors i impliquen un procés de pacte i d'organització. La cooperació no és una acció puntual, esporàdica o de poca durada, sinó que requereix una visió de certa estabilitat.

I, a l'hora de cooperar, és clau que hi hagi una voluntat real de benefici mutu en el camí d'assoliment dels objectius, aspecte decisiu que depèn molt de les persones i de la cultura empresarial, i que pot condicionar decisivament el grau d'èxit.

Una característica significativa de la cooperació entre PIME, que és el segment en què ens centrem en aquesta guia, és que en els acords acostumen a participar-hi un gran nombre d'empreses i que el nivell de formalització dels acords és menor (Font: Becattini, 1991 i Camagni, 1991).

Això no implica que no es tingui present l'existència freqüent d'acords de cooperació empresarial amb altres organismes o agents (universitats, centres tecnològics o de R+D+I, institucions i fundacions, etc).

1.5 FACTORS PER POTENCIAR LA COOPERACIÓ

La cooperació és una gran desconeguda en l'àmbit empresarial, excepte en entorns com la R+D+I o la internacionalització. En general, podem dir que és una funció de gestió transversal poc coneguda, poc usada i poc reconeguda per les PIME.

Tanmateix, no deixa de sorprendre el fet que, per la seva dimensió reduïda, les PIME són el perfil d'empresa que més es pot beneficiar de la cooperació. Aquest fet encara és més significatiu quan, en estudis sobre la situació de les PIME catalanes, es detecta que tenen dificultats per adaptar-se als nous i ràpids canvis d'entorn, que no generen la rendibilitat d'abans i que els seus resultats i la seva competitivitat es veuen afectats per una disminució afegida de la grandària mitjana de les PIME.

Si tenim en compte que la utilitat i l'efectivitat de la cooperació empresarial estan àmpliament demostrades, verificades i potenciades com a factor clau per a la innovació i la internacionalització, ens trobem que un dels frens més importants per a la cooperació entre empreses es troba en la cultura empresarial, molt més en determinats àmbits o sectors com l'industrial, que en sectors com el de les noves tecnologies, és a dir, hi ha més dificultats en els sectors vinculats a béns materials i tradicionals que no pas en entorns de coneixement o d'intangibles. A banda de la situació de sector o de les relacions de caire personal, també poden ser obstacles les possibles experiències prèvies fallides en matèria de cooperació.

Aspectes intangibles com les actituds, predisposicions, intencions, etc., i, en molts casos, els comportaments humans no positius (afany de protagonisme, rivalitats no professionals, objectius o prioritats amb segones intencions, etc.), són elements crítics en un àmbit en què les relacions humanes en grup són determinants i en el qual l'èxit de la fita en comú depèn de les aportacions positives, i en una mateixa direcció, de les parts.

Per contrarestar el desconeixement, o poc reconeixement, envers la cooperació, pot ser convenient iniciar, especialment per part dels organismes públics i d'organitzacions empresarials i professionals, accions de divulgació i reconeixement envers projectes d'èxit en cooperació que puguin esdevenir referents per a altres empreses, i seguir un procés semblant al que comportà el reconeixement assolit per la innovació.

Tanmateix, cal dir que la cooperació, d'igual manera que la innovació, és una tendència creixent i molt associada a l'ús de les noves tecnologies en xarxa, tecnologies que generen nous sistemes de relació, de col·laboració i de cooperació. Per tant..., o ens avancem o l'oportunitat pot passar de llarg. I cal afegir que bona part de la dotació de fons europeus s'ha anat limitant i focalitzant en temes molt específics, entre ells el de la innovació, i que la UE prima la cooperació -especialment intracomunitària- com un aspecte clau dels seus projectes d'innovació, amb ascendència significativa en les polítiques dels estats.

Finalment, cal comentar que els agents externs a l'empresa poden ser significatius en el suport a la cooperació. Es pot considerar que el suport de professionals de la gestió, de consultores expertes en aquest àmbit (amb experiència en projectes multilaterals i potencial de contacte amb partners complementaris) o bé d'organismes, institucions o associacions (associacions empresarials, centres d'emprenedoria, col·legis professionals, centres de formació, associacions del sector TIC, etc.) poden ser un canal important de recerca de partners i de suport professional i fins i tot economicofinancer.

També cal esmentar el paper que poden desenvolupar els serveis locals de promoció econòmica de municipis, consells comarcals i diputacions en la promoció de la cooperació empresarial, en l'impuls de polítiques i programes de cooperació empresarial per a PIME i en el foment de les relacions intersectorials, especialment entre empreses tecnològiques avançades i empreses tradicionals. Aquest paper es pot accentuar notablement en la mesura que existeixi una cooperació eficient amb els agents empresarials, professionals i socials en les accions orientades a promoure la cooperació empresarial, ja que els seus papers es poden complementar notablement.

1.6 EL PERFIL D'EMPRESARI O EMPRESÀRIA I D'EMPRESA

No per tot perfil d'empresari o empresària ni per tot perfil d'empresa és aconsellable desenvolupar la cooperació per potenciar la innovació, l'expansió o el creixement.

En primer lloc, cal que l'empresari o empresària conegui els beneficis de la cooperació, hi cregui i hi doni suport, i això implica certa visió o estil en la direcció empresarial; una forma de fer que, encara que no sigui necessàriament la pròpia, es pot introduir en l'empresa si s'està convençut i hi ha internament les persones adients per promoure i liderar els processos de cooperació. Cal, per tant, un suport i una certa capacitat interna que posi de manifest una actitud procliu envers la innovació, la relació i la col·laboració.

A nivell intern d'empresa, perfils com els de les persones responsables de l'àmbit comercial, de marketing o de desenvolupament de negoci, o bé d'àmbits tècnics, de producció o de sistemes, i els rols que poden desenvolupar els comandaments intermitjos o fins i tot els fills o filles o familiars dels propietaris o propietàries, poden ser rellevants. Sovint, les capacitats per promoure, desenvolupar el canvi i comunicar-se transversalment i multidisciplinàriament poden ser qualitats decisives en les persones que han de desenvolupar acords i projectes en cooperació, encara que també depèn del tipus de cooperació.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

1. Introducció: context i fonaments

A l'empresa, aspectes com la seva xarxa o potencialitat relacional, si bé no han de ser excloents, sí que suposen una base que cal tenir o bé caldrà crear. També cal decidir en quins àmbits funcionals es vol centrar el projecte i que la cooperació no només estigui alineada amb l'estratègia, sinó que el projecte de cooperació sigui estratègic per a l'empresa.

El sector i la cultura d'empresa, com ja s'ha comentat, són força determinants a l'hora de ser més o menys proclius a la cooperació. Especialment, sectors amb alta competitivitat, emergents amb força potencial, els serveis, el comerç, sectors on predomina l'economia social o amb un pes important d'autònoms poden trobar un interès preferent en aquests temes.

RECOMANACIONS

PER A LES PIME

Reflexionar sobre l'interès que per a la pròpia empresa pot tenir la cooperació amb altres PIME i en quins àmbits i projectes podria aportar un avantatge estratègic.

PER ALS AGENTS

Considerar la incidència i efecte multiplicador que pot tenir l'impuls de la cooperació empresarial en el propi territori i àmbit d'actuació, en termes d'innovació i creixement de les PIME.

2. PER QUÈ COOPERAR ENTRE PIME

❖ Objectius del capítol ❖

Identificar els motius i objectius per cooperar entre PIME

Conèixer els beneficis que poden aportar acords i projectes en cooperació

2.1 IMPORTÀNCIA DE COOPERAR I DEL PERQUÈ

Tenir clar els motius i els objectius, haver-los madurat i contrastat, és important en qualsevol decisió empresarial i professional. Sovint s'inicien idees i projectes i es dediquen molts esforços a desenvolupar-los sense, en canvi, haver dedicat prou temps a analitzar què ens mou a emprendre'ls i cap a on és important anar. De vegades, quan ja hi hem dedicat molts esforços i molt temps -recursos escassos en les PIME-, ens podem adonar que l'activitat feta no es correspon amb la nostra necessitat real o que l'orientació que hem plantejat només respon parcialment al que realment calia.

En els processos de cooperació es dona una situació semblant a la que viu l'ésser humà en relació a altres éssers: requereix més temps per créixer, amb unes fases d'infantesa i d'adolescència proporcionalment més llargues fins que arriba a la fase adulta, però en canvi assoleix normalment un potencial, una capacitat d'aportació i uns resultats posteriors majors i multiplicadors per a la seva activitat relacional. Per això és important tenir clara la direcció, els objectius i els efectes abans d'iniciar un procés de cooperació: cal que sigui en un àmbit estratègic i amb una orientació a mitjà o llarg termini, especialment si és en grup.

Un altre símil del món animal poden ser les formigues que, amb una mida i pes extraordinàriament petits, poden fer desaparèixer -repartir i traslladar- les restes d'animals molt més grans, actuant totes a una però especialitzant-se cadascuna en allò que sap fer millor. En un grup, si cada membre o una majoria es creuen els millors i autosuficients, creuen que no necessiten dels altres o desvaloren tot allò que poden assolir pel fet de treballar junts, aleshores les possibilitats d'iniciar una cooperació i beneficiar-se dels seus resultats desapareixen o disminueixen.

El fet que la cooperació empresarial sigui d'alguna manera més present en sectors més avançats i innovadors tecnològicament, així com en països més orientats a la societat de la informació i del coneixement i que, paral·lelament, molts dels projectes, recursos i clients als quals s'accedeix a través de la cooperació no serien accessibles de cap altra manera, fa que, indubtablement, haguem de considerar la cooperació com una possibilitat a tenir en compte.

2.2 MOTIVACIONS I BENEFICIS DE LA COOPERACIÓ

En general, les motivacions que duen les PIME a processos i acords de cooperació són:

- Accedir a recursos als que difícilment es tindria accés en solitari: humans, de gestió, organitzatius, de coneixement, tecnològics, d'infraestructures, de finançament, etc.
- Assolir resultats que difícilment es podrien assolir en solitari: objectius, projectes, clients, proveïdors, productes i serveis, mercats, innovació, etc.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

2. Per què cooperar entre PIME

- Generar valor: en creativitat, en productivitat, en divulgació, en estalvi de temps o en disminució del risc, que sovint són fruit de la relació, complementarietat i treball humà en equip (presencial o electrònic).

I aquests motius es deriven d'avantatges propis de la cooperació vinculats a:

- Major volum o massa crítica: «la unió fa la força» (en ingressos, costos o influència).
- Sinergies i/o complementarietats (en actius tangibles o intangibles).
- Eficiència pel treball en xarxa o en grup (flexibilitat, creativitat, etc.).
- Reduir riscos d'actuacions unilaterals o evitar perdre oportunitats.

La cooperació implica uns beneficis específics per les seves característiques pròpies, encara que els seus efectes també poden variar molt segons com es defineixi la cooperació (tipus de cooperació, forma de l'acord, nombre i mida dels *partners*, programes d'ajuts, etc).

En general, podem dir que el principal benefici derivat de la cooperació és poder disposar, realitzar o assolir allò que una empresa no podria fer per ella mateixa i que li aportï major competitivitat.

Tanmateix, cal tenir en compte que la cooperació empresarial, si està ben definida i configurada inicialment, pot aportar beneficis directes o indirectes importants que poden, al seu torn, convertir-se en motius tractors per promoure més cooperació, com són:

- Fer front a canvis externs ràpids o de gran abast.
- Focalitzar-se en el *core-business* (focus de negoci).
- Especialitzar-se on es tenen més capacitats diferencials.
- Guanyar temps innovant i/o creixent més ràpidament.
- Accedir a finançament públic de projectes.
- Actuar com una organització gran però amb flexibilitat de PIME.
- Professionalitzar la gestió a partir d'una dimensió empresarial més gran.



2.3 ÀMBITS DE COOPERACIÓ

Els àmbits més habituals en els quals les PIME cooperen són:

- Àmbit d'expansió comercial

Ampliar l'abast territorial, accedir a nous mercats, accedir a clients no habituals (grans empreses o administracions públiques), complementar productes o serveis, internacionalitzar-se (per vendre directament des d'aquí o per crear filials conjuntes a l'exterior) són situacions habituals que poden ser idònies per cooperar.

L'expansió comercial és el primer àmbit en els acords de cooperació entre empreses i s'acostuma a gestionar amb pactes o amb la creació d'organitzacions compartides.

- Àmbit d'innovació i tecnologia

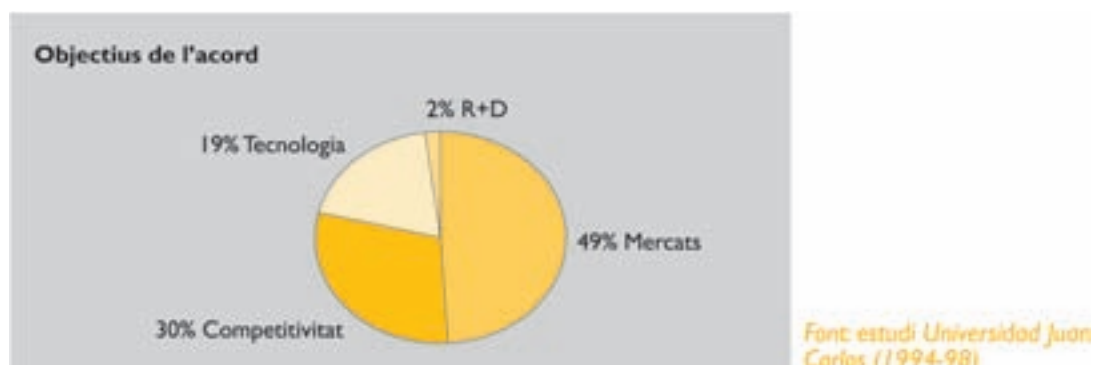
Desenvolupar nous productes i serveis, fer prototips de nous productes, millorar l'oferta agrupant productes complementaris, millorar els sistemes de comercialització o els processos de producció amb automatització i integració, aplicant o desenvolupant noves tecnologies, introduir nous sistemes informàtics i de telecomunicacions (TIC) per millorar la competitivitat, etc.

La innovació i, en general, la R+D+I són el segon gran camp en els acords de cooperació i s'acostumen a gestionar en projectes de cooperació en R+D+I, també amb entitats de recerca especialitzades (centres tecnològics, centres de R+D+I i Universitats).

- Àmbit de creixement organitzatiu

Un dels factors que afecta més negativament la rendibilitat de la majoria de PIME és la seva mida molt reduïda, que fa que tothom hi hagi de fer de tot. Una de les estratègies per créixer i gaudir dels avantatges de competitivitat i rendibilitat d'una empresa més gran pot ser, mitjançant la cooperació, arribar a crear organitzacions en xarxa a partir d'empreses independents que es complementen en la producció, l'oferta de producte, de serveis, de mercats, etc., i que poden compartir marques comunes o crear una empresa de segon nivell que les agrupi. Aquesta fita pot ser una fase posterior a un procés de cooperació o aliances amb pactes estables i és l'estadi organitzatiu amb més integració formal a llarg termini.

Algunes xifres d'aquests àmbits referides a empreses espanyoles:



2.4 OBJECTIUS DE LA COOPERACIÓ

Entre els diferents objectius de la cooperació podem considerar:

a) Afrontar canvis d'entorn, del sector, de tecnologia o de competència. Una mala situació pot ser una bona situació. És a dir, el fet de viure dificultats i problemes per un canvi derivat d'una crisi econòmica (energètica o de reducció del consum), per la globalització (pèrdua de competitivitat per preu), per canvis en l'estructura sectorial (concentracions d'empreses, reducció de canals o canvis en la distribució) o per canvis tecnològics importants (que afectin els processos, els components o els materials) poden implicar que la funció i diferenciació que tenia l'empresa fins al moment deixi de tenir valor i perdi competitivitat. Per tant, aquestes, poden ser situacions que ens obliguin a replantejar i millorar. Habitualment, cal una reorientació estratègica urgent vinculada a la innovació, l'especialització, la tecnologia i/o l'estratègia d'empresa o de màrqueting. Una crisi generalitzada, que pugui afectar força empreses de forma greu, pot fer oblidar personalismes i reticències, i fer que fins i tot antigues empreses competidores es complementin en un projecte compartit. Sobreviure pot ser una necessitat que condueixi a iniciatives innovadores, a cooperar i, igualment, a expressar les necessitats a una sola veu.

b) Reduir o compartir costs. Tradicionalment ha estat un dels factors que més ha portat a la col·laboració i la cooperació empresarials i a l'associacionisme en general. La cooperació entre PIME sovint ha tingut lloc per compartir costs de diferents tipus:

- **Infraestructures:** locals d'oficines o comercials, instal·lacions, maquinària, etc.
- **Recursos o serveis interns de suport:** recepció, secretaria, administració, informàtica, força comercial, etc.
- **Compres centralitzades:** per obtenir millors condicions en mercats competitius.
- **Coneixement o serveis experts:** tendències i innovacions sectorials, nous productes o agents, vigilància competitiva i tecnològica, professionals qualificats per una gestió estratègica conjunta o millores en la gestió operativa.
- **Comunicació conjunta, amb marca i posicionament:** per coincidència geogràfica o complementarietat davant del perfil d'una empresa client, per assolir visibilitat i rellevància, etc.
- **Integració o digitalització de processos:** per guanyar temps i estalviar en la forma de treballar, per actuar de manera complementària i sincronitzada, amb sistemes de col·laboració.
- **Desenvolupament de les noves tecnologies:** requereix coneixement i inversió en R+D+I.
- **Accés a finançament públic:** mitjançant ajuts en forma de subvencions o préstecs en condicions preferents, normalment associats a projectes innovadors o de R+D+I.
- **Subcontractació** a empreses més competitives i especialitzades.

c) Generar nous ingressos d'una manera directa o indirecta, a través de:

- **Accedir a nous mercats:** per exemple, per mitjà d'una oferta compartida i conjunta a diferents territoris, ja sigui entre empreses locals i en expansió o bé de manera complementària.
- **Internacionalitzar-se:** tradicionalment, les PIME tenen pocs recursos per gestionar o per tenir personal especialitzat que es pugui dedicar a aquestes tasques.

- **Accedir a clients grans:** requereix certa dimensió o capacitats que les empreses proveïdores poden oferir de forma complementària, per exemple en concursos públics.
- **Desenvolupar projectes complexs:** generalment vinculats a la R+D+I, al món de les enginyeries, etc., i per projectes grans a partir de l'especialització i la complementarietat.
- **Desenvolupar nous productes o serveis:** de manera complementària han de configurar una oferta més competitiva.

d) Introduir noves Tecnologies de la Informació i de les Telecomunicacions (TIC): encara que s'apliquen en els diferents aspectes ja esmentats, la seva importància és tan rellevant en innovació, productivitat, relacions i comunicacions, distribució i, en general, per a la competitivitat de les PIME que, ja que moltes PIME encara desconeixen la seva potencialitat, cal parar atenció específica a aquest àmbit. Una bona manera de descobrir-ho és contactant amb empreses especialitzades, a través d'un portal promogut des de la iniciativa pública (www.mapatic.net), o bé amb associacions empresarials, col·legis i associacions professionals o institucions impulsades pel sector públic (www.aseitec.org, www.secartys.org, www.aetic.org, www.coeic.org, www.coetic.org, www.telecos.org, www.coettc.org, www.ati.es, www.fbd.es) o amb operadores de telecomunicacions.

Les possibilitats d'introduir conjuntament nous sistemes informàtics i de telecomunicacions que afecten tot un sector o grup sectorial -també de competidors- i que se centren, entre altres, en:

- **Automatitzar processos i integrar canals:** tant en els processos administratius, com en els productius o de proveïdors (amb els anomenats ERP o SCM) o en canals de relació amb clients (web, telèfon, correu electrònic, mailing i visites, amb els anomenats CRM).
- **Informació per gestionar i decidir:** a partir d'aplicacions que estructurin i prioritzin informació crítica de decisió gerencial amb sistemes d'alertes i sovint a temps real.
- **Oferir nous serveis interns:** a partir de processos de col·laboració, gestió documental per a una oficina sense papers, factura electrònica i signatura electrònica, ús de múltiples terminals (PDA, mòbil, portàtils, localitzadors, etc.) o el foment del teletreball.
- **Introduir aplicacions especialitzades:** com poden ser el control remot, la seguretat, les tecnologies audiovisuals, la multiplataforma, la logística i el suport comercial.
- **Accedir a mercats globals i a nous clients i crear comunitats:** tenir la possibilitat de trobar i que et trobin per Internet, d'accedir i oferir, d'interrelacionar i transaccionar, amb clients o proveïdors, empreses o consumidors (amb les anomenades plataformes B2B, B2C, C2C, etc.), especialment a través de l'anomenat comerç electrònic.
- **Usar programari lliure i de codi obert:** amb aplicacions complexes, pagant només el servei, sense el cost de les llicències i amb més facilitat per canviar de proveïdor.
- **Nous models de negoci:** a partir de les relacions i els serveis que permet la tecnologia.

e) Créixer com a grup empresarial o marca comercial: aquest seria el cas d'un grup de petites empreses que es plantegen créixer a través de la cooperació. Amb aquesta visió hi ha diversos plantejaments possibles:

- **Crear una marca comercial o corporativa comuna:** conservar o fer desaparèixer les marques comercials pròpies i mantenir les empreses com a unitats productives o comercials amb forma jurídica pròpia.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

2. Per què cooperar entre PIME

- **Crear una societat holding o de segon nivell:** que tingui una participació en les diferents PIME que segueixen existint i formen un grup empresarial que aporta normalment serveis professionalitzats de gestió (gerencial, de màrqueting, de desenvolupament de negoci, de comunicació, economicofinancers, de gestió patrimonial, etc.).
- **Generar un model de franquícia o esdevenir una empresa franquiciada:** aportar un model de negoci i serveis de suport que n'assegurin l'èxit i la viabilitat o bé aportar inversió i gestió.

En la definició d'objectius és important diferenciar entre objectius de les parts i objectius comuns, és a dir, cal escriure per un costat aquells objectius que tindrà la nostra empresa i, per un altre, els objectius conjunts dels membres en cooperació o de l'organització resultant, i posteriorment identificar també els responsables d'assolir-los i davant de qui en responen.

- Objectius de les parts o dels partners: serien els objectius específics que busquen o pretenen les parts per a la seva pròpia millora. Els objectius poden diferir en funció de la fase de creixement i la situació en la que es troba cada empresa i que fa que les seves prioritats siguin diferents (generar productes i serveis, accedir a clients per mantenir l'operativitat o la tresoreria, accedir a nous segments per créixer, estabilitzar les vendes, etc.).
- Objectius conjunts: si en el procés de cooperació únicament prevalen els interessos i objectius de les parts, és difícil que el projecte, l'acord o l'organització resultant de la cooperació segueixi endavant de manera satisfactòria per al conjunt. En una cooperació en grup podem considerar que l'entitat, l'organització o l'aglomeració relacional fruit d'aquest procés és, per ella mateixa, alguna cosa més que la suma de les parts, i això implica que calen:
 - Objectius conjunts assumits i compartits per tots els membres, que s'haurien de concretar i quantificar en uns indicadors que permetin el seu seguiment.
 - Recursos i dedicació organitzats en xarxa i orientats a resultats, per assolir els objectius amb una massa crítica major que la de les parts per separat.
 - Un responsable professional de perfil adequat i amb capacitats relacionals i autonomia de gestió i de decisió suficients per assolir els objectius.

Una definició adequada dels objectius ha de distingir si es tracta d'una situació temporal o permanent, i quines són les fites comunes i compartides que es plantegen assolir i per què, considerant les capacitats i aportacions de les parts i, per tant, amb quins recursos i terminis.

Arribar a això tan senzill no sempre és fàcil ni evident i cal un procés de maduració i presa de confiança, cal trobar-se periòdicament en entorns tranquils, a ser possible fora dels habituals entorns d'estrès, sense limitacions inesperades de temps o interrupcions imprevistes (per exemple, poden ser convenientes les trobades periòdiques per dinar o rotatives a les oficines de les empreses membres, o en un hotel amb sales) i també es pot considerar convenient aconseguir el suport d'una persona externa que promogui i moderi, amb experiència en gestió i relacions de grup. És important que hi hagi, de manera progressiva, obertura, transparència, realisme i confiança entre les parts, que coincideixin en els objectius i en les intencions que les uneixen, que com més explícits i concrets siguin, millor.

2.5 INTERÈS AMAGAT O PROPÒSIT COMPARTIT

Detectar el que realment interessa o el que volen els altres partners, més enllà del que es diu, no és una tasca fàcil. De vegades ni tan sols cal que hi hagi una intenció poc clara perquè, dins d'un objectiu molt genèric o ambigu, convisquin interessos o plantejaments molts diferents que sortiran a la llum a l'hora de posar-ho en pràctica. Altres vegades pot passar que els objectius o intencions siguin molt idealistes, que estiguin mancats de realisme o possibilisme. Tanmateix, una cosa que pot ser habitual és que cadascú miri en funció de la seva situació, del seu moment i del seu interès, però si no hi ha un temps de maduració, contrast i definició suficient entre les parts pot passar que cadascú estigui pensant en un objectiu propi diferent sense que n'hi ha hagis un de comú i prioritari. Per això, conèixer els interessos, els condicionants i la situació dels partners potencials, així com la manera de fer i relacionar-se de les persones responsables pot ser decisiu, especialment en les PIME.

Pot semblar que aconseguir la introducció d'un objectiu que amagui un altre interès real pugui ser beneficiós per a qui ho fa, però segur que, a la llarga, comporta conflictes entre els partners que poden acabar afectant significativament el propi projecte i repercutint en els impulsors d'aquest tipus de tàctica, amb poca visió a llarg termini. Quan desapareix la confiança, la cooperació queda definitivament afectada. Una bona mesura de prevenció és focalitzar l'esforç en un objectiu comú i escrit, i tenir en compte com a base de la relació el «WIN-WIN» (tu guanyes=jo guanyo=tots guanyem), en lloc de «vull guanyar jo a costa que tu perdís o sense tenir-te en compte». En la mesura que tots o la majoria de membres contribueixen a la satisfacció i definició compartida del grup pel bé comú, els qui hi participen també podran rebre aquest benefici, però cal actuar amb honestat, professionalitat i realisme.

També cal comentar que, com es veurà posteriorment, la definició d'objectius és important vincular-la, que hi hagi una correspondència entre les aportacions i compensacions dels *partners*.

Un altre aspecte remarcable és com s'incideix en la definició d'objectius en els casos en què els *partners* no tenen una dimensió o rellevància equivalent o semblant, aspecte més decisiu en els casos de cooperació entre PIME i grans empreses o entre microempreses i empreses mitjanes. Les diferències en capacitats, recursos i potencial econòmic poden fer que els jocs de poder o de força intervinguin, de tal manera que es vegi afectada la motivació, l'objectiu o el resultat de la cooperació. I cal saber quan i com posar un fre, proposar regles escrites o aturar-se si això pot implicar dificultats posteriors, per molts somnis, expectatives o ganes d'aprofitar una oportunitat que es tinguin. Una mala relació o una situació complicada d'inici té més possibilitats de perdurar o d'empitjorar posteriorment.

Per disminuir el risc, dubtes o pors que poden aparèixer en la relació o negociació poden emprar-se diverses eines com són:

- Presència de mediadors o moderadors de confiança mútua.
- Acords de confidencialitat.
- Cartes de declaració d'intencions.

2.6 COOPERACIÓ I ALTRES ALTERNATIVES

La cooperació, evidentment, no és l'única alternativa per créixer o innovar, i cal considerar altres possibilitats que les PIME o els empresaris i empresàries es poden plantejar, com ara:

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

2. Per què cooperar entre PIME

- Creixement intern, assumint i contractant els recursos necessaris.
- Contractar proveïdors o col·laborar amb empreses complementàries.
- Comprar o fusionar-se amb altres empreses.
- Crear noves empreses partint de zero.

Cada opció implica aportacions i genera avantatges diferents, i de vegades són combinables entre elles. Cal tenir en compte la situació present, però també com afecta i ens compromet l'opció escollida de cara a futur, en la relació amb els altres i amb les nostres pròpies capacitats.

Alguns criteris per valorar, descartar o impulsar una cooperació poden ser:

- Aporta avantatges diferencials significatius per a la nostra situació actual?
- Encaixa d'una manera central en la nostra estratègia de creixement?
- Podem posar-hi la dedicació i la gestió suficients que requereix?
- És factible una equivalència entre aportacions i compensacions?
- Podem trobar *partners* amb l'afinitat i confiança suficients?
- S'involucraràn els *partners* amb un compromís i una importància semblants?
- És factible concretar un acord, gestionar-lo i mantenir-lo en el temps?
- Acceptem el ritme i el temps per arribar a assolir els possibles resultats?

RECOMANACIONS

PER A LES PIME

1. Les empreses tenen dos reptes: tenir clar el seu propi objectiu per cooperar i el del projecte conjunt en cooperació. Que un estigui clar no implica necessàriament que l'altre ho estigui.
2. És convenient que les motivacions i objectius siguin de caire estratègic, estiguin en consonància amb la realitat i situació de l'empresa i s'identifiquin per escrit. Per això és molt recomanable es podria dir, gairebé imprescindible que prèviament l'empresa tingui clara la seva estratègia competitiva de creixement i els seus objectius propis. Això vol dir conèixer els propis avantatges diferencials i les seves oportunitats, així com els eixos estratègics o bàsics que han de definir el criteri del seu creixement.
3. Si es planteja una cooperació en grup i l'empresari o empresària només pensa, busca o espera el benefici propi a costa dels altres «partners», sense tenir en compte que els altres es trobin còmodes en un projecte compartit, o si el projecte en comú a la llarga els beneficiarà o satisfarà, més val no seguir endavant i cal replantejar-se la pròpia actitud i intencions. Uns «partners» insatsfets fàcilment poden esdevenir la causa de la pròpia insatisfacció i, si no s'ha tingut en compte en el seu moment, també s'és responsable dels resultats que això pot implicar.

PER ALS AGENTS

1. Els agents, ja siguin de desenvolupament local, facilitadors d'associacions empresarials o dinamitzadors de centres d'emprenedors, tenen un valor potencial significatiu, ja que la seva posició els permet conèixer potencialitats, capacitats i necessitats de PIME i microempreses amb qui tenen relació; per tant, poden deduir o intuir els objectius d'interès mutu i en un nou projecte de cooperació entre diverses empreses.
2. Els agents poden crear situacions i promoure relacions (formar, suggerir contactes, reunir empreses, proposar un suport específic en cooperació, etc.) per tal que les PIME tinguin un temps i espai per descobrir, per elles mateixes i amb el suport dels agents, els objectius que les poden unir mitjançant la cooperació.
3. Identificar possibles objectius comuns de cooperació requereix un procés de maduració, contrast i debat intern de cada empresa i entre els «partners» potencials. No és el mateix reconèixer una opció o possibilitat que, després d'un procés preparat, assumir plenament l'objectiu que es vol assolir a través de la cooperació, tenint en compte l'estratègia de cada empresa i la seva situació actual.

3. TIPUS DE COOPERACIÓ EMPRESARIAL

❖ Objectius del capítol ❖

Identificar els principals factors que determinen els tipus de cooperació possibles

Aportar els criteris suficients per poder definir i decidir el perfil de cooperació que volem

3.1 CONDICIONANTS DEL TIPUS DE COOPERACIÓ

Hi ha moltes possibilitats a l'hora de definir la cooperació empresarial que ens convé o que volem potenciar.

Una mateixa idea o projecte de cooperació entre PIME pot diferir totalment segons les opcions que escollim i potenciem per configurar aquesta cooperació. Per tant, una vegada tinguem unes certes nocions de cooperació, cal conèixer i escollir els factors o atributs que poden caracteritzar el tipus de cooperació que volem crear i definir una opció pròpia.

Per tant, amb una idea inicial, conèixer les possibles opcions per configurar la cooperació ens ha de servir per decidir quin és el tipus de cooperació més adequada per a la situació i moment de l'empresa, si s'ajusta a la nostra estratègia de creixement a mitjà o llarg termini o si cal canviar l'orientació i els esforços per donar un altre enfocament a la nostra proposta de cooperació per assolir unes mateixes fites.

A grans trets, els condicionants principals dels quals depèn el tipus de cooperació són:

- *Partners*: perfil, nombre i grandària.
- Cooperació estratègica o operativa.
- Motivació, àmbit i objectius.
- Acord: objecte i forma.
- Ajuts-programes públics o no.
- Agents i suport en la cooperació.

3.2 PARTNERS: PERFIL, NOMBRE I GRANDÀRIA

Els aspectes vinculats als *partners* que condicionen la selecció del tipus de cooperació més adient són:

a) Perfil d'orientació

- Vertical: entre proveïdors i/o clients en una mateixa cadena de valor.
- Horitzontal: entre competidors però amb sinergies de benefici mutu.
- Altres: per exemple, intersectorials.

Les cooperacions més habituals acostumen a ser amb clients o proveïdors, si bé la cooperació amb competidors, malgrat les possibles desconfiances inicials, pot incrementar les oportunitats per accedir a nous mercats (internacionalització...), a nous perfils de clients (administració pública, grans clients...) o a una comunicació més potent (per exemple, per televisions locals o premsa especialitzada, per guanyar massa crítica agrupada). A nivell intersectorial, pot ser el cas de tecnologies amb múltiples aplicacions disperses (per exemple, basades en TIC).

b) El nombre

- Entre dos o bilateral.
- En grup o multilateral (tres o més).

Habitualment, els acords entre dos, especialment quan són empreses d'una dimensió o capacitat econòmica similar, són molt més fàcilment gestionables i requereixen un suport extern força més limitat i centrat bàsicament en la informació (consideracions sobre el procés, models d'acords, etc.) o en l'assessorament puntual extern d'experts. En canvi, en casos de cooperació en grup, on la complexitat de relació i de gestió és molt més alta i progressiva en el temps, sovint cal un suport continuat -en coordinació o avaluació- de professionals amb experiència a gestionar aquest tipus de cultura de projectes en grup, una manera de fer que difereix força d'altres estils competitiu. La cooperació en grup aporta un potencial molt més alt en creació i en divulgació però, en canvi, normalment és més complexa de gestionar i requereix una certa cultura de treball en equip.

c) La grandària

- Entre empreses semblants.
- Entre PIME i grans empreses o PIME i microempreses.

En aquest cas, la situació més convenient és la de plena complementarietat en un equilibri de poder potencial semblant (per dimensió, capacitat econòmica, temps de presència al mercat, etc.). Quan no existeix aquest equilibri entre les parts, en el seu perfil i interès, aleshores cal recórrer a mecanismes, compromisos o eines que puguin compensar potencials riscos derivats d'una situació de descompensació que pugui dur, més enllà d'allò definit, a un ús del poder desigual entre les empreses, que faci primar els interessos o la conveniència de la part amb més recursos, reconeixement, coneixement, suport expert o potencial econòmic.

Els mecanismes o eines que cal emprar en les situacions esmentades són un detall més clar, una definició molt més gran i acurada i per escrit de:

- L'acord de cooperació en general.
- L'aportació i la distribució de resultats.
- La propietat intel·lectual i industrial.
- El finançament i els pagaments.
- El sistema de comunicació i la presa de decisions.
- Els mecanismes de resolució de conflictes i possible ús d'arbitratge o mediació.

En el cas de relacions estables entre microempreses i PIME, el pes de la relació personal i de confiança acostuma a tenir una rellevància més gran i és convenient, si no hi ha aquesta base suficient, una ampliació cap a relacions on intervinguin conjuntament múltiples microempreses o bé hi hagi una intervenció professional externa objectiva.

3.3 COOPERACIÓ ESTRATÈGICA O OPERATIVA

Un procés de cooperació, com tota relació professional o personal continuada, implica esforçar-s'hi i tenir-ne cura en el temps. Per tant, més enllà d'aprofitar una bona oportunitat, abans d'iniciar i comprometre'ns hauríem de procurar que aquesta relació de cooperació, tant en l'àmbit en què se centra com pel tipus de cooperació i de partners involucrats, tingui una incidència rellevant per al procés de creixement de l'empresa i reforci els seus avantatges diferencials en el temps.

Per això, especialment en processos de cooperació on hi ha involucrat un grup d'empreses i que impliquen un esforç rellevant i constant, és desitjable que l'empresa realitzi prèviament un procés de diagnòstic i reflexió estratègica per tenir clar on som, cap a on anem, per què i com, i així desenvolupar-se aprofitant les seves capacitats i avantatges competitius diferencials d'una manera sostenible. Una reflexió que cal fer periòdicament en profunditat (com a mínim, cada dos o tres anys en una situació estable o anualment en un entorn molt canviant), més enllà de les habituals reflexions de millora de producte o gestió de clients. L'orientació estratègica de l'empresa ha de ser coherent amb:

- Perfil i estil de l'empresari o empresària.
- Situació de partida (tresoreria, economia, clients, recursos i organització, etc.).
- Fase de creixement de l'empresa (per temps, mida, presència al mercat, etc.).
- Capacitats diferencials (tangibles i intangibles: relacions, coneixement, etc.).
- Concepte o fórmula de negoci i avantatges competitius.
- Estratègia de producte-mercats, posicionament d'empresa i aliances.
- Selecció i prioritització de nous projectes i aplicació de recursos.

És convenient que aquesta reflexió es faci amb el suport d'una persona professional especialitzada amb llarga experiència, que tingui una visió àmplia, externa i imparcial que en determinats moments ens pugui qüestionar o rebatre.

Una vegada està clara la nostra direcció i la nostra motivació, podem considerar i valorar si una cooperació té un enfocament operatiu, és a dir, si se centra simplement a potenciar o millorar el dia a dia que ja estem desenvolupant o bé si implica un canvi, una reorientació o un salt qualitativament i quantitativament important en la trajectòria de l'empresa. Per tant, operacions amb una nova empresa client, canal o proveïdora, sovint no impliquen objectius compartits -imprescindibles per considerar que existeix un procés de cooperació- ni tampoc impliquen habitualment un canvi estratègic. Tanmateix, aquesta valoració dependrà molt de la nostra situació i moment ja que, per exemple, en la fase de creació d'una empresa, un acord més ampli amb unes condicions especials que permeti el desenvolupament d'un nou producte o accedir a una empresa client molt gran conjuntament pot ser decisiu per al seu futur i, per tant, aquesta nova empresa haurà de donar-li una consideració d'estratègica.

Habitualment, els processos de cooperació en grup o entre una microempresa o PIME i una gran empresa haurien d'estar focalitzats en àmbits estratègics per l'empresa que vol créixer.

3.4 MOTIVACIÓ, ÀMBIT I OBJECTIUS

Aquest factor condicionant ja s'ha tractat àmpliament i de manera exclusiva en el capítol 2 d'aquesta Guia. Tan sols cal recordar, per una banda, la necessitat de tenir clars i diferenciats els objectius o interessos propis de cada participant o partner i, per l'altra, els objectius comuns. La forma de fer-los explícits i contrastables és definir-los per escrit.

3.5 ACORD: OBJECTE I FORMA

L'acord és un aspecte important en la cooperació, per la qual cosa més endavant hi ha el capítol 4 on s'aprofundeix en aquest tema. En qualsevol cas, hem d'esmentar que l'acord és la plasmació del compromís de les parts (en objectius, funcionament, aportacions i distribucions de les parts, etc.). Els acords més habituals, que es desenvolupen en el capítol corresponent, se centren en:

- Consorcis (acord pel qual es produeix la creació d'una nova entitat).
- *Joint venture* (implica la creació d'una empresa conjunta).
- *Spin-off* (implica la creació d'una nova empresa).
- Acord en R+D+I.
- Llicències en patents, marques i transferència de tecnologia.
- Acord de franquícia.
- Acord de subcontractació.
- Altres acords: assistència tècnica, post-venda, qualitat concertada, vigilància tecnològica.
- Xarxa d'empreses, associacions o clubs (poden formalitzar-se en AIE).
- Grup empresarial (pot formalitzar-se en societat mercantil, AIE o marca).

a) Objecte o finalitat de l'acord: Defineix la finalitat o l'objecte de la cooperació (projecte d'innovació, transferència de tecnologia, creació d'una marca, organització o empresa conjunta, etc). En cada cas, segons la motivació de la cooperació, es pot centrar més en uns aspectes o altres:

- Pactes entre les parts.
- Projectes o funcions desenvolupats en comú.
- Organització en comú com eina de cooperació.
- Creació d'una nova empresa i/o societat.
- Capital o altres recursos compartits.

b) La seva formalització jurídica:

- Acords entre empreses, bilaterals o multilaterals
- Creació d'una Associació d'Interès Econòmic (AIE);
- Creació d'una Unió Temporal d'Empreses (UTE);

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

3. Tipus de Cooperació Empresarial

- Creació d'una societat mercantil conjunta, de segon nivell (SA, SL);
- Creació d'una cooperativa de segon nivell (entre cooperatives).
- Altres: patents i marques

Nota: Cal tenir en compte que una opció també vàlida és la no formalització

Haurem de considerar que un mateix objecte de cooperació permet de vegades diverses formalitzacions jurídiques que determinen obligacions i oportunitats diferents, amb efectes en els costos, nivell de gestió, potencial d'ingressos públics o durada en el temps. Un exemple d'aquest cas seria el que popularment s'identifica com a *consorcis d'empreses*. Si bé generalment s'identifiquen amb la creació d'una nova societat participada pels membres, també es pot plantejar una formalització per mitjà d'una associació o d'un contracte multilateral (força habitual en projectes de R+D+I amb una durada predefinida i limitada en el temps). Un altre cas es pot donar entre l'opció de crear una UTE o una empresa conjunta, habitualment en forma de SL o SA.

3.6 AJUTS PÚBLICS A LA COOPERACIÓ

Acostumen a donar-se notables diferències quan, en el procés de cooperació, es decideix sol·licitar un ajut públic de suport, sovint en forma de subvenció o finançament. Sol·licitar un ajut i que es concedeixi implica requeriments en els perfils dels *partners*, descripció del projecte, calendari i avaluació i certa tramitació, la qual cosa comporta un impuls significatiu en la realització de l'objecte de la cooperació.

Els ajuts en cooperació més habituals per a les PIME (cal tenir en compte que periòdicament poden haver-hi modificacions o novetats) provenen d'institucions com: CIDEM (Generalitat de Catalunya), CDTI, Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç, Red PYMERA. Per a més detalls, podeu consultar l'annex dedicat a Ajuts i Subvencions.

En qualsevol cas, sí que és important destacar que alguns d'aquests ajuts tenen un calendari limitat i prefixat durant l'any i és convenient sol·licitar-los sempre que hi hagi un ajust als requeriments, ja que el finançament que aporten (varien els conceptes segons l'ajut, però acostumen a anar del 35% al 50% de les despeses subvencionables) implica un suport important per a les PIME, no només a nivell econòmic sinó també de compromís i estructuració interna. Per tant, la disponibilitat d'ajuts i subvencions públics pot ser determinant per tal que la cooperació es faci realitat i tingui opcions d'èxit. També cal tenir en compte que si la cooperació té una visió a llarg termini i inclou diversos àmbits (per exemple, R+D+I, comercialització en grup i internacionalització), es pot plantejar un pla progressiu i anual per intentar optar a diferents ajuts complementaris en aquests diferents àmbits.

Finalment cal esmentar que, com a suport a la pròpia definició estratègica o bé perquè totes les parts disposin d'una informació de partida transparent i homogènia (que pot ser compartida, usada per un o una professional que faci la mediació o emprada només per l'empresa), el CIDEM compta amb el programa «Crèixer» i el COPCA amb el programa «Alpha», que concedeixen ajuts per a la realització de diagnòstic d'empresa per part de consultors i consultores externs homologats.

3.7 AGENTS I SUPORT EN COOPERACIÓ

Els aspectes que condicionaran el tipus de cooperació resultant són:

- Segons els agents participants:

- Institucions
- Associacions empresarials
- Empreses
- Universitats o centres de R+D+I

La participació d'associacions empresarials pot ser un canal important per a la detecció de *partners* potencials i la divulgació de resultats, de la mateixa manera que la vinculació amb universitats (sovint a través de les fundacions universitat-empresa), centres de recerca o centres tecnològics aporten un valor afegit significatiu en temes de R+D+I.

- Segons el suport professional en cooperació, que el podem diferenciar:

a) per funcions o tasques:

- Definició estratègica d'empresa i de la cooperació
- Recerca, contacte o mediació entre partners.
- Orientació i gestió d'ajuts i subvencions.
- Formalització jurídica i contingut dels acords.
- Coordinació del projecte o de l'organització.
- Avaluació de la cooperació i la seva evolució.

És important saber, en funció de les capacitats i recursos de l'empresa, quin és el tipus de suport més necessari per al nostre projecte i quin és el moment més idoni, ja que el suport extern en aquests moments pot ser determinant per a la viabilitat. També cal tenir en compte que l'accés a ajuts i subvencions facilita disposar -puntualment, parcialment o de manera estable- de suport professional expert.

b) per suport de serveis públics:

Fonamentalment, a través de les àrees municipals de desenvolupament econòmic local i dels centres d'emprenedoria, i a través dels organismes que faciliten ajuts i subvencions, especialment el CIDEM (Generalitat de Catalunya) i la Xarxa d'Assessors Tecnològics (XAT). Com a canalitzadors d'aquest suport públic, també es remarcable el paper de les associacions empresarials. Aquests organismes, a més a més d'informació en ajuts, disposen d'informació sectorial d'interès.



RECOMANACIONS

PER A LES PIME

1. Abans de definir l'estratègia i tipus de cooperació a desenvolupar cal una reflexió estratègica interna sobre cap a on créixer i com fer-ho.
2. Centrar les cooperacions en aspectes estratègics, decisius per al creixement en el moment i la situació actuals, i amb «partners» complementaris i, quan sigui possible, equilibrats en mida i capacitats.
3. Tenir present que la cooperació en grup acostuma a ser més complexa i sovint requereix suport extern, però en canvi disposa freqüentment de molts més ajuts públics i pot generar força més resultats i innovació.
4. Aprofitar sempre models de cooperació amb ajuts públics i amb suport de l'administració més propera: els requeriments, l'estructuració i els compromisos ens facilitaran la realització i l'èxit del projecte. Contrastar prèviament amb altres PIME o experts l'interès i la utilitat de cada tipus d'ajut.
5. Identificar clarament els aspectes jurídics, des de l'acord i el contracte fins a la creació de consorcis, noves empreses o societats de segon nivell, així com marques, propietats i patents, etc. Recórrer a models o esquemes estandarditzats que fàcilment es poden trobar a través d'Internet o de professionals especialistes.

PER ALS AGENTS

1. Els tipus de cooperació són múltiples, molt diferenciats i amb característiques no homogènies. Per tant, si bé es pot donar suport informatiu genèric, caldrà centrar i prioritzar l'esforç de gestió en:
 - Cooperació en grup, pel seu efecte multiplicador i necessitat de suport.
 - Àmbits limitats i seleccionats de perfil de PIME, sector o necessitat on centrar l'esforç.
 - Vinculació de la promoció de la cooperació a una preselecció d'ajuts ja existents.
2. El punt de partida, la situació i relació de cada agent amb les PIME (per exemple: en el marc d'un programa de creixement per a PIME, en el marc d'activitats d'una associació empresarial, en el marc de serveis d'emprenedoria) condiciona molt el tipus de suport que necessàriament caldria dissenyar-se en cooperació amb agents complementaris (en entorns locals, sectorials, formatius,...).
3. A l'hora de donar suport a un procés de cooperació, incloure com a requeriment en els inicis del suport, que tots els factors condicionants del tipus de cooperació estiguin ben definits i replantejar-los si cal.

4. ACORDS I ORGANITZACIÓ EN LA COOPERACIÓ

❖ Objectius del capítol ❖

Conèixer les opcions existents i habituals en acords i organització de la cooperació

Desenvolupar criteris per valorar els acords

Nota: podeu trobar el contingut bàsic de diferents tipus d'acord a l'annex dedicat a models orientatius d'acords

4.1 L'ACORD DINS EL PROCÉS DE COOPERACIÓ

L'acord, entès com la concreció d'un compromís mutu entre les parts, és una fita important d'una de les fases del procés de negociació. Però cal no confondre l'acord amb la cooperació: l'acord tan sols és un pas fruit d'una maduració prèvia, que defineix què farem i com ho farem, i normalment és el punt de partida per començar a fer, i així posar-ho en pràctica. Com més transparent, útil i pràctic sigui l'acord, més ens orientarà com a guia o criteri principal per resoldre les situacions de futur i avançar cap als objectius previstos. Si les persones que el signen ho comparteixen, l'acord es pot anar millorant a mesura que les situacions ho requereixin, encara que sempre és més fàcil superar dificultats quan els criteris d'actuació estan definits prèviament, i així s'eviten possibles interpretacions posteriors contradictòries. L'acord de cooperació és recomanable que sigui per escrit, encara que sigui definint breument els diferents punts que es consideren rellevants per a cada forma de cooperació, ja que això evita malentesos i interpretacions diverses. Malgrat tot, també cal dir que és entre PIME on més sovint hi ha acords no escrits basats només en la confiança i el compromís mutus. Voler contemplar totes les circumstàncies potencialment imaginables i protegir-se'n d'una manera excessiva en l'àmbit jurídic pot afectar la confiança, que és l'aspecte clau. Tanmateix, això no ha d'excloure que es pugui definir el més essencial per escrit, amb formalització jurídica o no, per estalviar-se interpretacions diverses.

D'altra banda cal tenir en compte que de vegades un mateix acord es pot formalitzar en diverses formes jurídiques, i també pot passar que, amb una mateixa forma jurídica, els continguts divergeixin molt segons l'acord.

Els acords de cooperació prenen diferents formalitzacions en funció dels criteris següents:

- Nivell de confiança entre les empreses.
- L'orientació dels objectius i si tenen major pes els objectius comuns o individuals.
- Segons la interrelació: intensa i contínua o esporàdica i poc compromesa.
- Amb o sense participació de capital.
- Durada de la cooperació: temporal, per un projecte, a llarg termini o de manera indefinida.

Per tant, com més compartits siguin els objectius, amb un interrelació forta i una durada a llarg termini, més s'aproparan els acords a formes estables i sovint amb participació de capital, probablement com a grup corporatiu o com a nova empresa, encara que també pot ser que es doni prioritat a models com els consorcis per potenciar la flexibilitat i l'adaptabilitat pròpia de la cooperació.

4.2. LA FORMALITZACIÓ DE L'ACORD

La formalització jurídica pot variar principalment entre la creació d'una nova entitat -societat mercantil, associació d'interès econòmic, cooperativa, unió temporal d'empreses, etc.- o bé un contracte mercantil d'acord bilateral o multilateral. Les opcions més habituals davant la formalització d'un acord de cooperació són:

a) Acord bilateral o multilateral

Les parts defineixen un contracte mercantil entre elles. És l'opció habitual en contractes de subcontractació, llicències, marques, etc., i també en projectes de R+D+i, sovint identificats en aquest cas amb la denominació de consorci encara que no impliqui la creació d'una entitat amb forma jurídica.

b) Associació d'Interès Econòmic (AIE)

És una entitat amb forma jurídica i caràcter mercantil. Té com a finalitat facilitar o desenvolupar l'activitat econòmica dels membres, i habitualment sense lucre. En poden ser membres: persones físiques -per exemple, en el cas de professions liberals-, persones jurídiques i entitats sense lucre. No poden tenir participacions en societats de les quals en són membres, ni tampoc poden controlar o dirigir directament o indirectament les activitats dels socis o de tercers. El principal avantatge és que no requereix inversió inicial, ni disposar de personalitat jurídica, i pot comportar bonificacions fiscals i evitar dobles imposicions. El possible desavantatge podria ser la responsabilitat il·limitada dels socis, que responen personalment, solidàriament i subsidiàriament pels deutes de l'agrupació.

c) Unió Temporal d'Empreses (UTE)

És una empresa autònoma, amb unitat de direcció i denominació pròpia destinada a facilitar la col·laboració de diverses empreses per un temps determinat, sovint en l'àmbit de la contractació pública. No té personalitat jurídica pròpia diferent a la dels seus membres i la durada depèn de la durada de l'obra, el servei o el subministrament. En pot ser soci qualsevol empresari, persona jurídica o persona física. Té un règim fiscal especial si es compleixen requisits específics. Els principals avantatges són propis de la cooperació -aprofitar recursos, compartir coneixements i experiències, assolir l'objecte amb esforç individual menor, un procés menys llarg i costós, més eficàcia en l'execució, diversificar riscos, facilitar l'acció de màrqueting i informació, en gestió de recursos humans- i també econòmics i fiscals -control i abaratiment de costos d'execució i, per tant, millores potencials en oferta de preu i més facilitat per obtenir avals i garanties; facilita l'autofinançament i el crèdit bancari en condicions més favorables. Els possibles desavantatges poden ser la durada condicionada pel projecte de cooperació, amb límit de deu anys, que no té personalitat jurídica pròpia i que els membres de la UTE responen solidàriament i il·limitadament.

d) Societat mercantil

Són associacions voluntàries de persones físiques o jurídiques que, a través d'un contracte mercantil, aporten capital per col·laborar en l'explotació d'una empresa, amb la intenció d'aconseguir un benefici individual, perquè participa en el repartiment dels guanys que se n'obtinguin. Les societats tenen personalitat jurídica independent de la dels seus socis, per la qual cosa aquests no responen personalment dels deutes socials amb tots els seus béns. Per tant, el tret específic és el capital, la

personalitat jurídica independent i la intencionalitat de benefici. Les formes jurídiques més habituals en les anomenades joint-ventures o empreses conjuntes són les societats limitades (SL) i les societats anònimes (SA).

e) Cooperativa de 2n nivell

Són societats amb plena autonomia i sota els principis de lliure adhesió i de baixa voluntària, amb capital variable i gestió democràtica, que agrupen un mínim de dues persones jurídiques una de les quals, almenys, ha de ser una cooperativa. Tenen necessitats o interessos socioeconòmics comuns i es proposen millorar la situació econòmica i social dels seus components i de l'entorn comunitari on es mouen, desenvolupant una activitat empresarial de base col·lectiva. Comporta, per tant, una cultura i uns valors i específics, no solament econòmics.

f) Sense formalització

Una opció igualment vàlida és que els acords que es prenen, de paraula o per escrit, no tinguin una formalització jurídica posterior. És una situació força habitual entre PIME, especialment en col·laboracions.

4.3. ACORDS PER A FUNCIONS ESPECÍFIQUES

A continuació es descriuen alguns acords de cooperació més habituals, i a través d'Internet se'n poden trobar models complets per a les diferents opcions:

g) Subcontractació

Una empresa principal -contractista- encarrega a una altra empresa -subcontractada- la fabricació de components o la producció -parcial o total- per motius de cost, capacitat, temps, flexibilitat a curt termini o manca de recursos. L'efecte és que cada empresa se centra en allò que millor sap fer i on té més capacitats diferencials. Cada vegada és més freqüent que, a més de la producció, es promogui la cooperació en el disseny, la gestió de la qualitat i de les innovacions tecnològiques, ja sigui en el procés de producció o en el mateix producte. Aquest tipus d'acord és dels més habituals a les PIME, i el tipus de coordinació està basada en un estil en general força jerarquitzat per part de l'empresa contractista, més gran. Aquest efecte es pot compensar, en part, a través de l'associacionisme entre subcontractades. La formalització jurídica correspon a un contracte entre les parts, de subcontractació.

h) Acords en R+D+i

És un contracte entre les parts per realitzar desenvolupaments, projectes pilot o innovacions conjuntes. Sovint també tenen la finalitat de poder accedir a subvencions i ajuts públics. En aquest tipus d'acord sovint també hi participen centres de R+D+i, centres tecnològics o universitats. La coordinació i una cultura d'equip acostumen a ser clau en l'organització, malgrat que les grans organitzacions poden tenir un pes de poder significatiu en les decisions i recursos. Una formalització jurídica habitual és un contracte d'acord bilateral o multilateral, tot i que també pot emprar-se fórmules com la UTE.

i) Llicències de patents i en transferència de tecnologia

Pel contracte de llicència una empresa atorga a una altra el poder d'ús dels seus drets de propietat industrial -incloent-hi patents, drets d'autor, marques, dissenys i know how, documentació, etc., mitjançant el pagament d'una contraprestació. L'acord també pot incloure l'assistència tècnica, la vigilància tecnològica o competitiva, el subministrament d'equipament o material, etc. Aquest tipus d'acord és més habitual en àmbits geogràfics diferents, i es complementen, d'una banda, en coneixement tecnològic i, de l'altra, en coneixement de mercat, si bé hi poden incidir aspectes culturals.

j) Franquícia

És l'acord entre dues empreses -franquiciadora i franquiciada- pel qual la primera cedeix el dret a fabricar o comercialitzar un producte reconegut, normalment amb la marca corresponent, a canvi de determinades compensacions econòmiques. Habitualment la franquiciada és l'empresa propietària del nou negoci i que fa les inversions necessàries per posar-lo en marxa. Un exemple en el sector de la distribució seria un acord per comercialitzar certs productes, amb política de preu definida i imatge de marca global, en un local comercial propietat d'una part que paga a l'altra el que s'hagi acordat del benefici o de la facturació, a partir d'uns objectius economicofinancers acordats i, probablement, amb certa exclusivitat de tipus geogràfic. La franquícia és una forma força habitual de crear xarxes de distribució i comercialització sense grans inversions en infraestructura. Periòdicament s'organitzen fires on es presenten moltes opcions de possibles negocis en franquícia. La formalització jurídica correspon a un contracte entre les parts, de franquícia.

k) Altres tipus d'acord**- Acords en assistència tècnica**

Es prenen mitjançant contractes en els quals una empresa supleix les seves mancances tecnològiques amb relació a un producte recolzant-se en empreses especialitzades.

- Acords en servei postvenda

S'hi arriba mitjançant contractes per resoldre la distància física entre el fabricant i el client, i es deriven d'una necessitat intensiva de mà d'obra, per costos de desplaçament o per evitar els costos de crear una xarxa pròpia d'atenció al client.

- Acords en qualitat concertada

És un tipus de cooperació vinculada a la subcontractació, on l'empresa principal exigeix a la subcontractada unes exigències de qualitat, tant en l'àmbit quantitatiu com en el qualitatiu, i li dóna suport en assistència per l'aplicació de tècniques o sistemes de gestió de la qualitat.

- Acords en vigilància tecnològica i intel·ligència competitiva

És la manera organitzada, selectiva i permanent de captar informació de l'exterior sobre tecnologia, analitzar-la i convertir-la en coneixement per explotar-lo, prendre decisions amb un risc menor i poder-se anticipar als canvis.

4.4. CREANT UNA NOVA EMPRESA

La cooperació entre empreses pot comportar:

l) Spin-off

Sorgeix a partir d'una empresa, universitat o institució que promou que es creï una nova empresa a partir d'un antic departament propi o un grup de professionals qualificats amb un potencial de negoci viable i diferencial. Pot ser que l'origen sigui per comercialitzar específicament un nou coneixement o avantatge competitiu, o bé per derivar cap a una nova entitat, amb nous membres associats, l'activitat que abans feia un departament o divisió integrat a l'empresa. És un procés habitual d'externalització de serveis anteriorment integrats en grans empreses (serveis informàtics, de vigilància, etc.) que busquen centrar-se en la seva activitat principal o en la creació de noves empreses de base tecnològica a partir de noves patents desenvolupades en entorns universitaris. Sovint aquest procés implica el suport de l'empresa matriu (en infraestructura, recursos, finançament, gestió...) i la prestació de serveis de la nova empresa a la matriu, o bé el seu encaix estratègic. La formalització jurídica és la que decideix l'empresa conjunta de nova creació, habitualment una societat limitada (SL), una societat anònima (SA) o, en menor grau, una societat limitada laboral (SLL) o una societat anònima laboral (SAL).

m) Joint-Venture

És la creació d'una nova societat conjunta i independent, fruit d'un acord de cooperació entre empreses, és a dir, que és una nova empresa en copropietat. L'empresa conjunta fa negocis per si mateixa i busca el benefici propi, però coordinada amb els objectius estratègics de les empreses matrius. Hi ha un alt compromís mutu per la inversió de les empreses originàries que coincideixen en objectius, amb una relació freqüent i estable.

Un exemple d'aquesta opció seria la creació d'una nova empresa, entre una empresa local i una empresa que vol introduir-se en aquell mercat; la primera aporta el coneixement de mercat i la segona, la imatge de marca, el coneixement, la tecnologia i/o el producte. La forma jurídica és la que decideix la nova empresa creada conjuntament, habitualment una SL o una SA en el cas espanyol.

n) Consorci d'empreses

El consorci és una fórmula de cooperació en la qual un grup d'empreses s'associa per desenvolupar un treball o projecte en comú, que de manera independent no es podria fer, i crea una nova societat. Segons les característiques i els objectius del consorci es pot desenvolupar, en major o menor grau, una estructura comuna per gestionar el projecte o pacte en comú. Casos de consorci són els acords per fer projectes de R+D+i (amb universitats, centres de recerca, associacions, institucions...) o bé els consorcis d'exportació (per a una comercialització internacional directa o per crear filials a l'exterior). Un altre exemple seria una agrupació d'empreses per licitacions públiques. Organitzativament, els consorcis acostumen a crear estructures de gestió compartides (un departament internacional compartit amb un director i personal de suport) o bé estructures lleugeres o temporals a temps parcial (per exemple, amb una empresa responsable de la coordinació o un responsable *part-time* del projecte conjunt amb el suport administratiu dels *partners*), i els socis hi mantenen la seva independència jurídica. La coordinació és decisiva i cal una cultura específica; per facilitar-la es poden crear comitès reunits periòdicament en àmbits diferents (gerencial, tecnològic, comercial, etc...). És important definir clarament i per escrit els mecanismes de decisió, comunicació i coordinació. I que hi hagi mecanismes d'ajust i correcció si apareixen diferències entre aportacions i compensacions en resultats (per exemple: quan els costos es reparteixen a parts iguals, però després un mercat genera molta més demanda de productes d'uns *partners* que no pas d'altres).

4.5. AGRUPANT EMPRESES

Com a conseqüència d'un procés de cooperació es poden generar agrupacions d'empreses.

o) Associacions empresarials i clubs d'empreses

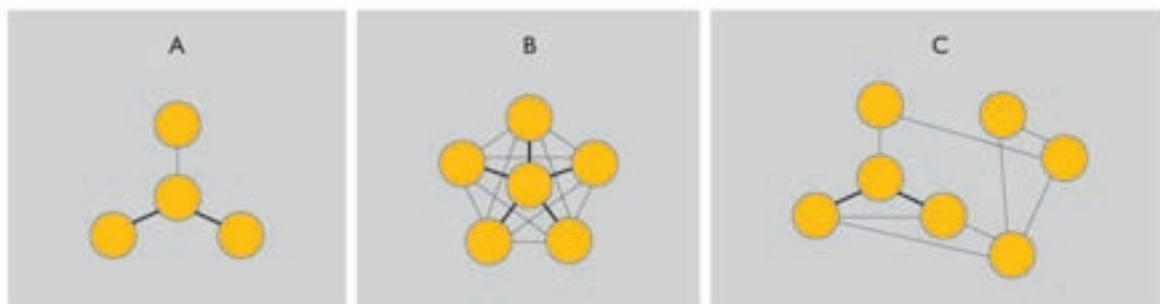
Són formes de cooperació en general amb una intensitat de relació baixa entre els membres, encara que pot ser més intensiva en grups petits. L'interès predominant es troba en el benefici individual que es pot rebre d'una acció en comú, per exemple per la seva incidència davant de l'Administració Pública, dels poders polítics, legislatius o executius, etc. Per tant, poden ser instruments útils a l'hora de fer de lobby quan es legisla o regula el sector, per observar i analitzar tendències de mercat, donar informació d'interès comú, aportar serveis, suport o fer gestions d'interès comú, etc. Exemples d'aquesta forma d'associació són les associacions de compres entre minoristes, l'estructuració d'una oferta comercial conjunta (centrant l'esforç compartit en la comunicació) o una associació territorial per promoure la innovació o la promoció. La formalització jurídica correspon a una associació d'interès econòmic.

p) Xarxa d'empreses

Les xarxes són entitats relacionals sorgides de la connexió, col·laboració o cooperació habitual entre empreses (i també amb altres organismes, com ara universitats, centres tecnològics, associacions, grans empreses, etc.). Per tant, podem considerar que una xarxa es fonamenta en una relació de connexió i intercanvi d'informació i/o serveis, amb certes regles de joc. Pot haver-hi acords formalitzats o no. Aquest seria el cas d'una xarxa de PIME amb una superestructura de suport per compartir recursos, coneixements, suport de gestió o una política de comunicació comuna. Un exemple concret: un conjunt de PIME que comparteixen els locals i la força comercial, i s'ofereixen o no amb una marca comuna de grup que engloba la seva oferta complementària. Els bufets professionals també il·lustren aquest cas. En un sentit més ampli podríem parlar de clústers i de models de la triple hèlix (empresa, universitat i administració pública), models que han anat evolucionant amb la societat del coneixement i que tenen un abast local o regional molt més ampli.

Pel que fa a l'organització, les xarxes, i en especial les xarxes d'innovació (vegeu la Guia de *networking* d'aquesta col·lecció), tenen com a característica principal la seva agilitat i adaptabilitat a l'entorn, i això indica que són organitzacions que varien i evolucionen en funció d'aquest entorn, i es veuen afectades per les fonts d'informació, nuclis de dinamització, de coneixement, de divulgació, així com per concentradors d'informació o possibles taps a la circulació d'informació. Les persones i les relacions que s'estableixen són la base efectiva del funcionament de les xarxes, que reflecteixen la interrelació empresarial, independentment de la seva gestió o formalització.

A continuació s'exposen tres exemples de xarxes entre empreses:



La més simple (A) denota una manera habitual d'iniciar-se, a partir d'un promotor. La xarxa (B) és una xarxa equilibrada on, malgrat que hi ha una empresa coordinadora, les relacions i el pes són el mateix creuats entre tots els membres. Un darrer cas (C) pot ser el d'una xarxa informal (per exemple, de col·laboració entre professionals) amb especialitzacions i competències ben diferenciades que es relacionen i que intensifiquen contactes segons les necessitats de cada moment, i sense formalització estructural ni que, necessàriament, totes estableixin relació habitual entre si. Les xarxes no cal que tinguin una estructura formalitzada i poden estar molt basades en eines informàtiques de col·laboració (l·listes de distribució, fòrums, wikis, messenger o skype, workflows...). Els acords d'aquest tipus poden ser normes de funcionament intern o basar-se en estils directius o de lideratge informal, ja que estan centrats en la relació entre persones, que en són l'element clau. Evidentment, també poden tenir formes jurídiques com ara associacions d'interès econòmic, contractes multilaterals, una UTE, etc.

Qualsevol acord també pot ser analitzat des d'un punt de vista relacional, per la qual cosa es fan estudis de xarxes relacionals en l'àmbit d'empreses, municipis i territoris, on es poden detectar capacitats, aspectes a potenciar i dinamitzar, per al seu desenvolupament econòmic i empresarial.

4.6. CRÉIXER EN DIMENSIÓ COM A GRUP CORPORATIU

Una estratègia d'una PIME per créixer pot ser a través d'una xarxa col·laborativa o bé a través d'acords de cooperació, ja sigui per buscar un creixement de l'activitat i/o com a organització. Una ampliació dels contactes relacionals fàcilment pot aportar noves visions o nous enfocaments, noves empreses clientes, proveïdores o col·laboradores, noves idees de productes, mercats, tecnologies i maneres de fer les coses. Només cal reflexionar quines relacions ens han portat a la situació actual; una bona base relacional és important per innovar, aprendre i divulgar. Tanmateix, més enllà d'ampliar la pròpia activitat, la cooperació pot ser plantejada com una forma per créixer orgànicament en dimensió. Aquest objectiu, i comptant amb *partners* que poden ser clients, proveïdors, competidors o col·laboradors, es pot configurar a partir de diverses combinacions d'acords comentats anteriorment, i que poden anar evolucionant amb el temps a mesura que es va intensificant la relació i integrant objectius i cultura empresarial, fins a arribar a certa integració organitzativa i/o d'imatge corporativa.



COOPERACIÓ EMPRESARIAL

4. Acords i organització en la cooperació

Un procés d'evolució de més compromís pot portar a una integració de capital -pel que fa a persones físiques o jurídiques- que cal conjugar-la, per assegurar l'èxit, amb una integració de persones, relacional i cultural. La integració de capital pot ser feta, per exemple amb:

- un intercanvi d'accions;
- l'entrada accionarial en una societat;
- la fusió entre les dues empreses;
- l'absorció per una de les empreses (amb l'opció que accionistes de l'antiga esdevinguin nou socis de l'absorbent);
- la constitució d'una nova societat filial (on participen les preexistents);
- la constitució d'una nova societat *holding* (que participi o controli les preexistents).

En funció d'on i com queden definides les majories accionaries es determina el pes del projecte empresarial que s'ha de seguir, que també quedarà molt determinat pel valor, les capacitats i els coneixements que aporten les persones o empreses, condicionats per la situació actual o futura.

En aquests casos, quan la propietat està vinculada al treball professional dins l'empresa, és convenient signar -abans del canvi de propietat- un document privat pel qual, en cas de deixar de treballar a l'empresa, les accions es vendrien a l'empresa amb un criteri preestablert de valoració de les accions (per exemple, per valor comptable). D'aquesta manera evitem la continuïtat com a accionistes de socis que no volen seguir en el projecte empresarial i que, amb interessos divergents, podrien arribar a dificultar-lo.

Tenint en compte que el criteri principal ha de ser el d'assegurar la viabilitat i capacitat de decisió i gestió futura del nou projecte empresarial, això ens ha de portar a considerar que és important que la majoria d'accions estigui vinculada -especialment en el cas de microempreses i PIME- a l'empresari o empresària, gestors o gestores i treballadors o treballadores del projecte. Una situació difícil -que s'ha de prevenir i evitar- seria el cas d'una PIME en la qual la persona o les persones que la piloten no tinguin capacitat de decisió en els temes estratègics i importants per manca de pes en el capital.

Una vegada assegurat un repartiment de rols i de capital que sigui el més eficient per contribuir al futur de l'empresa, cal assegurar que la funció de direcció gerencial, en la persona que l'assumeixi, tingui les capacitats d'autoritat, decisió i autonomia necessàries en la situació nova, per evitar que funcionaments anteriors limitin el nou rol. Això no exclou que pugui haver-hi o pugui ser convenient un comitè de direcció o un comitè assessor (coordinador o orientador però no decisor), a més del consell d'administració que correspongui. És a dir, que és important que quedin delimitats i acordats els diferents àmbits de decisió i les capacitats de cadascú per prendre decisions, per evitar reunions contínues per temes operatius que paralitzin un funcionament eficaç.

Un altre aspecte a tenir en compte en el procés de creixement organitzatiu és que cal digerir o madurar internament allò que s'ha canviat o millorat, i que queda reflectit popularment en la dita «dues passes endavant i una endarrere». Els processos de creixement molt accelerats poden fer perdre la capacitat de saber on som, cap on anem o si comptem amb els recursos humans i financers necessaris, o bé dur fàcilment a dificultats d'adaptació cultural del personal pels canvis de personal directiu o d'orientació, la qual cosa denota un risc important que pot posar en joc l'estabilitat i el futur.

Per tant, també en els processos de cooperació cal avançar i després assentar-los abans de continuar endavant, per assegurar que anem en la direcció correcta.

4.7. FONTS D'INFORMACIÓ EN ACORDS

- Formes jurídiques i models d'estatuts de societats:
www.cidem.com a la pàgina <http://www.cidem.com/cidem/cat/suport/infocrear/index.jsp>
- Models d'acords de cooperació:
www.tecno-logica.net a la pàgina http://www.tecno-logica.net/herram_cooperacion.htm
- Bibliografia:
Juan Carlos Fernández y Nieves Arranz, *La Cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Editorial ESIC.

RECOMANACIONS

PER A LES PIME

1. Els acords, amb la seva formalització i organització de la cooperació, han de ser una conseqüència de què volem fer i com ho volem fer, i no al revés. Tenir una idea prèvia ens ha d'ajudar a obrir un marc de possibilitats sense condicionar-nos a priori.
2. Normalment, si es treballa el procés de cooperació entre les parts de manera continuada, periòdica i seriosa, s'acaba arribant a una o dues formes d'acord i formalització que encaixen amb la nostra visió. Arribat aquest moment es pot consultar un advocat per veure les implicacions legals, en requeriments, fiscalitat, etc., que cada opció implica, i trobar la que més convé. La forma jurídica i el moment de constitució també pot condicionar l'obtenció d'ajuts públics.
3. Encara que la forma d'acord i la forma jurídica condiciona l'organització, la pràctica de la cooperació és la que desenvoluparan i mantindran de manera continuada els partners i, en especial, les persones amb més responsabilitat i dedicació en la gestió i decisió.
4. La cooperació es un procés que pot portar, amb el temps, a través d'acords i projectes compartits, a un creixement de la dimensió corporativa important per a moltes PIME, i incidir notablement en la seva professionalització, la competitivitat i els resultats.

PER ALS AGENTS

1. Per efectivitat cal prioritzar programes de foment de la cooperació en models basats en empreses i situacions amb potencial d'una alta interrelació (intensa i sovintejada), objectius clars en comú i confiança mútua, amb equilibri o simetria de les parts.
2. Crear xarxes de cooperació o connectar xarxes d'innovació són fites prèvies importants per promoure la col·laboració, la innovació i l'expansió. Tanmateix, perquè es catalitzin processos de cooperació cal un suport a la connexió, generació de confiança i impuls de projectes compartits. Finalment, és interessant el suport en processos de participació amb capital per incrementar la dimensió de les microempreses, i promoure grups nous.
3. Cal dedicar una atenció especial a ensenyar com desenvolupar de manera pràctica acords de cooperació que busquin la creació de nous grups de PIME o microempreses basats en noves societats en comú, associacions d'interès econòmic o UTE, o com a marca comercial sense forma jurídica, ja que impliquen una voluntat estable de compartir un creixement en comú.

5. PLANIFICAR I DESENVOLUPAR LA NOSTRA COOPERACIÓ

❖ Objectius del capítol ❖

Aprendre a planificar la cooperació a la nostra empresa i portar-la a la pràctica

Facilitar eines i orientacions útils en la planificació i gestió

5.1 ETAPES DEL PROCÉS DE COOPERACIÓ

Està bé conèixer les opcions i possibilitats que ens ofereix la cooperació, però, com en altres àmbits, el que resulta important és posar-la en pràctica, que funcioni, i que amb el temps proporcionï resultats de manera que els partners s'hi sentin còmodes i satisfets. A continuació explicarem les diferents etapes per les quals es recomana passar a una PIME que es planteja un procés de cooperació. Tanmateix, cal tenir en compte que, encara que es planteja de forma lineal, hi ha múltiples opcions o possibilitats en funció de cada empresa, situació i tipus de cooperació. Per això és més convenient veure-ho com un procés iteratiu; és a dir, que amb possibles canvis d'ordre anem concretant aspectes d'una etapa, passem a iniciar les següents i, més endavant, podem tornar a aprofundir en les anteriors, senzillament perquè haurem avançat en el procés i haurem madurat els diferents aspectes a través de la pròpia experiència. També cal dir que, si hi ha etapes que no es tenen en compte o no s'han definit prou bé, això ens pot portar a dificultats o inconvenients posteriors.

Fases i etapes per avançar a la pràctica en processos de cooperació:

Fase: situació actual

Etapa 0: Conèixer la nostra situació i estratègia empresarials.

Fase: planificació

Etapa 1: Identificar necessitats i oportunitats en cooperació.

Etapa 2: Definir objectius i tipus de cooperació.

Fase: desenvolupament

Etapa 3: Contacte i elecció de partners.

Etapa 4: Negociació amb partners.

Etapa 5: Ajuts i subvencions.

Etapa 6: Acord i arrencada.

Etapa 7: Gestionar i acabar.

Fase: revisió

Etapa 8: Avaluar i seguir la cooperació.

Cal destacar que contrastar els plantejaments amb tercers, especialment si són professionals experts, o bé directius amb experiència en cooperació (que siguin bons directius no necessàriament implica aptituds per a la cooperació), ens pot ajudar d'una manera decisiva a evolucionar i madurar correctament.

En l'orientació pràctica d'aquest procés, on es barregen de forma important aspectes de gestió i relacionals, les conclusions i valoracions que s'inclouen són fruit de l'experiència professional i d'opinions recollides d'empresaris i directius de PIME que els han viscut d'una manera o altra. Per tant, cal acceptar que s'inclouin opinions o visions subjectives, que no necessàriament han de ser compartides en funció de l'experiència professional viscuda per cadascú.

En tot cas cal tenir en compte que l'assoliment d'uns resultats o altres també depèn força, en aquests casos, de condicionants com el caràcter o estil directiu de les persones, la seva capacitat de relació, col·laboració o treball en equip o dels valors que mouen la cooperació i les relacions sectorials, a més de les pròpies circumstàncies.

FASE: SITUACIÓ ACTUAL

5.2. ETAPA 0: CONÈIXER LA NOSTRA SITUACIÓ I ESTRATÈGIA EMPRESARIALS

Per definir un nou camí cal partir de la realitat del present; no solament de la nostra visió personal, sinó de com són veritablement les coses. Empresarialment parlant, ens referim a partir d'una bona diagnosi.

0.1) Diagnosi empresarial

És convenient una diagnosi d'empresa que abasti els diferents àmbits de gestió (economicofinancera, comercial, organitzativa, productiva, logística) i canvis d'entorn (sectorials, tecnològics, legals, econòmics, etc.), sense oblidar que qui crea o modifica les situacions i la gestió són persones, i que en bona part una organització reflecteix l'estil i la manera de fer de les persones fundadores, empresàries, directives i gestores. Per tant, el perfil professional és també un aspecte clau.

Informació: nombrosos professionals i consultores ofereixen aquest servei i, normalment, hi ha programes de suport públic -desenvolupats per persones professionals independents i qualificades- orientats a fer diagnosi empresarials. Es pot contactar amb organismes o departaments de desenvolupament local, associacions empresarials, o a través de la Generalitat -el CIDEM (Departament de Treball), dins el programa Créixer, o bé la Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses de la Generalitat de Catalunya.

0.2) Anàlisi estratègica

Fruit d'una diagnosi realista, objectiva i imparcial, és necessari amb certa periodicitat (mínim cada dos o tres anys o anualment segons l'empresa o el sector) reflexionar i definir un pla estratègic per al creixement o, si cal, un pla de reorientació estratègica. Cal saber on anem, per què i com arribar-hi, entenent que l'adaptació a l'entorn (en riscos i oportunitats de competidors, mercats, tecnologies, legislació, etc.), amb un avantatge competitiu diferencial i sostenible, s'ha de definir en una fórmula o un model de negoci i uns criteris estratègics per créixer, concretats en productes i/o mercats, persones i/o organització, finançament, etc., que es fonamentin en les capacitats de què disposem i que ens diferencien.

Una estratègia, informalment o formalment definida, es manifesta en:

- Coherència integrada i a llarg termini de les decisions.
- Organització i prioritització del conjunt de recursos.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació

- Delimitació dels àmbits de negoci i en competència.
- La contribució econòmica i intangible dels agents i de la nostra oferta.
- Adaptabilitat als canvis de mercat i entorn amb avantatges sostenibles.

Per una PIME, un procés de reflexió estratègica implica identificar:

- 1.- Factors de competitivitat i de canvi d'entorn, riscos i oportunitats.
- 2.- Necessitat, volum i creixement del mercat. El sector i la competència.
- 3.- Capacitats diferencials de l'empresa; punts forts i dèbils.
- 4.- Origen i aplicació de contribucions econòmiques, per productes i perfils de clients.
- 5.- En quina activitat està centrada l'empresa i amb quina fórmula de negoci.
- 6.- Quin és el nostre avantatge competitiu i posicionament com a empresa.
- 7.- Què oferim, a qui i amb quina competència. Estratègia de creixement.
- 8.- Quins recursos i temps tenim, com ens organitzem i què prioritzem.

I això s'ha d'intentar sintetitzar de manera breu i per escrit, i traslladar-ho a plans d'acció valorats econòmicament i financerament i amb alguns indicadors clau per al seguiment.

Així com en la definició estratègica és decisiva l'experiència dels professionals de suport, en la implementació o posada en pràctica de l'estratègia una metodologia àmpliament utilitzada és el *Balance Score Card* ('quadre de comandament integral'), també per a PIME.

Com a informació addicional cal esmentar que hi ha ajuts del CIDEM específics per a sectors madurs tradicionals afectats per la competitivitat global internacional, que si es recorre a consultores cal que estiguin especialitzades en estratègia i amb experiència en el mercat, i que a través d'Internet també es poden trobar plans de negoci o plans d'empresa (www.cidem.com).

Un cas seria el d'una empresa especialitzada en tecnologia, que ha creat productes propis i els vol vendre directament als usuaris finals amb publicitat per no dependre dels canals, que són empreses grans i amb molta força. Tanmateix, el perfil del directiu principal i accionista és tècnic i no té capacitats comercials ni gaires recursos. D'altra banda, les empreses usuàries finals no accepten empreses proveïdores que no tinguin una certa dimensió i presència al mercat encara que, tècnicament, hi confien plenament com a gran expert. En aquest cas, hi hauria diverses opcions estratègiques:

- a) Focalitzar-se en el mercat i en les seves relacions, per exemple cooperant amb altres empreses petites fabricants, per fer una oferta conjunta i comercialitzar-la plegats; i possiblement buscant capital i incorporant un director comercial i/o expandir-se a mercats internacionals on manquen aquests productes.
- b) Focalitzar-se en el desenvolupament, per exemple desenvolupant nous projectes d'enginyeria en àmbits i clients de més valor, potenciar el R+D+i participant en projectes europeus i locals avançats amb ajuts i finançament públic, i creant un potencial per vendre llicències avençades.

La decisió estratègica determina decisivament amb qui i per què cooperar. Finalment, es va optar per la segona opció, perquè és on se centrava l'avantatge diferencial de l'empresa i de l'empresari (tècnic

especialista) i permetia fer front a un risc de pèrdua de competitivitat a mig termini si es dedicaven tots els recursos al mercat, tant per la competència de grans empreses com perquè requeria crear una estructura humana i de gestió que no es tenia ni es coneixia. Per buscar la venda a curt termini es podia haver hipotecat el futur i el seu potencial de cooperació basat en la seva avantatge competitiva (cooperació amb universitats o altres enginyeries avançades).

Com a eines de suport a l'Annex d'aquesta guia s'adjunten una sèrie de formularis que han de servir a una PIME de suport al seu procés de reflexió estratègica, de manera que la complexitat del procés no dificulti l'estructuració de la informació.

Una conclusió de la fase de situació és que, si coneixem les nostres prioritats estratègiques, cap on i com volem créixer -i realment ho fonamentem en les nostres capacitats diferencials i els nostres recursos-, automàticament tindrem un criteri bàsic per decidir en quin àmbit de cooperació ens hem de focalitzar i, per tant, el tipus de cooperació que més ens pot convenir.

Un desconeixement o una mala definició estratègica ens pot dur a una orientació errònia de la cooperació que no ens aporti resultats i que ens absorbeixi molt temps innecessari.

FASE: PLANIFICACIÓ

5.3. ETAPA I. IDENTIFICAR NECESSITATS I OPORTUNITATS EN COOPERACIÓ

a) Prioritats estratègiques d'empresa

La definició estratègica fruit de la reflexió ens ha de permetre identificar en quina activitat està centrat -amb potencialitat de futur i sostenibilitat- el *core business* o el nucli d'activitat de la nostra empresa. Aquest nucli d'activitat pot estar, en major o menor grau, basat en:

- Creació i desenvolupament en productes o sistemes.
- Producció i processos operatius o logístics.
- Comercialització i relació amb el mercat.

Una vegada tenim clar on focalitzem la nostra activitat cal definir els nostres avantatges competitius i diferencials, i verificar de manera fàcil si:

- Són valorats pel perfils d'empreses clients, amb volum i creixement suficient
- Creen barreres competitives amb competidors potencials
- Aporten solucions insertades en processos dels clients

Finalment, cal tenir clares quines estratègies de creixement volem desenvolupar, basades en els factors següents o en una combinació d'aquests:

- diferenciació d'empresa;
- per productes, actuals o nous;

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació

- per mercats, actuals o nous;
- per segmentació;
- per especialització;
- marca, d'empresa o de productes;
- tecnologia;
- relació;
- personalització;
- qualitat;
- costos, etc.

Sigui com sigui, la prioritització de noves inversions, despeses rellevants, ha de ser coherent amb aquests factors, així com les fonts i l'evolució del finançament, especialment de l'autofinançament.

b) Xarxa relacional

Les relacions són una font important de coneixement, oportunitats, aprenentatge i innovació. Per això cal que veiem quines, quantes i la qualitat de relacions que tenim amb els anomenats stakeholders :

- empreses clients i canals, proveïdors;
- empreses de serveis, consultores i col·laboradors de suport;
- empleats, i també segons el nivell de responsabilitat;
- competidors;
- accionistes;
- centres tecnològics, universitaris, d'innovació o formació;
- entorn social i territorial;
- entorn familiar.

I en quines cal basar-se i quines cal potenciar o millorar per al nostre creixement.

c) Necessitats en cooperació

En funció de l'estratègia de creixement podem identificar que en els propers anys, per ser competitius, ens cal potenciar de forma prioritària algun dels àmbits següents:

- oferta i innovació en producte;
- accés a nous clients o mercats;
- dimensió i creixement organitzacional;
- materials o noves tecnologies;
- aplicació de les TIC (tecnologies d'informació i comunicacions);
- processos en producció o comercialització.

I de manera preeminent algunes de les relacions següents:

- amb grans empreses, PIME o microempreses;
- amb empreses similars o competidores;
- bilaterals o en grup;
- per zones o països;
- per cultures empresarials o estils gerencials.

d) Oportunitats de col·laboració i cooperació

Cal que identifiquem, dins la nostra situació actual, possibles focus potencials:

- Incentius públics: ajuts i subvencions en projectes de cooperació, o en programes de R+D+i en grup, o plataformes tecnològiques (equivalents espanyols de plataformes sectorials de la UE en R+D+i). Promouen projectes i contactes amb *partners* amb un finançament públic significatiu, especialment per a PIME.
- Entorns relacionals: com ara associacions empresarials, cursos de gestió, centres de formació, seminaris i conferències, actes i presentacions, fires i congressos, etc.

5.4. ETAPA 2. DEFINIR OBJECTIUS I TIPUS DE COOPERACIÓ

Ara cal concretar i marcar camins, i veure si estan clars o no. Una manera de veure-ho és escriure'ls, explicar-los i contrastar-los amb la percepció rebuda, especialment amb professionals experts o altres empresaris, relacionats sectorialment.

Els punts que ara hem de definir són:

- Els nostres objectius de cooperació (propis i conjunts).
- L'estratègia i el tipus de cooperació que ens interessa.
- El tipus de col·laboracions i/o perfil de partners potencials.

El contingut d'aquests temes s'ha desenvolupat àmpliament en els capítols 2 i 3 d'aquesta guia i cal haver-los llegit per poder-lo desenvolupar. Com a eines de suport, hi ha formularis a l'Annex d'aquesta guia on se sintetitzen algunes de les opcions possibles més habituals.

Tanmateix, recordem que cal haver madurat les etapes anteriors per arribar a unes conclusions útils i realistes i, especialment, cal que els objectius, l'estratègia i el tipus de cooperació siguin coherent amb la nostra situació i prioritats estratègiques com a empresa.

Pot passar, però, que ens aparegui una definició ambigua o poc concreta, però això no ens ha de preocupar ja que, a mesura que avancem en la maduració de la idea i en la relació amb les empreses o professionals de suport, hauríem de poder-ho anar concretant gradualment.

També cal fer esment als recursos que es volen destinar a la cooperació, tant en gestió com en inversió o despesa, que han de ser continuats durant un cert temps més o menys llarg i que, necessàriament,

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació

han d'implicar la propietat o direcció de la PIME, normalment l'empresari emprenedor. Iniciar un procés de cooperació requereix poder-hi dedicar el temps necessari a definir-lo i gestionar-lo i, si cal, buscar el suport extern convenient per garantir l'èxit i els resultats. No tenir-ho en compte seria un error estratègic important. Si no estem disposats a fer una aposta seriosa per a la cooperació en uns temes que ja s'han identificat com a estratègics per a l'empresa, aleshores és millor no continuar.

A més dels recursos i la dedicació, pot haver-hi altres condicionants que la PIME consideri significatius a l'hora de decidir si vol cooperar o no com a opció estratègica. Els condicionants que fàcilment poden aparèixer en una PIME són:

- Caràcter, estil o prioritats personals de l'empresari.
- Relacions empresarials o professionals limitades.
- Desconeixement de qui i com ens pot ajudar.
- Manca de temps deguda a situacions operatives.
- Manca de capacitat interna per gestionar l'evolució del procés.
- Cultura empresarial competitiva, desconfiada i poc col·laborativa amb tercers.
- Alta concentració de decisions i molt jerarquitzaes (poca participació real).
- Creure's que perquè les coses han anat bé ja ho sabem tot (error habitual).
- Desconfiar dels fracassos: en lloc d'aprendre'n creiem que «és impossible».

Un cas següent amb l'exemple anterior seria:

L'empresa decideix com a objectiu a curt termini rendibilitzar els seus productes actuals estandarditzant-los i ampliar el mercat objectiu, però sense reorientar la seva organització i gestió, ja que a mig i llarg termini vol potenciar la seva especialització en entorns avançats de R+D+i per reforçar el seu perfil com a enginyeria «de nínxol» (molt especialitzada, en oferta i en perfil de clients).

L'estratègia de cooperació, per tant, tindria dos enfocaments:

- a) A curt termini, buscar altres fabricants amb molta presència de mercat (grans i mitjanes empreses) per estandarditzar una oferta conjunta, en la qual el nostre producte estaria integrat com a component dels seus productes.
- b) A mig-llarg termini, l'estratègia de cooperació s'enfoca cap a acords amb centres universitaris referents en els àmbits que s'han de tractar i en el desenvolupament de noves tecnologies o components a nivell punter i amb actors clau en un àmbit d'especialització i innovació creixent, per aplicar-los en usos de més valor, preferentment participant en projectes amb ajuts públics espanyols, en les anomenades plataformes tecnològiques (de la UE i les equivalents en l'àmbit espanyol) i com a partner en algun projecte del programa marc de la UE.

A l'Annex d'aquesta guia s'adjunten una sèrie de formularis com a suport al procés de definició de la cooperació a les PIME.

Una conclusió de la fase de planificació és que en la cooperació empresarial, com en molts àmbits de la gestió, pot aplicar-se una certa metodologia proactiva a través de la planificació i també afrontar i decidir sobre la marxa segons la situació. Planificar, en més o menys grau, pot permetre un cert avantatge

competitiu en l'aprofitament d'oportunitats i recursos, especialment per contribuir a tenir clar cap on cal anar i per què el procés de planificació pot contribuir a la seva maduresa.

Els aspectes més rellevants que s'han de planificar de la cooperació entre PIME són:

1. Tenir clara la situació actual de l'empresa, les causes i tendències de l'entorn.
2. L'estratègia de cap on volem anar i per què, encaixat amb la nostra realitat.
3. Els àmbits o temes potencials on centrar la cooperació amb avantatges diferencials.
4. Identificar oportunitats i possibles objectius, propis i conjunts, d'una cooperació.
5. Recursos i temps a dedicar-hi de forma realista, possibles partners i ajuts.
6. Plantejar possibles suports externs i l'evolució de les col·laboracions actuals.

FASE: DESENVOLUPAMENT

5.5. ETAPA 3. CONTACTE I ELECCIÓ DE PARTNERS

Hi ha situacions en les quals primer es defineix el tipus de cooperació que volem i després es busca els *partners* apropiats, i altres en les quals a partir d'unes col·laboracions empresarials existents es planteja o sorgeix la idea o l'oportunitat de cooperació. També hi ha altres situacions en què, pel fet de participar en determinats entorns d'innovació on coincideixen empreses, es propicia l'aparició de projectes i la trobada de *partners*, especialment en casos de xarxes d'innovació. Cal, per tant, diferenciar entre si estem davant d'un procés informal o bé en un procés planificat i predefinit, ja que la situació ens pot condicionar especialment pel que fa a interès, ritme i recursos. En el cas d'un procés informal, també hem de tenir en compte l'evolució natural de maduració de les relacions empresarials:

Contacte i coneixença > Col·laboració puntual o periòdica > Cooperació empresarial

a) On i com trobar *partners*?

El grau de coneixences directes o indirectes o la pròpia xarxa de networking condiona les opcions o possibilitats de generar partners per a una possible cooperació, encara que no és exclouent, ja que empreses col·laboradores actuals poden esdevenir els millors partners per a una cooperació, amb una base de confiança i estabilitat important ja existent.

Les fonts de possibles contactes i referències poden ser:

- A través de relacions indirectes: professionals que tenen contactes habituals amb nombroses empreses, que coneixen personalment empresaris o que tenen una visió de la situació o del funcionament intern de les empreses del sector o perfil d'interès. Professionals d'aquest perfil es poden contactar a través de:
 - Consultores o professionals especialistes en gestió, estratègia o innovació (es fàcil trobar-ne referències a través d'altres empreses, gestories, associacions, etc.).
 - Antics directius o professionals retirats, o bé directius que han canviat de sector (per exemple

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació

SECOT, amb seu a la Cambra de Comerç de Barcelona, com a entitat que reuneix persones exdirectives i exgerents retirats que presten serveis voluntàriament).

- Assessors i tècnics públics o privats en fundacions, àrees de desenvolupament local dels municipis, assessors tecnològics sectorials del CIDEM, d'associacions empresarials o col·legis oficials professionals, cambres de comerç, gremis, etc.

- A través de xarxes, associacions o trobades vinculades principalment a la innovació:

- Plataformes tecnològiques sectorials de la UE.
<http://cordis.europa.eu/press-service/es/20041217.htm>
http://cordis.europa.eu/technology-platforms/individual_en.html
- Plataformes tecnològiques a escala espanyola (equivalents de la UE).
<http://www.madrimasd.org/empresas/Plataformas-Tecnologicas/Espanolas/default.asp>
- Xarxa Pymera (www.pymera.org o www.cidem.org).
- CDTI (www.cdti.es).
- Fires i congressos o els seus catàlegs.
- Associacions empresarials i gremials (relació a les cambres de comerç).
- Col·legis professionals (relació a través del 012 o www.gencat.cat).
- Organismes públics i privats especialitzats en R+D+i.
- Centres de formació empresarial.
- Centres d'estudis de tendències sectorials.
- Empreses de vigilància tecnològica i competitiva.
- Actes especialitzats: jornades, seminaris, presentacions...

- A través de *networking* professional o personal:

- Clients, canals, proveïdors i competidors
- Directius i exdirectius
- Familiars
- Altres

Tanmateix, cal tenir present especialment les empreses que ja coneixem, les empreses amb qui ja col·laborem o amb qui potencialment podem fer-ho. Empreses clients, canals, proveïdores i competidores poden esdevenir *partners* si els podem plantejar els nostres interessos i conèixer millor els seus i la seva situació, amb una base de confiança.

b) Com contactar i relacionar-se?

Si tenim clar l'àmbit que volem potenciar estratègicament i que ho volem fer mitjançant la cooperació, però ens falta trobar *partners* potencials, aleshores ens podem plantejar com contactar-hi. Hi ha professionals, empreses de serveis, consultores o assessors que poden fer aquesta funció. Tanmateix, en molts casos les microempreses o les petites empreses no valoren contractar aquests serveis o no

disposen de recursos per fer-ho. En aquests casos, buscar una persona de confiança o empresa que pugui fer un rol de «connector» o «mediador» amb certa capacitat de tracte i discreció pot ser important. Els organismes o les associacions que ofereixen serveis a les empreses poden tenir personal o assessors que puguin recomanar-nos empreses, fer de pont o d'intermediaris, segons el cas. El suport pot consistir a:

- Facilitar-nos una referència de les empreses i els empresaris amb qui volem contactar.
- Valorar en ambdues parts si hi ha complementaritats i interès mutu.
- Considerar la cultura d'empresa i l'estil d'empresari preveient incompatibilitats.
- Facilitar entorns de trobada perquè les empreses tinguin reunions preliminars.
- Mantenir a través d'un àrbitre la confidencialitat per part de les empreses.
- Moderar i canalitzar reunions cap als temes d'interès de cada part.

Evidentment, aquestes necessitats i la importància d'un suport extern en aquests temes creix, i augmenta en la mesura que la cooperació es fa en grup; i com més membres formen el grup de cooperació, més gran és la complexitat i la necessitat de suport professional expert.

Aquestes opcions, però, no exclouen un contacte directe, quedar amb una o altra empresa, o trobar-se per dinar sense cap suport «neutral». L'avantatge d'un professional que faciliti el contacte es deriva especialment del fet de conèixer, diagnosticar o valorar ambdues empreses i els seus empresaris, la seva situació i necessitats, i els estils i caràcters i el procés a seguir, la qual cosa facilita molt a l'hora d'orientar la trobada, estalvia temps o evita que àmbits d'interès mutu quedin sense tractar.

Finalment, també hi ha una referència a l'estil de la trobada (lloc, tipus de trobada, formalitat o informalitat) que pot condicionar les primeres percepcions, però que partint de certa informació de l'altre (la web de l'empresa, una conversa telefònica, referències de tercers, etc.) sempre es pot facilitar aquest aspecte de la comunicació. La primera vegada pot ser convenient fer la trobada en un lloc públic (restaurant, hotel, associació, etc.) i en cas de voler aprofundir en el coneixement o interès mutu és molt convenient trobar-se primer a la seu d'una empresa i després de l'altra, ja que si coneixem l'entorn respectiu podrem conèixer millor l'empresari i l'empresa.

Sigui com sigui, ser natural i sincer sempre és millor, ajuda a connectar amb les altres persones i contribueix a fer que els altres actuïn igual. Encara que el grau d'informació que s'ha de donar en les trobades inicials pot ser valorat més o menys convenient segons el cas, sí que és important no crear falses expectatives, voler aparentar o enlluernar, ja que, tard o d'hora, la realitat sempre apareix i, per tant, això podria afectar l'interès, la confiança o la motivació de l'altra part. Cal, per tant, sinceritat.

Els primers contactes habitualment se centren a saber:

- punts de coincidència: situacions, coneguts, llocs, etc.;
- a què es dedica l'empresa: productes i serveis, i perfils de clients;
- què ha fet cadascú;
- qui és cadascú: persona i empresa;
- a qui coneix;
- què vol;

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació

I possiblement el més important és:

- detectar si hi ha sintonia personal;
- els punts de complementarietat i sinergies;
- interessos, prioritats i ritme de les parts.

Ara bé, el grau d'aprofundiment o obertura, encara que sovint depèn molt de caràcters i de cultures sectorials, té una relació directa amb l'afinitat i la confiança que es vagi generant. I generar confiança requereix temps i certa continuïtat de trobades, amb espai i temps per a la relació. Els dinars poden ser un bon moment per trobar-se.

Cal, però, fer un pas en cada trobada, avançar en algun tema o descobrir alguna cosa nova d'interès mutu, i evitar no voler accelerar el procés o coneixement més enllà del que possibiliti el mateix ritme que s'estableixi, ja que «forçar el contingut» sense tenir en compte la persona, la relació i la situació podria afectar el tracte. Dins del procés de coneixement hi ha un mínim de trobades (habitualment, de tres a cinc) que marquen les possibilitats de relació i confiança. Si després de la primera trobada es veu una possible cooperació, és prudent que aquestes trobades es vagin mantenint a un ritme periòdic. I de vegades es poden concretar coincidint amb actes o circumstàncies sectorials o professionals (fires, congressos, seminaris, etc.).

En promoure les trobades, de vegades una demostració excessiva d'interès -si no hi ha una correspondència o si les dues parts no hi arriben al mateix ritme- pot despertar recels, desconfiances o expectatives en l'altra part.

En els inicis de la relació per crear grups de cooperació, com més gran és el grup, més significatiu és el paper d'una persona promotora o líder del procés; en grups petits pot ser necessari i convenient un tracte inicial bilateral, però reunir el grup pot ajudar el procés de maduració perquè el procés de coneixença es faci en comú i al mateix temps entre els que hi participen, i així s'eviten malentesos, desconfiances o repeticions amb la consegüent pèrdua de temps. Això també pot ajudar a observar la dinàmica del grup i dels potencials partners i la seva involucració, encara que cal que qui hi participi tingui un nivell de responsabilitat similar (gerencial com a mínim en les fases preliminars fins a l'acord) i evitar que interessos partidistes d'una part repercuteixin en el conjunt del grup.

c) Qui fa la proposta i com escollir *partners*?

La situació pot variar força si ens trobem davant de:

- un procés informal, o bé una situació planificada i previsible;
- una relació bilateral, o bé una relació multilateral de grup.

Per tant, segons la situació varia el lideratge i la iniciativa de la proposta inicial. Tanmateix, cal assegurar i alimentar la iniciativa de tirar endavant, mantenint el ritme. En una situació informal és més fàcil que el lideratge sorgeixi de forma espontània i equilibrada entre els participants, però que fàcilment es dispersin esforços i s'alenteixi el procés. En el cas d'inicis de cooperacions multilaterals és convenient que es vagin definint o repartint rols i compromisos de temps, especialment pel que fa a la convocatòria de reunions, proposar temes a tractar i redactar, i distribuir-ne les conclusions per escrit, fer el seguiment del que s'ha acordat, etc. I si alguna empresa pot o en sap, és convenient que l'assumeixi una persona professional no involucrada en cap de les empreses, el qual també hauria de sintetitzar les propostes.

Alguns aspectes importants a tenir en compte en l'elecció de partners són:

- Propòsit o intenció.
- Afinitat, confiança i sentir-se còmodes treballant junts.
- Equivalència o simetria en la mida o tipus d'empresa.
- Capacitats reals i avantatges diferencials.
- Complementarietat i sinergies.
- Sincronia en ritme i calendari.
- Predisposició en aportacions.
- Interessos en els objectius comuns.
- Expectatives en resultats i pressions.
- Possibilitats reals de portar la cooperació a la pràctica.
- Possibilitats de mantenir-ho en la seva durada.

Tots els aspectes anteriors no exclouen que, paral·lelament, hi hagi una àmplia recollida d'informació dels potencials *partners*: l'anàlisi de la web, sol·licitar-ne informes comercials (es poden obtenir a través d'Internet d'empreses especialitzades o a través de les cambres de comerç), obtenir-ne referències indirectes (d'empreses clients, proveïdores, competidores, associacions sectorials, etc.).

Amb aquesta informació, progressivament hauríem de tenir una visió global sobre:

- activitat de l'empresa: productes, mercats i competència;
- situació i evolució economicofinancera;
- perfil, valors i estil de l'empresari.

Un aspecte que ajuda sovint a fer que sorgeixin oportunitats de cooperació i complementarietat és que agents del sector, o persones professionals externes de confiança de les dues parts, suggereixin una proposta de cooperació per potenciar l'expansió, la innovació o el creixement a partir del coneixement que tenen de les dues empreses. Aquestes mateixes persones poden ser un bon suport en el procés d'inici de contactes entre les parts.

5.6. ETAPA 4. NEGOCIACIÓ AMB ELS PARTNERS

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

Hi ha dos temes de documentació que s'han de considerar en aquesta etapa:

- Acord de confidencialitat i no-competència: és un acord que es fa per escrit, el signen totes les parts i se'n dona una còpia a cada part; proporciona a les empreses garanties de confidencialitat en els diversos àmbits, temes o situacions, perquè puguin mostrar el seu coneixement o experiència amb

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació

una base de seguretat. L'acord de confidencialitat encara aporta més seguretat quan s'amplia amb aspectes de no-competència vinculats al projecte de cooperació, i es consideren els supòsits de tirar endavant o no. Pot facilitar l'acord un cert acotament en el contingut, el temps o les relacions relatives al tema en comú. En processos de cooperació, és recomanable que siguin concrets, però no excessivament detallats o extensos, perquè això denotaria una manca de confiança o d'operativitat i podria arribar a aportar més problemes que beneficis.

- Carta de declaració d'intencions: és un escrit, signat pels possibles partners i, si és possible, per un testimoni neutral, on s'explica resumidament què volem fer, perquè, com, amb qui, quan... El fet d'escriure-ho, concretar-ho i consensuar-ho ajuda a avançar i a compartir el projecte comú. En aquest document són molt importants la voluntat i els criteris o principis que han de regular la relació. Evidentment, el contingut varia segons el tipus de cooperació i el tipus d'acord, però pot ser útil esmentar aspectes importants per concretar posteriorment l'acord, com ara:

- interès i capacitats;
- objectius, durada;
- contingut de l'acord;
- criteris economicofinancers;
- aportacions-retorn de resultats i propietat;
- funcionament, organització i gestió;
- incorporació de nous membres;
- finalització de l'acord.

Si es vol que, a més a més, hi hagi una constància pública, tant de l'acord de confidencialitat i no-competència com de la carta d'intencions, pot enviar-se per burofax o equivalent, o bé dur-les al notari. Aquests són instruments que es poden emprar en qualsevol moment del procés, inclòs en l'acord.

El procés de negociació, que haurà de dur a l'etapa de concreció de l'acord pot variar enormement, en dinàmica i contingut, en la mesura que hi hagi una intenció realment aplicada del principi de WIN-WIN, és a dir «tu guanyes = jo guanyo», que assegura amb fets que el projecte encaixa, satisfà i aporta resultats al *partner*, i que aquesta situació satisfactòria esdevé recíproca fent que també hi guanyem, dins d'uns interessos alineats i un projecte amb objectius i resultats compartits.

Es tracta que tothom hi guanyi i, per tant, en la mesura que es redueixen actituds egocèntriques que només busquen benefici propi, reconeixement o protagonisme, es contribuirà a facilitar la relació i, per tant, els resultats conjunts.

5.7. ETAPA 5. AJUTS I SUBVENCIONS

Tenint en compte la importància d'aquest apartat per a moltes microempreses i petites empreses, a l'Annex d'aquesta guia hi trobareu un apartat dedicat específicament a aquest tema, amb àmplia informació.

Els ajuts i les subvencions poden ser decisius per accelerar el projecte o acord de cooperació entre PIME o, fins i tot, per determinar que tiri endavant:

- pel compromís conjunt en objectius, fites, calendari i recursos;
- pel suport econòmic i/o financer que pot implicar;
- per la involucració de professionals experts de suport;
- pel compromís davant un organisme públic que ho verifica.

Sovint s'arriba a un marc comú sobre l'actuació que s'ha de desenvolupar i com s'ha de desenvolupar, però aleshores apareix un obstacle comú i de vegades endèmic en el món de les PIME: amb quins recursos? És important conèixer les diferents opcions d'ajuts, dels diferents organismes, els períodes o dates dins els quals es poden sol·licitar, el tipus de despesa que poden cobrir i en quin percentatge poden ser decisius perquè el projecte tiri endavant. En el cas de les cooperacions bilaterals no és un aspecte tant condicionador, però sí que pot ser decisiu en acords entre tres, quatre, cinc o més empreses, per evitar que l'un per l'altre quedi la feina per fer o per superar els dubtes o les reticències en l'aportació de recursos. Contribueix, per tant, a superar aspectes que, altrament, podrien determinar o paralitzar un projecte que beneficiaria el conjunt.

5.8. ETAPA 6. ACORD I ARRENCADA

a) L'acord de cooperació

Escriure i signar l'acord, comporta que les grans bases les tenim definides i consensuades, però cal una explicació que satisfaci a tothom i que és més important que reculli els criteris que han de regular la relació que un detallisme massa extrem fruit de la inseguretat o la desconfiança.

En aquesta etapa, és útil que quan una de les parts proposa una modificació o ampliació, les altres parts puguin entendre quina és la raó que la impulsa a fer-ho. Aquesta capacitat de posar-se en el lloc de l'altre, que acostuma a tenir correspondència amb la capacitat del propi enteniment, ha de permetre arribar a redactats que respectin les motivacions o intencions raonables però polint aspectes formals poc acceptables.

Per tant, caldrà començar a redactar un acord, per la qual cosa és convenient partir d'un model o d'una estructura de referència dels aspectes que s'hi han d'incloure. Per això, el més fàcil és contactar amb les institucions de suport vinculades a la temàtica de l'acord de cooperació (per exemple: COPCA o ICEX per a consorcis d'internacionalització, CIDEM per a consorcis en R+D+i, Pymera per a projectes europeus, etc.) o bé buscar models o guions gratuïts a través d'Internet, per exemple a la web www.tecno-logica.net.

Quan ja tenim l'estructura el més útil és que només hi hagi una persona que redacti, i si és neutral millor, i que els restants membres aportin suggeriments de millora, i es vagin fent diferents rondes o versions millorades. En aquest circuit, que ha de ser limitat -en rondes i/o en temps- s'aconsella que qui redacti, coordini o lideri tingui la capacitat de dir no, especialment en casos de grups nombrosos, i així es poden evitar condicionaments de les empreses més grans, o bé en casos de grups petits, s'assegura que hi hagi agilitat per reunir-se i prendre decisions. Quan ja en tenim un esborrany prou avançat també pot ser útil, si no ho coordina cap professional independent, donar-lo a una persona directiva externa de la nostra confiança perquè n'opini o en faci consideracions externes i imparcials.

En aquest procés de redacció també és aconsellable, encara que pot haver-hi opinions diferents, no redactar sobre un model de document ja totalment elaborat sinó definir primer els aspectes importants que s'hi han d'incloure, partint de zero i emprant l'esquema de continguts que es facilita a continuació, i després contrastar-ho amb els models disponibles. D'aquesta manera ens evitarem problemes pel fet de no haver considerat a priori la nostra situació, perfils de *partners* i necessitats específiques. També és important incloure sistemes de decisió per posar l'acord en marxa i solucionar temes. Sempre és millor debatre a l'inici i establir criteris compartits per resoldre divergències que trobar-se els problemes posteriorment on cadascú apostarà per solucions que l'afavoreixen particularment.

De manera genèrica, tot i que com s'ha dit anteriorment cada acord cal adaptar-lo a la seva finalitat i circumstàncies, hi ha una sèrie de punts importants que seria convenient considerar en la redacció de l'acord.

Els punts bàsics que, genèricament, seria convenient d'incloure en un acord de cooperació són:

- propòsits i objectius;
- fases i durada;
- aportacions de les parts;
- àmbits, recursos, pla de treball i calendari;
- consideracions en despesa, inversió, ingrés i finançament;
- criteris de funcionament i estructura;
- comunicació, coordinació, organització;
- processos operatius i responsabilitats de gestió;
- presa de decisions i seguiment de control;
- mecanismes per la resolució de conflictes;
- repartició i propietat dels resultats i coneixement;
- incorporació de nous membres (en acords multilaterals);
- mecanismes de sortida, rescissió i final de la cooperació;
- llei aplicable i jurisdicció competent.

Per les característiques i capacitats pròpies de les PIME és molt convenient incloure una clàusula que, en cas de discrepància, les parts es comprometen a intentar resoldre de manera amistosa i que, en cas de conflicte, les parts acorden sotmetre's a l'arbitratge institucional del tribunal de (població) de la (institució, per exemple de la cambra de comerç corresponent), i s'obliguen, des d'aquell moment, al compliment de la decisió arbitral. Aquesta decisió accelera molt la resolució de qualsevol conflicte i pot comportar un estalvi econòmic i una salvaguarda en les relacions personals significatius.

b) Inici de la posada en marxa de l'acord

L'acord és un pas important, però a partir de la seva signatura o compromís comença la gestió habitual i l'obtenció -o no- de resultats, amb les múltiples situacions o possibles obstacles que poden aparèixer al llarg del camí en comú. Comença, per tant, la gestió.

Per arrencar i posar en marxa l'acord és crític que quedi clar:

- quines persones són les responsables en l'àmbit operatiu;
- els recursos i la dedicació;
- els processos en l'aspecte pràctic;
- la relació i coordinació en àmbits intermedis;
- els mecanismes de decisió i seguiment;
- la informació d'avaluació, amb indicadors.

I no solament en l'àmbit gerencial i directiu sinó també pel que fa a responsables intermedis i operacionals, que cal integrar-los en els valors, l'operativa i el seguiment.

Per al personal de grau mitjà i operacional de les empreses que cooperaran, també és necessari fer un pla progressiu de coneixement mutu i de gestió de les relacions per crear un clima de confiança, d'equip i començar a ajustar les respectives cultures de les empreses, en dos àmbits: entre persones amb responsabilitats similars i com a grup. Ajustar les persones amb visions diferents té un temps, i també passa el mateix entre persones amb menor responsabilitat en les organitzacions que, a més a més, estan sotmeses a les pròpies jerarquies, objectius, prioritats, calendaris i formes de fer. Encaixar les persones, l'operativa i les dues cultures -potser força diferents- és ara el gran repte, i si entre persones directives ha calgut cert temps i contactes, els nivells intermedis també el requereixen.

Per això cal un esforç i la dedicació de les persones responsables de configurar l'acord dins de cada empresa per involucrar en il·lusió, objectius i expectatives la resta de cada organització. Si la comunicació interna es limita a un correu electrònic i a una simple presentació formal de persones és difícil que tot evolucioni adequadament, especialment si no hi ha un hàbit col·laboratiu a l'empresa.

Un altre aspecte clau inicial és el temps que es triga a posar en funcionament operatiu l'acord. Pot passar que hi hagi hagut molta dedicació i satisfacció fins a la signatura de l'acord, però que des d'aquell moment s'abaixin els esforços, que passi el que habitualment s'entén per «passar la pilota» i desentendre's del tema o que es deleguin decisions o la gestió a persones que no han viscut el procés anterior i no coneixen la importància de cada tema pactat per l'empresa. Si es cau en aquest error, i no hi ha un seguiment directe i continuat de la persona que ha gestionat l'acord fins que funcioni habitualment l'operativa del dia a dia, pot ser que el temps vagi passant i haurem desaprofitat tota l'energia i la il·lusió creada prèviament i no l'haurem sabut canalitzar perquè realment funcioni bé. Tornar a reactivar i a fer que funcioni l'acord quan ja ens hem adonat que s'ha entrat en una certa deixadesa o que el procés ha caigut en «un camp de ningú», pot ser realment molt més costós de temps, dedicació i ànims. Fins i tot pot posar en risc la viabilitat del projecte, tot i el gran esforç dedicat en les fases prèvies.

5.9. ETAPA 7. GESTIONAR I ACABAR

Considerem que la posada en marxa o arrencada operativa de la cooperació ha estat correcta, i s'han salvat adequadament tots els obstacles anteriors. Pel que fa a la gestió, i especialment per als casos en què hi participen un grup d'empreses, pot ser molt útil subcontractar la gestió (per al temps total, el temps parcial o per projecte) a una persona professional externa especialitzada en projectes de cooperació (habitualment, amb perfils d'experiència en projectes de R+D+i, de la UE, d'aliances comercials o en internacionalització), i és molt recomanable fer-ho en casos en què no és habitual entre les empre-

ses una cultura de col·laboració o cooperació, ja que aquest professional extern pot ser una font de transmissió d'aquesta manera diferent de fer, necessària per tirar endavant la cooperació. Normalment, aquestes persones professionals han gestionat nombrosos projectes d'aquestes característiques i la seva gestió es combina amb una capacitat relacional, de treball en grup i de gestió de projectes significativa. Estan avesades a resoldre dificultats habituals en aquest tipus de relació o projecte, la qual cosa implica un avantatge important. Si el plantejament és externalitzar-ho és convenient que la mateixa persona professional hagi participat en les fases prèvies durant la definició del projecte, ja sigui com a opinió de contrast, moderadora, guia o com a auditora del projecte.

La persona responsable de la gestió de l'acord o projecte en cooperació, tant en el cas que es desenvolupi internament amb personal d'un partner o externament mitjançant un professional amb experiència en projectes en cooperació i innovació (a temps parcial, o dedicant una jornada o mitja periòdicament), és determinant:

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

Un altre aspecte és el manteniment del ritme al llarg del projecte (especialment quan els *partners* comencen a tenir altres prioritats o urgències internes) o el manteniment per part de tots els *partners* d'un compromís en les fites compromeses i no solament en els recursos preassignats. Si no hi ha aquest compromís per a les diferents fases de realització pot ser que (per canvis en el projecte, per noves circumstàncies que no s'havien contemplat o per divergència en les prioritats per interessos interns d'un *partner*) s'esgotin els recursos sense haver fet la feina, i que simplement no es faci, cosa que afectaria els altres, o que per assegurar el conjunt del projecte a darrera hora l'hagi d'assumir un altre *partner*.

En aquest sentit, és útil que hi hagi mecanismes per part de la persona que coordina, per poder fer valdre els compromisos i, si cal, plantejar-se com a grup en què puguin establir-se penalitzacions per incompliment o la repercussió correctiva en els criteris de distribució de resultats prèviament establerts.

En la fase de gestió per part dels *partners* i en l'àmbit directiu pot aparèixer fàcilment la tensió entre els recursos o valors tangibles/intangibles aportats i el repartiment de resultats o el benefici de la cooperació que rep cada *partner*. En aquests casos cal establir mecanismes de reajustament en les aportacions de recursos en base a resultats o considerar la incorporació o la sortida de *partners* sense que això afecti la continuïtat del projecte.

Un cas habitual il·lustratiu és, per exemple, en consorcis d'exportació. Es reuneixen un grup d'empreses, creen un departament internacional en comú i el consorci contracta el personal i una persona directiva per gestionar-lo, però resulta que, per circumstàncies de la demanda d'un mercat específic, els productes d'un o de dos dels *partners* tenen una demanda baixa. Si els costos es repartien a parts iguals i el risc se centra en un sol mercat, i el grup és petit, es pot dir que la manca de correspondència entre aportació i compensacions pot ser significativa i que la decisió de replantejar-se la continuïtat d'un o de dos dels *partners* pot afectar de manera important el conjunt del grup. Considerar a priori aquests casos i establir mecanismes o criteris de reajustament que retrobin una certa proporcionalitat entre aportacions i compensacions, però sense obviar el lliure risc assumit per les parts, pot

ajudar a resoldre més fàcilment aquestes situacions. Una altra opció a posteriori és sol·licitar la mediació o valoració d'un professional extern o un expert d'alguna associació.

Per tant, temps, recursos i resultats o aportacions i compensacions són determinants en aquesta fase, com també ho són els mecanismes de comunicació (formals i informals, de manteniment de la confiança) o els mecanismes de decisió (com s'apliquen i qui els aplica, sobretot en cas de conflicte o divergència).

Aquests mecanismes seria convenient preestablir-los prèviament o incorporar-los. Tot i això, però, cal no oblidar que el fons estarà marcat per cultures i valors d'empreses diferents, que cal aprendre a conèixer, gestionar i buscar punts d'equilibri i trobada.

Quan sorgeixen dificultats és important detectar-les i resoldre-les aviat malgrat que la coordinació absorbeix en general més temps de gestió. Cal evitar que un petit desajustament o malentès vagi creixent, creant tensions en les relacions i, finalment, repercutint en tot el projecte. Qualsevol embrió d'enfrontament o tensió en la relació cal aclarir-lo aviat i posar-hi els mitjans o mecanismes perquè no es repeteixi. I si hi ha persones amb dificultat per gestionar aquest tipus de relació professional, més val apartar-los del projecte.

En casos de funcionament i resultat ineficient cal considerar seriosament el tancament prematur de la cooperació, ja que, altrament, podria afectar no solament el projecte sinó també la relació professional o personal.

Si s'arriba a produir el tancament del projecte, cal que la transparència documental i econòmica sigui plena i s'eviti l'eternització efectiva. Les fases i límits establerts en temps del projecte de cooperació empresarial contribueixen a la transparència i rigurositat en la gestió.

FASE: REVISIÓ

5.10. ETAPA 8. AVALUAR I SEGUIR LA COOPERACIÓ

L'avaluació d'una cooperació es pot plantejar des de diferents enfocaments i també combinar-ne diversos alhora:

Segons la motivació o focus de l'avaluació:

- a) Avaluació estratègica de les parts: per a una PIME, una cooperació sempre és convenient centrar-la 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 ser útil per a l'empresa per detectar les pròpies capacitats i prioritats, en un moment en què es planteja impulsar un projecte en cooperació o se li planteja participar-hi, i així valorar l'encaix amb la seva estratègia de creixement i innovació. També pot ser convenient en moments en què els canvis externs fan reorientar la pròpia estratègia, o cal replantejar o reajustar la dedicació, recursos, rol o encaix organitzatiu en un projecte conjunt. A més, també caldrà considerar l'oportunitat de la cooperació actual davant altres alternatives possibles i els riscos interns i externs de cada opció.
- b) Avaluació de la coordinació i relació entre *partners*: aquest és un àmbit que condiciona decisivament el resultat del projecte conjunt i de la pròpia cooperació, però que de vegades no es valora

prou tenint en compte la repercussió que realment té. Implicaria una valoració d'aspectes vinculats al lideratge, la coordinació del projecte, les motivacions i relacions entre persones i cultures organitzatives diferents, la freqüència i intensitat de relació, la comunicació entre els *partners*, i els efectes en el grau de satisfacció professional, en la presa de decisions i en els resultats. També pot vincular-se a la integració de processos operatius o a tecnologies de suport. Per a aquest tipus d'avaluació poden emprar-se entrevistes, enquestes en línia i alguna reunió de grup, de poc temps i amb un cost raonable. Pot ser un bon camí per prevenir o solucionar conflictes abans que no repercuteixin de manera important en el projecte.

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 de la temàtica que s'ha de desenvolupar conjuntament, i contrasta aspectes com:

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

Persones que han gestionat molts projectes amb perfil de *project-manager*, especialment personal amb formació tècnica, poden tenir un perfil adequat per realitzar aquesta anàlisi, tot i que per si sola li pot manca el context que determina o condiona la majoria de problemes i solucions possibles.

Segons qui fa l'avaluació:

d) **Avaluació interna:** feta per personal intern de les mateixes empreses participants. En aquest sentit, caldria valorar si és convenient que fos algú involucrat en el projecte o no, i com pot condicionar que cada empresa faci la seva avaluació o algú d'alguna empresa entri en les interioritats de totes. Es pot arribar a vincular amb els respectius sistemes de qualitat de cada empresa.

e) **Avaluació externa:** feta per un professional extern a qui pot ser útil signar un compromís de confidencialitat perquè faci l'avaluació conjunta del projecte i en els aspectes que afecten cada empresa, sense veure's condicionat per aspectes culturals o relacionals que poden afectar la relació entre *partners*.

Segons els diferents aspectes o moments que pot convenir avaluar:

f) **Idoneïtat de *partners* potencials:** situació, dirigents, cultura, idoneïtat, encaix d'interessos, estratègia, capacitat, prioritat i calendari, potencialitat a curt o mig termini, oportunitats i riscos, etc.

g) **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, en ajuts o alternatives.

h) **Proposta i/o compliment d'acord:** la definició dels diferents apartats del contingut, el nivell de detall o criteris d'aplicació, la correspondència entre la realització del projecte i els compromisos adquirits en l'acord o el desenvolupament de millores per solucionar aspectes sorgits durant la gestió, etc.

i) **Aportacions-compensacions:** cal que hi hagi una correspondència i un equilibri just i equilibrat en el temps entre el que s'aporta i el que es rep, de forma tangible o intangible, i per a això s'han de contemplar sistemes per adaptar-ho a les noves circumstàncies de manera que no afecti la relació o a la continuïtat de participació dels *partners*.

Les avaluacions convé que siguin àgils, de cost baix i en consonància al perfil de les empreses i del projecte en comú. També és útil que hi hagi certa periodicitat per poder observar l'evolució de la situació en una direcció o altra; per això és convenient planificar-les globalment a l'inici, definint-les en moments clau o amb una regularitat en el temps. La quantificació d'aspectes clau en objectius i resultats és una base important que complementa aspectes qualitius i contribueix a detectar causes i a veure indicis de solucions. També pot ser important que es diferenciï, entre les persones involucrades en la cooperació, d'una banda, les valoracions dels quadres intermedis o personal operatiu, i de l'altra, les de les persones amb rols empresarials o directius.

També cal comentar que les avaluacions, a més de ser útils i transparents, cal que siguin realistes, coherents i proporcionades al benefici que porten, al risc que poden evitar i al seu possible abast, i s'han de plasmar per escrit incloent-hi línies o accions de millora; és imprescindible un suport clar de la direcció.

RECOMANACIONS

PER A LES PIME

EN LA PLANIFICACIÓ:

1. Planificar no implica necessàriament tenir-ho tot clar ni decidir-ho tot a priori, però sí reflexionar amb certa metodologia sobre els aspectes clau, i això ens pot aportar una maduració accelerada, estalviant-nos molt temps i recursos, és a dir, guanyarem competitivitat i eficiència en la gestió.
2. Per reflexionar cap on anar i per què, cal un espai i temps on ens sentim còmodes i tranquils, més enllà dels nostres hàbits quotidians, i és molt útil algú de confiança.
3. La cooperació empresarial, on es barreja gestió i relacions professionals, ha de tenir en compte en primer lloc les persones, el tracte i la cultura empresarial com a condicionant decisiu de bons resultats.
4. Si no tenim clar cap on va l'empresa, més val que comencem per una diagnosi i un pla estratègic. Això ens donarà el marc o els criteris principals per decidir l'àmbit i el tipus de cooperació que necessitem, ja que cal sempre vincular la cooperació a aspectes clau per al creixement o la innovació de l'empresa.
5. No oblidem considerar els recursos, la dedicació de temps i de compromisos. La cooperació és una planta que cal regar amb regularitat -començant pel suport de l'empresari- perquè doni importants fruits.

EN EL DESENVOLUPAMENT:

6. La voluntat i la intenció de la persona amb la responsabilitat empresarial determina una direcció a l'empresa. Si té mancances significatives de relació o per la complexitat de gestió, cal que busqui suports complementaris per assegurar l'èxit, ja sigui a través d'institucions o associacions, de persones professionals autònomes o d'empreses de serveis, a temps parcial o de forma puntual. Si l'empresari no té un perfil col·laboratiu pot potenciar algú de l'organització, a qui delegar la gestió (per exemple: un adjunt, el director comercial o tècnic, etc.).

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

5. Planificar i desenvolupar la nostra cooperació

7. No s'ha de confondre cooperar amb fer un acord mercantil amb valor jurídic; l'acord és un instrument per possibilitar la cooperació, amb regles bàsiques i útils però que no han de ser un coll d'ampolla per a l'execució ni han de generar desconfiança en els partners.

8. Cal mantenir una regularitat i una intensitat de relació formal i informal entre els diferents nivells de les empreses que cooperen, per promoure la confiança i la detecció de problemes, i una transparència efectiva per resoldre'ls, malgrat cultures i prioritats diàries diferents. Pot ser útil promoure reunions a diferents nivells de responsabilitat.

9. És important tenir present que un no ho pot saber tot ni fer-ho bé tot. Comptar amb el suport d'algun professional de confiança per contrastar i fer el seguiment pot ser important, com en qualsevol àrea especialitzada de gestió empresarial. Si es contracta la coordinació o gestió externalitzada cal que el responsable estigui habituat a una cultura col·laborativa i a una gestió basada en projectes.

PER ALS AGENTS

EN LA PLANIFICACIÓ:

1. Aquest capítol aporta suficient metodologia per donar suport a les PIME en el procés de planificació de la seva estratègia de cooperació. La metodologia és un instrument; però el recurs podeu ser vosaltres. Tanmateix, si no teniu experiència en cooperació o us manca criteri, no dubteu a reorientar els vostres interrogants cap a especialistes, com faríeu en qualsevol altre àmbit de la gestió empresarial.

2. Ser un bon empresari, gestor o professional no necessàriament implica tenir capacitats de cooperació, on calen aptituds específiques: saber com generar comoditat en el tracte, entendre i conduir equips amb interessos i situacions canviants, gestionar el canvi en persones i cultura empresarial, saber comunicar i emprar la tecnologia i, sovint, cert esperit jove i proactiu.

EN EL DESENVOLUPAMENT:

3. En el desenvolupament de la cooperació els agents tenen un paper determinant en promoure la cooperació com a valor per a la competitivitat i innovació, i també poden ser decisius en les fases inicials del procés de cooperació: per ajudar a contactar i relacionar les empreses, descobrir sinergies o trobar projectes o acords en comú, per definir el tipus de cooperació (assessorant o redireccionant cap a experts), o facilitar models estandaritzats d'acords. En general poden ser nodes direccionadors i puntualment assessors, però sense assumir un rol d'experts si no el tenen. El grau de confiança, relació i coneixement de les necessitats de les empreses pot ser un valor important per promoure la cooperació, però caldria que les diferents institucions i organismes que presten serveis esdevinguessin estructures en xarxa i amb polítiques i programes de cooperació compartits o integrats per a un ús més eficient.

4. Les possibilitats de cooperació en un territori vénen molt determinades per la xarxa relacional i col·laborativa present en el territori, així com des de les institucions i associacions empresarials es promogui la cooperació empresarial com un valor per a la competitivitat i innovació, vincular-ho a les TIC i un canvi cultural. Això requereix nous referents o models a seguir. Per tot això les administracions haurien de plantejar-se desenvolupar polítiques i programes de cooperació empresarial, però primer cooperant entre elles.

6. LA RELACIÓ I LA TECNOLOGIA: FACTORS D'ÈXIT

❖ Objectius del capítol ❖

Conèixer per què les relacions professionals i la tecnologia són factors clau d'èxit
Aportar consideracions pràctiques en la introducció i la gestió d'aquests factors

6.1 TECNOLOGIA, COL·LABORACIÓ I COMPETITIVITAT

Segons la investigació *Meetings Around the World: efecto de la colaboración en el rendimiento empresarial*, duta a terme per l'empresa Verizon amb el patrocini de Microsoft, mitjançant una enquesta a 2.000 PIME dels Estats Units, Europa i Àsia, i publicada a la premsa el 9 de juny del 2006:

La col·laboració és un factor clau en el rendiment empresarial i el seu efecte té:

- Dues vegades més importància que l'orientació a l'aprofitament d'oportunitats (orientació estratègica).
- Cinc vegades més que l'orientació al mercat extern (turbulència de mercat).

I s'ha arribat a aquesta conclusió a partir de dos indicadors:

- L'orientació i la infraestructura de l'organització que col·labora, inclosa la tecnologia.
- La naturalesa i l'extensió de la col·laboració, que promou el treball en equip junt amb la cultura i els processos.

És fàcil observar que el nivell i l'abast de les comunicacions depenen, entre altres, bàsicament del cost i de la capacitat d'accés, i que les noves tecnologies (especialment a través d'Internet) permeten unes comunicacions més generalitzades, immediates i amb un cost nul o molt baix.

Potenciant la comunicació mitjançant les corresponents infraestructures informàtiques i de telecomunicacions (mínim PC i ADSL o cable) estem possibilitant i fomentant l'increment de la col·laboració interna i externa de l'organització, i, per tant, l'aprofitament d'oportunitats i la possibilitat de potenciar el treball en equip.

Tanmateix, cal orientar cap a la col·laboració que, si bé no està limitada a cap persona, sí que hi ha uns sectors, perfils professionals i també edats que, a priori, són més proclius a usar i promoure la col·laboració i les comunicacions en xarxa. Estudis de la UE relacionen clarament la cooperació com un factor de creació i divulgació de la innovació a les empreses, i atorga una importància significativa a les PIME.

També cal tenir en compte que el nombre de relacions existents i potencials -que es poden incrementar notablement amb l'ús del correu electrònic o els programes de missatgeria instantània- tenen una incidència en la configuració de col·laboracions potencials, però també depenen dels entorns o àmbits d'aquestes relacions i de la relació de confiança o nivell de compromís, en el cas de la cooperació.

D'aquesta manera, tenim definits els factors clau de la incidència tecnològica i relacional en la col·laboració i la cooperació. Una incidència que, segons estudis, està relacionada amb la productivitat, la innovació i la competitivitat. Hi ha casos de PIME que encara no ho incorporen o no ho volen reconèixer, fins i tot en el seu propi cas, per raons de desconeixement, d'ignorància o de manca d'aplicació o aprofitament pràctic, que cal superar abans que els competidors o l'entorn ho demostrin amb fets.

D'altra banda, és evident que la tecnologia -i en especial les TIC (tecnologies de la informació i la comunicació)- és causa de canvis ràpids i importants del mercat i la competència, i això crea la necessitat de gestionar canvis interns.

Segons una recent enquesta d'IBM a caps i alts directius d'empreses de tecnologies de la informació:

El 65% dels caps o alts directius pensa fer canvis radicals a les seves empreses els propers anys a causa de les pressions del mercat i de la necessitat de més competitivitat.

El 75% dels enquestats esmenten aliances i col·laboracions com a principal font d'inspiració.

6.2. LES RELACIONS COM A FACTOR D'ÈXIT O FRACÀS

Ja s'ha esmentat que, en la cooperació, es barregen de manera determinant la gestió i les relacions. Per tant, els resultats no dependran només d'una eficàcia i eficiència en la gestió, sinó també d'aspectes vinculats a la relació, com ara la coordinació i la comunicació, on les cultures organitzatives i els seus valors poden tenir molt pes entre les persones.

Intentarem veure amb més detall alguns aspectes que hi incideixen:

a) La persona i les relacions entre persones: sovint és fàcil sentir comentar d'empresaris o directius que han viscut dificultats en processos de col·laboració o cooperació, que hi ha situacions o persones que:

- busquen només el propi benefici sense considerar el dels altres;
- només persegueixen el propi protagonisme o el reconeixement en el grup;
- creuen que només un mateix ho sap tot i sap com fer-ho;
- limiten o deformen les comunicacions de forma intencionada;
- recullen informació i no n'aporten per por o desconfiança;
- aprofiten el coneixement només per a un mateix;
- volen acaparar-ho tot o no accepten el lideratge d'altres.

Són aspectes importants a tenir en compte i que poden comportar, o que han comportat, dificultats en la cooperació amb altres empreses, i fins i tot en alguns casos s'ha decidit negar noves possibilitats o oportunitats a causa d'una experiència traumàtica.

D'una manera o altra, aquestes dificultats informalment s'atribueixen a un ego excessiu de qui les genera, i que, indubtablement, poden acabar afectant la credibilitat de qui les causa, especialment perquè, en entorns de col·laboració, la relació i, per tant, la divulgació pot ser més fàcil i ràpida que en situacions

dins una organització. Cal, per tant, verificar i tenir cura de les intencions veritables de les persones, especialment abans de decidir si continuar endavant la relació, ja que les intencions de les persones amb responsabilitat hauria de ser un dels primers criteris selectius en una relació professional per a la cooperació.

En anar coneixent una persona també en podem veure el tarannà, les virtuts i els defectes. Aspectes com la sinceritat, honestedat, claredat, sinceritat o transparència són importants, ja que una persona que els cultiva i actua en conseqüència aporta una relació i una forma de treball més fluida. Les persones, i com més responsabilitat tenen més cal tenir-ho en compte, són els fonaments i les eines de la cooperació.

Altres aspectes condicionants són la comunicació interpersonal -que pot estar relacionada amb la freqüència, formalitat o informalitat-, junt amb les diferències culturals entre empreses. Una comunicació deficient pot comportar problemes posteriors, si no s'aclareixen a temps els malentesos.

b) El nombre i la maduració de les relacions

La quantitat i la qualitat dels contactes incideixen en el potencial de relació i, per tant, de cooperació. A través de *networking* (per assistència a fires, actes, conferències, cursos, seminaris, trobades d'associacions personals o professionals, etc.) i de relacions de segon o tercer nivell (contactes de contactes) tenim un potencial relacional en xarxa molt més ampli del que habitualment tenim present (per exemple, família directa i indirecta, amics d'escola, institut o universitat, companys i excompanys de les empreses on hem treballat, col·legues professionals, amics d'estiu i d'hivern, veïns, coneguts d'activitats d'oci, etc.), unes relacions que fàcilment es poden ampliar a través de congressos, fires, esdeveniments professionals i activitats de formació. Cuidar i mantenir les relacions amb les persones amb qui hem sintonitzat o a qui hi hem observat complementaritat pot ser un element molt útil per «crear-nos» bona sort, en el sentit que, si d'alguna manera facilitem contactes útils o oferim suport a les nostres relacions professionals, és fàcil amb el temps rebre una actuació recíproca i que ens tinguin en compte quan necessitem ajuda o contactes.

Un nivell de relació és el contacte o la coneixença i un altre la col·laboració, on hi ha un intercanvi però cadascú manté els seus propis objectius, i on pot haver-hi continuïtat i freqüència. La col·laboració aporta un coneixement de les persones i una relació més estreta, i és més fàcil passar des d'aquí a la cooperació. És a dir, que des d'una òptica quantitativa és més fàcil trobar empreses per cooperar si tenim més contactes i si, gràcies a més contactes, hem generat o tenim més col·laboradors.

Tanmateix, la contrapartida de la qualitat pot ser més decisiva que la quantitat, ja que hi ha gent molt relacionada però de qui ben pocs se'n refien i, d'altra banda, hi ha qui, amb poques relacions però madurades, honestes i amb confiança mútua, pot crear una cooperació molt més fructífera i a llarg termini (sostenible), satisfactòria, per tant, per ambdues parts.

Cal, doncs, apostar per la qualitat i considerar que la quantitat pot ser un gran ajut, especialment quan es requereix volum però amb poca implicació.

Algunes xarxes de contactes professionals d'interès són: www.infonomia.com, www.neurona.com, www.eConozco.com, www.ictnet.es.

c) Obstacles habituals derivats de la relació

Al llarg del procés de cooperació poden sorgir dificultats derivades de l'actitud personal i de la relació que se'n deriva. En donem alguns exemples:

- Experiències passades insatisfactòries que generen frens o sobregaranties.
- Interessos o direccions divergents.
- El ritme o la intensitat de relació i maduració (impaciència).
- La manca de comunicació, transparència o honestedat.
- La implicació o rendiment d'un *partner*.
- La presa i el compliment de compromisos.
- El lideratge i l'autoritat del coordinador.
- L'ajust i la decisió davant situacions imprevistes.
- La manca de perseverança per superar obstacles.
- L'exercici del poder prepotent per desequilibri entre parts.

Una forma sana de tractar aquests obstacles és plantejar-los a l'organisme de decisió que correspongui, per generar criteris de funcionament o de decisió que permetin superar-los, més que no pas entrar en lluites que no aporten solucions i que poden repercutir en el projecte.

6.3. LA TECNOLOGIA COM A FACTOR D'ÈXIT O FRACÀS

Ja hem vist que la tecnologia, i en especial les tecnologies digitals, ens condicionen en diversos àmbits:

- a) **Els canvis ràpids d'entorn i de mercat**, amb necessitat d'incorporar la tecnologia per ser competitiu: junt amb la globalització, la tecnologia és el factor més important de canvi i té una incidència gran perquè aporta valor i productivitat. També ens permet obtenir informació de tendències de mercat (butlletins a webs de tendències sectorials) i a accedir a noves tecnologies (per exemple, oferir o demandar tecnologies i/o agents tecnològics, a través del Servei Europeu de Transferència de Tecnologia IRC Catalunya, gestionat a través del Cidem i on es pot donar-se d'alta a través de la pàgina web: http://www.cidem.com/cidem/cat/comunitats/irc/form_alta.jsp.
- b) **Les relacions internes i externes** i, per tant, el treball en equip, la col·laboració i cooperació: és fruit de la tendència organitzativa i estratègica, que possibiliten les TIC, de l'anomenada «empresa en xarxa», que per posar en valor tot el seu potencial ha d'anar acompanyada d'un canvi cultural intern.
- c) **Les prioritats d'informatització** dels departaments de sistemes i la seva incidència en la gestió. Fa uns anys les prioritats eren: l'automatització i la integració (amb els sistemes anomenats ERP, per a la gestió del conjunt de l'empresa, o CRM, per a la gestió de les relacions amb els clients a través dels múltiples mitjans, etc.), la connexió interior i exterior (correu electrònic, internet, fax per PC, agendes compartides, etc.) o la custòdia d'informació.

Ara les prioritats informàtiques de les empreses se centren a redissenyar les xarxes relacionals, els processos, *business intelligence* o *BI* (informació per presa de decisions directives), la gestió del coneixement.

xement i de la seguretat, on Internet es consolida com a mitjà per al màrqueting i la publicitat global i com a canal de vendes. També s'avança cap a les transaccions electròniques amb l'e-business, la signatura digital i la factura digital, o oferint nous serveis avançats (amb PDA, a través de mòbil, mitjançant audiovisual, SMS, interactivitat, etc).

És a dir, que si no usem les TIC, la nostra productivitat, innovació i potencial de col·laboració es veurà seriosament limitat, mentre que, en el cas contrari, la nostra mida reduïda com a microempresa o PIME es potencia en agilitat i flexibilitat, i contribueix que els canvis no ens deixin de sobte fora del mercat. Ens cal, per tant, un mínim necessari d'infraestructures i aplicacions informàtiques, totalment assequibles i habituals per PIME i particulars en molts casos.

d) **Tecnologia, cultura, sector i costos.** La incorporació i l'ús de la tecnologia acostuma a anar més lligada a entorns i sectors vinculats a la innovació, i sovint implica una determinada cultura organitzativa, més orientada a la gestió per a projectes i a una relació més informal o menys formalitzada a nivell jeràrquic, amb dosis més altes de creativitat, compartició i treball en equip. Sovint no solament depèn que l'activitat estigui més o menys orientada a processos productius o serveis, sinó també de la visió i l'esperit de les persones responsables de l'empresa, on pot influir notablement, però no exclusivament, l'edat.

Encara que hi ha estudis de la UE que relacionen indubtablement la cooperació (no solament entre PIME, sinó també amb grans empreses, institucions, universitats o associacions) com un factor de creació i divulgació de innovació, i que hi ha sectors on es detecta un nivell de cooperació molt més alt (com el sector químic, de tecnologies de la informació o el d'equipament) que no pas en altres sectors (com el tèxtil o l'alimentari), el factor decisiu de la incorporació de les TIC són les persones i, en especial, les que tenen la màxima responsabilitat, també a les PIME.

És important que, si l'empresari o els socis no tenen una cultura o un perfil procliu a la innovació i a la informàtica, incorporin a la seva òrbita persones de confiança amb aquesta visió, probablement un perfil més jove, perquè proposin i promoguin canvis sota la seva tutela i amb el seu suport. Això incidirà en la innovació i competitivitat futura de l'empresa.

Sigui com sigui, les tecnologies digitals en general, amb la seva massificació, estan disminuint acceleradament de preu i també estan incidint decisivament en la reducció de costos operatius i de suport.

6.4. EINES TECNOLÒGIQUES DE SUPORT

Fàcilment podem trobar al mercat eines tecnològiques de suport per a la col·laboració com ara:

- correu electrònic (+)
- agendes compartides, per a cites, reunions i activitats (+)
- missatgeria instantània (*messenger* de msn, de yahoo, de skype o d'altres) (*)
- àudio o videoconferència, conferència per Internet (skype o similars) (*)
- terminals: PC, portàtils, mòbils i PDA

(+) hi ha *software freeware* o gratuït que es pot baixar de portals (posant a un buscador: software gratuït, *gratis* o *free* , podem accedir a webs des d'on podem baixar-nos programari sense cost).

(*) es poden baixar sense cost o amb versions gratuïtes.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

6. La relació i la tecnologia: factors d'èxit

Altres eines o aplicacions de programari més orientades a la gestió, més que no pas a la comunicació, són per exemple:

- creació de comunitats amb eines *wiki* (programari lliure);
- *workflows* o fluxos de treball, vinculats sovint a la gestió documental;
- gestió de projectes en xarxa (en extranet i en lloguer);
- gestió dels processos de participació (per exemple: www.vegga.org)

En aquest camp on es preveuen novetats en els propers anys, basades sobretot en l'organització de xarxes desestructurades o grups distribuïts, la gestió de recursos, coneixements i activitats, especialment en aplicacions o usos de tipus social.

En la situació actual podem dir que les microempreses i PIME tenen a la seva disposició eines informàtiques gratuïtes o barates que poden contribuir a estalviar temps, costos i generació d'innovació a través de la col·laboració.

RECOMANACIONS

PER A LES PIME

1. Com sempre, la principal base d'èxit es fonamenta en les persones, i més en la cooperació, que és una relació continuada. Per tant, és decisiu saber veure les intencions i la manera d'actuar, trobar afinitat i confiança suficient, i això requereix cert temps. També és un base decisiva perquè el treball en equip generi resultats.
2. Si bé l'aspecte determinant en les relacions és la qualitat de relació, el nombre depèn de la nostra xarxa relacional i sovint de col·laboracions prèvies. Cal cuidar, en aquesta xarxa pròpia, la freqüència de contacte i l'aportació d'informació útil per obtenir un retorn de la informació de valor. És bo centrar les xarxes relacionals en àmbits estratègics per al nostre creixement i les podem desenvolupar fàcilment a través d'associacions, referències de persones conegudes o de professionals que presten servei a nombroses empreses.
3. Les tecnologies digitals són un dels principals motors del canvis de mercat, com a fonts d'innovació i com a eines per promoure la col·laboració i cooperació. Cada vegada tenen més valor com a element de competitivitat, productivitat i màrqueting per a les empreses, especialment les PIME.
4. Hi ha nombroses aplicacions TIC gratuïtes o de baix cost que les microempreses poden usar per potenciar la seva col·laboració i possibilitar projectes en cooperació.
5. Si no coneixem aquestes eines i aplicacions cal que ens adrecem a empreses o professionals que ofereixen serveis informàtics i tecnològics, i accedir a un directori públic per Internet (www.mapatic.net) o a través de les associacions sectorials existents a Catalunya com ara ASEITEC (Associació d'Empreses d'Informàtica i Telemàtica de Catalunya), SECARTYS (Asociación Española de Exportadores de Electrónica e Informática), AETIC (Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España), o CATPL (Associació Catalana d'Empreses per al Programari Lliure) o els col·legis professionals d'informàtica o telecomunicacions: COEIC (Col·legi

Oficial d'Enginyeria Informàtica de Catalunya), COETIC (Col·legi Oficial d'Enginyeria Tècnica Informàtica de Catalunya), COETC (Col·legi Oficial d'Enginyers de Telecomunicació de Catalunya), COETTC (Col·legi Oficial d'Enginyers Tècnics de Telecomunicació de Catalunya).

PER ALS AGENTS

1. Canalitzar, facilitar el contacte i la relació o acompanyar en un procés de coneixement i generació de confiança és un paper important que poden fer els agents públics i privats.
2. Una bona base d'exemple és estudiar i desenvolupar prèviament les xarxes relacionals empresarials en l'àmbit territorial per promoure i canalitzar-les amb xarxes existents d'innovació, i per fer-ho caldria potenciar l'ús de les TIC en l'àmbit institucional, amb aquesta orientació.
3. Podria tenir incidència que, des del territori, es facilités o es promogués la relació intersectorial entre associacions d'empreses del sector TIC i associacions sectorials tradicionals per promoure la innovació a través del seu interès mutu. També que es proporcionés informació i eines i aplicacions gratuïtes que faciliten i promouen la col·laboració empresarial i professional.

7. POLÍTIQUES PÚBLIQUES DE FOMENT DE LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

❖ Objectius del capítol ❖

Per què i com definir polítiques i programes de foment de la cooperació empresarial

Determinar quins són els factors clau a gestionar en programes de cooperació per a PIME

7.1 ACTUACIONS PRIORITÀRIES PER AL TEIXIT EMPRESARIAL

En les seves propostes de política econòmica (octubre de 2006) de la Cambra de Comerç de Barcelona, es defineixen, entre altres, els objectius en dinamització empresarial i innovació següents:

- Augmentar la massa crítica de petites i mitjanes empreses innovadores i ajudar-les a créixer mitjançant la facilitació de processos de cooperació i fusió empresarial.
- Augmentar el nombre d'empreses innovadores, sobretot entre les PIME, incentivant la cooperació interempresarial en el desenvolupament de projectes innovadors, i crear unitats de comercialització de tecnologia a les universitats.

Amb tota la informació d'estudis a escala europea i català que s'han comentat al capítol I podem dir que la cooperació empresarial a Catalunya, per la situació i el moment actuals de les empreses, és un factor que té una incidència decisiva en:

- competitivitat;
- creixement;
- innovació;
- rendibilitat.

Per tant, des de les administracions públiques amb responsabilitat en l'àmbit econòmic cal potenciar la cooperació com a valor empresarial referent de competitivitat i innovació.

Un bon inici seria la divulgació i l'atorgament de premis: crear referents d'èxit en cooperació per a altres empreses seguint un procés similar al reconeixement promogut en innovació, un procés que s'estén i creix als mitjans de comunicació i difusió, especialitzats i massius, i que ha estat marcat per una consciència institucional, empresarial i sociolaboral clara d'aposta per al futur empresarial del país davant dels canvis globals de l'entorn.

7.2. AGENTS, ROLS I APORTACIONS

Determinar els agents amb qui es compta o es pot comptar per desenvolupar polítiques de cooperació, és un punt de partida important. Evidentment, si ja existeix una cooperació institucional efectiva entre els agents d'un territori és un fonament, demostrat amb fets i no sols paraules, per promoure la cooperació en l'àmbit empresarial a partir de l'experiència viscuda i de l'exemple donat. Els agents involucrats i la coordinació que duen a terme determinen les capacitats, les potencialitats i l'abast en possibilitats d'un futur programa en cooperació empresarial. És clar que, si hi ha una cooperació institucional entre

els agents del territori amb responsabilitat en el desenvolupament econòmic i ocupacional, com és el cas i model dels Pactes Territorials de Promoció Econòmica i Ocupació, això ja denota que es creu en el model, s'hi aposta i se'n reforça les potencialitats de resultats.

Agents potencialment involucrables són:

- àrees municipals de desenvolupament econòmic local i de suport a la creació d'empreses;
- associacions empresarials, gremis i xarxes d'empreses;
- sindicats;
- col·legis professionals;
- centres de formació;
- consultores en gestió;
- professionals independents i exdirectius;
- parcs tecnològics, centres de R+D+i i centres universitaris;
- Generalitat de Catalunya;
- Diputació de Barcelona;
- ...

De cadascun d'aquests agents és important, entre altres, la contribució relacional que puguin aportar. Els rols que es desenvolupen en un programa de cooperació estan vinculats a les funcions bàsiques del procés:

- planificació;
- promoció i prescripció;
- divulgació;
- diagnosi;
- mediació i facilitació.

És important que, més enllà del reconeixement social de cada institució, les persones que hi participen tinguin un sentit d'equip en col·laboració, i que comparteixin, en la mesura que sigui possible, valors i experiències positives en cooperació empresarial, ja que altrament podrien esdevenir frens. Si hi ha entitats o institucions que, per la seva cultura o manera de fer, no encaixen amb el tipus de cultura i acció que es vol promoure, és millor que no hi participin directament, i que es limitin a donar suport públic.

7.3. PÚBLIC OBJECTIU DELS PROGRAMES

Abans de definir quin és el públic objectiu preferent, cal diferenciar clarament dos casos o circumstàncies força diferents en els quals es produeix la cooperació per part de les empreses:

- a) Cooperació premeditada i planificada: es genera principalment per empreses proactives i amb força professionalitat que tenen clar què volen fer, la importància que té per a elles i el perfil de

partners que necessiten. A partir d'això busquen o recorren a terceres empreses per trobar *partners*, i lideren un projecte en comú. No és un cas gaire habitual en empreses de creació recent, excepte en PIME, on els socis o directius són professionals amb una àmplia experiència i sovint amb un equip de direcció complementari o amb persones emprenedores que tenen molt clar què volen fer. La principal necessitat, en aquest cas, és tenir accés a fonts o nodes de contactes, i informació sistematitzada sobre el procés de cooperació, temes clau, models de contractes, etc. Puntualment poden necessitar un contrast amb alguna persona especialitzada, però tenen recursos i, sobretot, experiència professional per tirar endavant el procés.

- b) Cooperació originada informalment: es genera per un perfil d'empresa en general menys professionalitzada o amb una capacitat de relació professional força menor. És probable que la cooperació d'origen informal correspongui a la manera com s'origina la majoria de casos, potser de vegades perquè la persona emprenedora és bona tècnicament o coneix bé el producte, però té poques capacitats o coneixements de gestió i comercialització. Tanmateix, amb el temps poden evolucionar cap al model anterior. Les seves necessitats són força diferents, ja que necessiten en general suport en l'orientació estratègica del creixement, suport periòdic en gestió, assessorament sobre les possibilitats de cooperació i en quin àmbit focalitzar-la, suport extern per contactar o negociar amb possibles *partners*, i suport d'una persona professional per a primeres experiències de col·laboració o per liderar de forma imparcial i professional un projecte en cooperació, i aquestes necessitats sovint poden confluir amb una manca de recursos professionals i econòmics per contractar els serveis necessaris.

En general, cal centrar les polítiques públiques prioritàriament en casos de cooperació informal, que és el que necessita més suport i on pot incidir més una política de desenvolupament en l'àmbit territorial.

Els criteris de segmentació per escollir o delimitar el públic potencial per a aquest tipus de programes, cal adaptar-los a les especificitats de cada programa. No obstant això, podem donar alguns criteris generals:

a) Les empreses:

- amb una idea o projecte de cooperació;
- per a un àmbit d'aplicació: R+D+i, expansió comercial, TIC, etc.;
- per a l'orientació sectorial: vertical (clients i proveïdors), horitzontal (competència);
- per a la situació de l'empresa: en reorientació, per a la fase de creixement, etc.;
- per necessitats de gestió o suport similars.

b) Les persones, actitud o predisposició davant la innovació, la relació i la col·laboració:

- es mouen per buscar noves solucions?
- hi ha voluntat d'aprendre per millorar?
 - són proclius als canvis i a la innovació?
- quin nivell de capacitat relacional tenen?
- confien en els altres?, poden delegar i col·laborar?

- hi ha indicis de continuïtat i perseverança en les trajectòries?
- aprenen del fracàs en lloc d'encallar-s'hi?
- tenen experiències en col·laboració o cooperació?
- hi creuen com a font de competitivitat o innovació?

c) La funció o responsabilitat dels participants:

- empresari o director general;
- subdirector o adjunt a director;
- directores tècnics, comercials o de màrqueting;
- directores d'innovació o de sistemes;
- fill o fills de la persona que ostenta la propietat de l'empresa;
- persones innovadores amb responsabilitat de gestió.

d) Els sectors:

- sectors madurs amb alta competència;
- sectors emergents amb alt potencial;
- sector serveis i, selectivament, comercial;
- economia social.

e) Els entorns:

- entorns proclius a la relació;
- entorns proclius a la innovació i formació;
- entorns d'intercanvi tecnològic o empresarial;
- referents per a la connexió i complementarietat interterritorial.

f) Empreses o professionals per a serveis de suport; es poden considerar criteris a tenint en compte:

- Àrea d'*expertise*: poden detectar capacitats i factors de competitivitat?
- En quins entorns es troba la seva xarxa relacional habitual?
- En quins projectes multilaterals de cooperació han participat?
- Són persones amb facilitat de tracte i generen confiança?

7.4. PRIORITATS SECTORIALS EN COOPERACIÓ

Dels estudis comentats al capítol I, podem dir sense dubte que la cooperació empresarial varia segons cada territori i que té una relació clara amb determinats sectors i amb la creació i divulgació d'innovació.

Hi ha empreses de base tecnològica (especialment concentrades a l'àrea de Barcelona i entorn), que majoritàriament són PIME i micro-PIME, amb un nivell de coneixement, experiència i tecnologia elevats, i sovint connectades a xarxes, però que els manca mercat o clientela on aplicar els seus sistemes o desenvolupar-ne de nous, i, d'altra banda, ens trobem amb un teixit empresarial tradicional que sovint no és prou conscient de la importància de la innovació, de les possibilitats i els avantatges competitius que li pot aportar la tecnologia o bé qui pot donar-li suport de manera pràctica.

Per tant, per definir prioritats en polítiques de cooperació empresarial pot ser convenient considerar:

1. Cada territori té les seves especificitats: de necessitats, sectors, xarxes relacionals i perfils d'empresa o d'empresaris; cal conèixer a fons aquesta situació pròpia, i tenir-la en compte, per definir una política o un programa de promoció de la cooperació.
2. Recollir coneixement i experiències prioritzant els sectors amb més cultura innovadora i usar l'experiència com a referent per adaptar-la i aplicar-la posteriorment a sectors més madurs, en crisi o afectats per la globalització.
3. Considerar els entorns i projectes emprenedors i de les TIC com a situacions proclives o amb més facilitats potencials; també els sectors amb fortes crisis per canvis d'entorn i reestructuració sectorial, ja que en aquests moments difícils i de canvi s'apliquen solucions innovadores que en altres situacions no es tindrien en compte.
4. Promoure relacions i vinculacions intersectorials (a través de les activitats, formació, esdeveniments), especialment entre sectors transversals emergents o més innovadors (TIC, químic...) i sectors tradicionals poc innovadors, de manera que s'hi puguin introduir nous valors, formes de fer i de col·laborar, i promoure nous projectes en cooperació.
5. Potenciar referents d'èxit sectorials o territorials en estratègies de cooperació empresarial o projectes innovadors fets en cooperació, amb difusió pública als mitjans.

7.5. PROMOCIÓ TERRITORIAL DE LA COOPERACIÓ

Com a pas previ a promoure territorialment polítiques de cooperació empresarial, preferentment amb una visió a mig i llarg termini, es proposa:

1. Fer un estudi per conèixer la xarxa relacional empresarial i professional del territori: detectar nodes, connexions, fluxos, obstacles i facilitadors, etc. Aleshores coneixerem el camp real per potenciar, corregir o redirigir polítiques.
2. Determinar una estratègia relacional territorial o sectorial, amb la connexió -creació de fluxos entre agents-, nodes (centres de formació, de creació d'empreses, associacions empresarials, delegacions de col·legis professionals, instituts municipals o de desenvolupament econòmic, nuclis sectorials, fires o salons professionals, bars o restaurants habituals, etc.), per crear entorns on, amb certa periodicitat, es pugui generar confiança mútua, i per definir els rols que poden agafar els diferents agents en aquest procés. És fàcil trobar entorns en què «similars» es relacionin entre si (per exemple, entre emprenedors, o entre PIME, o entre grans empreses, o entre professionals consultors, o entre empresaris) però, en canvi, no hi ha temps, espai i periodicitat suficient (sense repetició periòdica no es pot generar la confiança suficient) perquè obertament es puguin comentar experiències entre perfils d'empreses o professionals «diferents», però complementaris, i que potser es poden ajudar mútuament, si en tenen l'opció.

3. Promoure premis en sopars professionals per divulgar empreses i projectes referents en cooperació, especialment vinculats a la innovació i el creixement.
4. Promoure accions o actes on hi hagi espais de col·laboració, espais i temps en què, amb certa tranquil·litat, empresaris, professionals independents o emprenedors tinguin ocasió de compartir la seva situació, els problemes, les necessitats de col·laboració, les expectatives i les visions de futur. De manera concreta, això es pot fer durant o al final de seminaris, tallers, dinars, sopars, etc., i en aquests casos és convenient crear grups o taules, si és possible amb una persona amb rol de facilitadora o mentora, que contribueixin a desenvolupar aquest procés d'obrir-se i generar confiança mútua, donar i rebre. En determinats entorns d'alta competitivitat, gelosia o desconfiança pot ser convenient establir regles, pautes o compromisos previs d'actuació per part dels qui hi participen, que es puguin aplicar en cas d'incompliment o abús d'alguna de les persones participants que només consideren el benefici propi i no respecten els altres.
5. Seleccionar i prioritzar el suport a empreses i projectes amb efecte multiplicador més gran en el territori, i especialment els desenvolupats en grup.
6. Promoure conjuntament eines basades en Internet per a la col·laboració i cooperació amb suport institucional, per a un ús compartit i generalitzat entre les institucions o organismes complementaris en l'àmbit territorial i, posteriorment, entre les empreses que en siguin usuàries. L'efectivitat serà més alta si aquestes «eines en xarxa» estan vinculades a fonts d'informació professional o sectorial, tant de caràcter públic com privat, així com amb altres xarxes empresarials. Les diferents eines potencials es detallen en el capítol corresponent a les eines.
7. Consensuar i compartir algun paràmetre comú de gestió per avaluar i seguir el nivell de cooperació empresarial, i especialment la intensitat i efectivitat del procés de transformació del *networking* a la col·laboració i a la cooperació.

Resumint, podem dir que, com més contactes creem entre els perfils adequats, i més eines aportem perquè es transformin en col·laboració, la base potencial serà més procliva a la cooperació. I, com més col·laboracions hi hagi i més eficient sigui la transformació de col·laboració en cooperació, els resultats en projectes de cooperació seran millors. Aquests projectes caldrà gestionar-los adequadament perquè esdevinguin cooperacions exitoses, que ho seran per a més empreses si els projectes són multilaterals.

7.6. MARC I OBJECTIUS D'UN PROGRAMA DE COOPERACIÓ

Una vegada hem tingut en compte tots els preliminars anteriors, cal veure dins de quin marc enquadrem la nostra política o programa de cooperació, per exemple:

Estem definint una política de cooperació territorial que afectarà els programes de les diferents entitats o organismes involucrats? En ser una política transversal, la volem integrar dins de programes ja existents emprenedors o innovadors? Només volem que afecti programes ja existents adreçats a un determinat perfil d'empreses o emprenedors? Tocarà, per exemple, només sectors madurs afectats per la deslocalització on es vol incorporar les TIC o iniciar-les en la internacionalització?; o s'orientarà a la consolidació d'empreses entre cinc i quinze persones treballadores en el sectors serveis, potenciant prioritàriament la cooperació amb empreses industrials?

Evidentment, no és el mateix una política transversal que aporta i millora diferents programes existents de suport a PIME, que una política adreçada a un perfil d'empresa o sector molt delimitat, o bé una

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

7. Polítiques públiques de foment de la cooperació empresarial

política que vol promoure un tipus de cooperació molt determinat (per exemple, en R+D+i, en incorporació de les TIC, en internacionalització, etc.), o un programa independent específic de cooperació que pretén atraure els perfils més proclius al tema, o una política que vulgui promoure a mig termini una cultura de col·laboració en el territori, amb Internet i eines TIC.

El marc de partida evidentment determina decisivament la política i el programa de cooperació que es vol dissenyar, els objectius i els recursos.

De la mateixa manera, uns recursos limitats han de condicionar el marc on cooperar, i cal establir, també, una coherència amb els objectius que ens plantejem.

Alguns dels marcs més habituals on es pot promoure la cooperació poden ser:

- **Programa de diagnosi i consultoria** per promoure el creixement o la innovació de PIME (per exemple, en un programa de cooperació del Cidem o de la UE).
- **Centre o programa emprendedor** per a la creació o la consolidació d'empreses.
- **Activitats en el marc d'una entitat**, associació empresarial o sindical o centre de formació: per exemple, per promoure un programa de formació i suport en foment de la cooperació, o bé per promoure la col·laboració i cooperació dins les activitats de formació i assessorament que habitualment ja les ofereixen.
- **Una política de cooperació territorial** que integri i coordini accions de les diferents institucions, organismes i entitats en aquest àmbit: per exemple, per ajudar a la reorientació estratègica i a la incorporació de les TIC o a la internacionalització de les PIME d'un o dos sectors afectats especialment per canvis importants de l'entorn i, per tant, amb un risc de crisi important.

Plantegem ara els objectius en possibles programes. Poden definir-se bàsicament per:

- el marc;
- el públic objectiu;
- el tipus de cooperació;
- les accions específiques;
- el conjunt de diversos dels anteriors.

Alguns exemples poden ser:

- Promoure projectes de cooperació vinculats només al Programa de Competitivitat i Cooperació de PIME per donar suport a les PIME TIC perquè connectin amb associacions empresarials de dos o tres sectors en crisi per, a través de les associacions empresarials, promoure la innovació d'empreses de menys de quinze persones treballadores d'aquests sectors afectats per la deslocalització, crear grups de PIME amb una estratègia de creixement i competitivitat comuna, i complementar-se operativament en xarxa i de manera especialitzada.
- Promoure la creació d'un grup de petits hotels en xarxa que es diferenciïn per un equipament d'oci multimèdia tecnològicament molt més avançat i amb serveis de suport en recerca i elecció d'oci cultural innovador; aquest servei caldria oferir-lo i comercialitzar-lo per Internet de forma innovadora a un target o públic objectiu d'executius d'empreses tecnològiques multinacionals i, principal-

ment, de països anglosaxons, i facilitar-los contactes professionals seleccionats, directes i amb familiaritat amb PIME avançades del país, en col·laboració amb associacions empresarials.

- Crear xarxes en PIME de serveis a domicili, personals o per a l'habitatge (neteja, perruqueria, cura d'avis o d'infants, etc.) orientats a habitants d'urbanitzacions amb posicionament, serveis i promoció comuna (SMS, pagament amb targeta per mòbil, reserva...) i compartir una part comuna de marca i amb compromisos en qualitat de servei, satisfacció i reclamació dels clients.
- Emprar un model comú territorial, amb informació compartida, per connectar gent d'un mateix perfil, de perfils similars o complementaris o que volen treballar un mateix tema, orientat a la col·laboració i cooperació. Així podria estructurar-se una xarxa nova, per exemple, a partir de les persones que han fet seminaris, cursos o xerrades impartits en el territori a les diferents associacions empresarials, centrals sindicals i centres formatius, i que tenen interès per col·laborar o cooperar empresarialment. D'aquesta manera podrien agrupar-se *targets* específics per promoure-hi la cooperació (per exemple: persones emprenedores, professionals de 20 a 25 anys, dones emprenedores, persones aturades qualificades de 40 a 55 anys o altres). En aquesta xarxa col·laborativa també s'hi podrien incloure propostes de projectes, eines, informació o ajuts de suport a la cooperació, amb trobades comarcals mensuals, en els municipis amb més tradició o implicació en els àmbits a desenvolupar.
- Crear en una comarca punts de referència i trobada a diferents municipis, estructurats com a «clubs d'innovació», especialitzats per temes i que agrupen sectors complementaris per promoure projectes de col·laboració i cooperació, a partir dels centres de formació referents en el territori.

D'alguna manera, estem plantejant que, sense un marc de situació i uns objectius ben definits i coherents entre si, és difícil que la realització de la política o programa de cooperació comporti resultats satisfactoris.

7.7. ELS RECURSOS COM A CONDICIONANTS

Sovint, en el moment de plantejar accions locals en desenvolupament local, la primera dificultat és la disponibilitat de fons i recursos. Per tant, sembla lògic i oportú que les institucions o organismes que promoguin aquests programes els fonamentin en el marc de programes ja existents d'institucions d'àmbit català, espanyol o europeu (segons es detalla en el capítol d'ajuts específics per a programes de cooperació empresarial).

D'altra banda, cal esmentar que una actuació de foment de la cooperació requereix un ús intensiu de dedicació i esforç per a cada grup o projecte (excepte en casos en què es planteja un suport limitat a informació puntual) si es vol que els projectes amb suport acabin amb èxit.

És a dir, no estem plantejant un tipus d'actuació massiva i poc aprofundida, sinó que recomanen que, preferentment, es dissenyin accions ben focalitzades, amb una actuació en un nombre de projectes o grups limitats, però d'una manera continuada i amb un suport aprofundit i especialitzat.

No hem d'oblidar, però, que a partir d'una actuació intensiva i focalitzada, la cooperació genera un efecte multiplicador important, especialment si se centra -com aquí es recomana- en accions de cooperació en grup més que no pas bilaterals.

D'altra banda, des del punt de vista d'empreses que es troben amb recursos econòmics, financers i humans força limitats, i en una fase on sovint la supervivència és una fita, el fet que puguin accedir a programes de cooperació per a PIME amb un suport significatiu en ajuts, és determinant per decidir-se i per comprometre's, així com desenvolupar un calendari específic en el temps.

7.8. DEFINIR UN PROGRAMA DE COOPERACIÓ PER A PIME

A continuació intentarem sintetitzar els aspectes clau de planificació i gestió a l'hora de dissenyar un programa de cooperació per a PIME. Tots són aspectes que, si no es defineixen de manera concreta, clara i coherent entre ells poden comportar dificultats posteriors a l'hora d'aplicar el pla.

a) Marc, objectius, agents i recursos

La situació on s'emmarca el programa de cooperació (un programa europeu, un programa de diagnòstic i suport de consultoria, un desenvolupament transversal sobre accions formatives o divulgatives ja programades, etc.), els potencials objectius (desenvolupar les PIME del conjunt de la comarca, d'uns sectors en crisi, consolidar noves empreses de serveis, generar un projecte específic de transcendència local, promoure la cooperació d'un perfil d'agents econòmics específics, etc.), i els recursos (econòmics, professionals per a informació, per a suport-intervenció, webs, tecnologies en xarxa, etc.), són aspectes que cal debatre i aclarir prèviament.

b) El procés de cooperació

Hem de concretar si volem actuar només o preferentment en una fase del procés *networking* > col·laboració > cooperació o bé en totes les fases indistintament, si la intenció és promoure molt la col·laboració perquè hi hagi opció de més cooperació o, en canvi, assegurar que la majoria de col·laboracions esdevenen cooperacions, o que els projectes de cooperació que es proposen maduren de manera ràpida i amb una probabilitat d'èxit alta o una mortalitat baixa.

Això ha de ser coherent amb la situació de partida i el tipus i perfil de recursos de què disposem. Si encara no tenim detectats els aspectes que tindrien més incidència territorial, calen fases prèvies de col·laboració per generar potencials projectes de cooperació.

Tampoc no s'ha de menysvalorar el fet que hi hagi només una o poques iniciatives, ja que una sola iniciativa però ben feta i exitosa pot ser un camp de cultiu per a nous projectes.

c) Tipus de cooperació clau

A l'hora de planificar hi ha uns determinats tipus de cooperació que cal prioritzar per la seva incidència, contribució a l'èxit o efecte multiplicador, de manera que tant els *partners* que cooperen com el territori se'n vegin beneficiats.

Els tipus de cooperació que es recomana, sense cap mena de dubte, promoure de manera selectiva o fins i tot gairebé exclusiva són:

- Cooperació en aspectes estratègics per a les PIME (clau per al seu creixement).
- Cooperació en grup (multilateral, i només donant informació per a les bilaterals).
- Cooperació PIME-PIME o PIME - grans empreses (són models molt diferents).

- Cooperació en grup amb ajuts públics (seria poc efectiu sense ajuts).
- Vinculació o no amb altres programes de desenvolupament existents.

d) Indicadors de resultats i eficiència

Tenint en compte que cada política o programa implica uns requeriments, una focalització i una actuació que poden ser molt diferent segons al cas, plantejem de manera orientativa alguns indicadors que poden contribuir a definir elements de seguiment i mesura de la gestió:

- Participants: nombre d'empreses participants com a mitjana en cada projecte de cooperació.
- Satisfactors: en l'àmbit de participants, empreses, xarxes, fases del procés, resultats per fase, aportacions o recursos i compensacions o beneficis, relacions, agents, etc., de tipus qualitatiu o quantitatiu, i és útil fer-ho mitjançant enquestes en línia i/o entrevistes selectives.
- Transformadors: paràmetres que contribueixin a mesurar la situació i l'efecte correlatiu entre el nombre de les empreses en cada fase del procés *networking* > col·laboració > cooperació o bé en les diferents etapes del procés de cooperació.
- Acceleradors: paràmetres que contribueixin a mesurar el temps o els recursos dedicats a cada fase del procés *networking* > col·laboració > cooperació o bé en les diferents etapes del procés de cooperació. Els acceleradors denoten eficiència, sempre que la maduració sigui real.

Els indicadors de cooperació que s'usen a escala macro en estudis europeus d'innovació són:

- Mitjana de PIME que cooperen en innovació.
- Percentatge d'empreses amb col·laboracions internacionals.
- Percentatge d'empreses que atorguen molta importància almenys a una font de coneixement extern.
- Mitjana entre totes les empreses que aporten com a *partner* de cooperació un organisme de recerca pública (universitats i instituts).
- Grau de facilitats per al desenvolupament de la col·laboració entre empreses i altres actors amb la visió de compartir activitats d'innovació i intercanviar coneixement.

És a dir, que des de la UE es promou el desenvolupament de polítiques de cooperació vinculades a la innovació i es dota d'uns indicadors per al seguiment de les causes i els resultats associats. Cal ressaltar que la cooperació és tant una causa com un resultat de la innovació.

e) Fases i eines

Les fases per dissenyar i desenvolupar una política o programa de cooperació no difereixen d'altres tipus de programa, excepte en el fet que els elements a considerar i els aspectes clau que es condicionen mútuament són complexos. El fet de no conèixer-los, no tenir-los en compte o no tenir certa experiència de gestionar-los és el que pot provocar dificultats en superar certs obstacles habituals en la gestió de la cooperació; una gestió on, sovint, cal combinar la professionalitat en la gestió amb aspectes de relació humana. A grans trets, és recomanable passar per:

- diagnòstic: de xarxes relacionals, capacitats, cultura i relació dels agents;

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

7. Polítiques públiques de foment de la cooperació empresarial

- disseny: del marc, objectius, agents, recursos i planificació d'accions;
- gestió i coordinació del programa;
- seguiment intern i avaluació externa.

Les eines que es plantegen, a més de les específiques de cooperació que s'esmenten en el capítol corresponent, també haurien de ser eines de gestió i relació compartides entre les persones que integren els equips que proporcionen el servei, com ara:

- *workflow* o procés compartit basat en serveis web en extranet;
- eines de missatgeria (*messenger*, *skype* o similar);
- eines d'avaluació als gestors i participants (enquestes en línia);
- eines específiques de cooperació (vegeu-ne el capítol corresponent).

f) Avaluació d'aprenentatge i gestió del coneixement

És recomanable una avaluació periòdica de la política i dels programes de cooperació. Pot ser important l'efecte, en les pròpies polítiques, d'un contrast extern amb professionals especialitzats en diferents moments o etapes, com ara a l'inici de la idea, un cop dissenyada la política o programa, durant la implementació real i al tancament en una avaluació final. Les avaluacions, lògicament, haurien d'aportar propostes de millora, i és recomanable que quedin recollides documentalment com a font de coneixement per al disseny de nous programes i que puguin ser compartides i extrapolables a diferents situacions o entorns, amb recopilació de bones pràctiques de cooperació empresarial.

g) Continuitat i connexió amb xarxes d'innovació

Si bé pot ser útil una primera experiència centrada en un programa d'abast força limitat, però que no arrossegui dificultats derivades de manca de recursos o de pressupost, sí que és recomanable, si es vol potenciar la cooperació en l'àmbit territorial amb seriositat i continuïtat, que hi hagi una definició d'una política amb programes progressius, acumulatius i extensius de la cooperació, primer entre PIME i després entre PIME i grans empreses.

Disposar d'una política global de cooperació pot ser important en la mesura que aquesta política global inclogui tant:

- accions vinculades a programes de *networking* i col·laboració;
- accions de cooperació transversals aplicables a altres programes, especialment de formació i suport al desenvolupament empresarial;
- programes específics només de cooperació empresarial.

Cal assolir un coneixement acumulatiu i gradual per transformar un acció puntual en una competència diferencial i competitiva per al nostre territori.

D'altra banda, aquesta continuïtat hauria de considerar:

- Mantenir i potenciar les xarxes relacionals existents que hem detectat o hem generat i volem desenvolupar.

- Generar vincles amb altres xarxes electròniques existents en innovació i creació d'empreses, i també amb professionals experts, empresaris i personal tècnic de les administracions.
- Promoure la comunicació i divulgació d'experiències i aprenentatge assolit entre administracions, institucions i territoris i, especialment, entre les empreses i entitats empresarials, com a referents d'èxit.

També cal evitar iniciar programes o polítiques des de zero sense aprofitar ni recollir experiències i eines prèvies, ja que aquestes eines ens estalviarien repetir errors similars i ens permetrien, en canvi, accelerar el nostres resultats.

RECOMANACIONS

PER ALS AGENTS

1. Conèixer i reconèixer el potencial i l'abast econòmic i social que pot tenir per a un territori el desenvolupament d'una política global de cooperació empresarial, especialment per a PIME, amb criteris clars per definir programes periòdics. Aquest valor encara és més important per la situació actual de les PIME, que tenen dificultats per innovar, competir i una pèrdua de rendiment econòmic per manca de massa crítica.
2. Considerar la cooperació empresarial com un factor estretament vinculat a la innovació i amb diferències sectorials i territorials rellevants, associat al requisit imprescindible d'una cultura empresarial de compartir per aprendre i guanyar conjuntament, la qual cosa delimita el públic objectiu potencial i fa necessària, prèviament, la promoció institucional de la cooperació com a valor empresarial, amb nous referents d'èxit per a PIME.
3. La cooperació pot plantejar-se transversalment, per donar suport o complementar programes existents, o bé amb una política i uns programes específics, en els quals és important centrar força per què, en què i com desenvolupar-los. Les opcions i la complexitat pot ser dispersant si no es focalitza on pot tenir un efecte multiplicador major i es gestiona amb resultats ràpids per a les empreses i el territori.
4. No es pot dissenyar una política o un programa de cooperació efectius sense un coneixement dels factors clau en cooperació i dels que tenen un efecte multiplicador o delimitador dels resultats. És convenient recolzar-se, pel disseny i l'avaluació periòdica, en persones professionals especialitzades amb experiència en aquest tipus de gestió. Desenvolupar la col·laboració i cooperació pot ser un procés complex, però un període de maduració llarg és el que el permet generar capacitats més altes amb un benefici sostingut en el temps.

8. RESUM: ASPECTES CLAU EN COOPERACIÓ EMPRESARIAL

❖ Objectius del capítol ❖

Resumir els principals punts forts i dèbils de la cooperació entre PIME

Sintetitzar en quines condicions pot ser convenient cooperar i en quines no

Ebossar pautes bàsiques en el camí de la cooperació empresarial

Aquest capítol és una síntesi dels aspectes més determinants tractats al llarg d'aquesta Guia de Cooperació Empresarial. Cal recordar, però, que aquesta guia no pretén ser un estudi acadèmic ni una anàlisi per a especialistes, sinó una eina útil per a la divulgació i la pràctica de la cooperació empresarial, com a instrument de creixement i innovació per a les PIME i microempreses, a partir de l'experiència professional i la visió de l'autor.

8.1 CONDICIONANTS EN LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

La cooperació com a model implica determinats avantatges i inconvenients i cal conèixer-los i tenir-los en compte, especialment per decidir si el que volem és cooperar o bé col·laborar puntualment amb altres PIME i/o créixer internament fins que les circumstàncies i el moment siguin els adequats per cooperar amb altres PIME amb projectes compartits.

La majoria d'avantatges o inconvenients són intrínsecs al mateix sistema que comporta la cooperació; tanmateix, els resultats i l'èxit de la cooperació depenen també d'altres factors «col·laterals» que es mouen al voltant de la cooperació, però que no són estrictament el propi sistema, tot i que poden condicionar-ne la cooperació i els resultats, per la qual cosa pot ser significatiu tenir-los en compte. Alguns d'aquests factors són:

1. Maduresa i honestat de les persones responsables de les empreses.
2. Afinitat i sintonia entre les persones amb qui es vol cooperar.
3. Complementarietat o sinergies entre empreses.
4. Distància, freqüència i tipus de relació entre les empreses.
5. Cultura empresarial de cada empresa i país.
6. Equilibri de mida i complementarietat entre empreses.
7. Dimensió i complexitat del projecte.
8. Nombre de partners en un mateix projecte.
9. Ús del poder de grans empreses sobre petites.
10. Barreres d'entrada per a possibles partners.
11. Garanties i fiabilitat en la protecció del coneixement.
12. Lleialtat i compromisos de no-competència.
13. Estratègia conjunta a mig i llarg termini amb els partners.

14. Situació, alternatives i estratègies de creixement dels partners.
15. Factors de competitivitat i valors que aporten els partners.
16. Canvis i tendències previsibles en el mercat i l'entorn.
17. No menysvalorar els riscos ni els potencials dels altres.
18. Grau d'integració i satisfacció en uns objectius comuns.

8.2. PUNTS FEBLES DE LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

Alguns dels desavantatges o punts febles que comporta la cooperació empresarial entre PIME són:

1. No és aconsellable en aspectes no estratègics, és a dir, que no potenciïn o compensin les nostres capacitats diferencials i afectin decisivament el nostre creixement i innovació.
2. Absorbeix força temps, especialment definir, comunicar, coordinar i acordar; requereix, per tant, dedicació, i més encara si és una cooperació en grup.
3. Cal saber definir i decidir l'estratègia, el tipus de cooperació i el perfil de *partners*.
4. No tothom sap buscar *partners* i transformar col·laboradors en *partners*.
5. Implica relacionar-se, conèixer-se i confiar, o saber demanar i trobar suport extern.
6. Implica un estil i una cultura de gestió diferent: en equip, per projectes i sovint multidisciplinari.
7. Hi ha un risc gran si no es correspon bé aportació-compensació o si hi ha una asimetria de mida d'empresa que comporta l'ús inadequat del poder.
8. Hi ha un risc en la transmissió de coneixement i d'experiència a *partners* que puguin ser potencials competidors.
9. Cal un seguiment periòdic de recursos, temps i resultats, i millor amb avaluació externa.
10. L'empresa ha de tenir o voler tenir cultura col·laborativa, i la cooperació ha de comptar, sense cap dubte, amb el ple convenciment i suport de la Direcció.

8.3. PUNTS FORTS DE LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

Alguns dels avantatges o punts positius diferencials que comporta la cooperació empresarial entre PIME són:

1. Permet disposar de recursos, assolir objectius i coneixements, fer projectes o arribar a mercats que, altrament, probablement no hi podríem arribar.
2. Ens dóna capacitats de grans amb agilitat i flexibilitat de petits.
3. Permet accedir a finançament públic a través d'ajuts de diverses administracions.
4. Dóna la possibilitat de guanyar temps adquirint un aprenentatge ràpid en equip.
5. Pot consolidar relacions per a col·laboracions, aliances o cooperacions a llarg termini.
6. Accelera la innovació, expansió, productivitat o creixement compartint costos.
7. Amplia l'àmbit relacional i de valors, amb un sentiment de participació i pertinença.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

8. Resum: aspectes clau en cooperació empresarial

8. Apropa a la realitat, als canvis i les tendències del mercat, de la competència i de l'entorn.
9. Desenvolupa noves capacitats de gestió i lideratge informal.
10. Reforça la posició o el reconeixement de l'empresa davant d'empreses clientes, proveïdors i empreses competidores, perquè forma part de quelcom més gran i reconegut.

8.4. FACTORS CRÍTIQS EN EL PROCÉS DE COOPERAR ENTRE PIME

Des que ens plantejem fins que desenvolupem i posem en pràctica un procés de cooperació amb altres PIME, hi ha una sèrie de factors crítics que s'han de valorar i superar progressivament per incrementar el potencial d'èxit del procés:

1. Tenir clar què vull fer, per què i amb quin perfil de *partner* potencial.
2. Fer-ho en el moment escaient, amb la nostra funció ben definida i en situació apropiada.
3. Connectar bé amb els *partners* adequats i compartir intencions i prioritats.
4. Establir confiança mútua amb el coneixement suficient i la relació apropiada.
5. Definir bé el tipus de cooperació, d'acord i d'ajuts considerant les múltiples possibilitats.
6. Gestionar la coordinació, comunicació, decisió i ús del poder.
7. Aportar la dedicació i els recursos necessaris amb contraprestacions equilibrades.
8. Saber recórrer a suport o contrast extern i expert quan calgui, per a gestió o per a relacions.
9. Poder afrontar imprevistos amb criteris compartits, mantenint els compromisos.
10. Tenir una clara intenció i acció *Win-Win*, donant prioritat al benefici i objectiu conjunt.

8.5. COOPERAR O NO: CRITERIS PER DECIDIR

De vegades «el rovell de l'ou» no és tant configurar o desenvolupar un procés o projecte de cooperació amb altres empreses sinó identificar amb claredat si és això el que necessitem i ens convé com empresa en aquest moment. Aleshores, sense capficar-se o prejutjar si cooperar és un camí adequat per a nosaltres, aportem alguns elements que ens poden ajudar a verificar i decidir aquesta qüestió prèvia i important.

1. Conèixer realment la nostra situació, el projecte empresarial i les capacitats pròpies.
2. Que hi hagi un encaix fluid i continuat entre nosaltres i els potencials *partners*.
3. Donar-se temps per veure les intencions, prioritats i orientació dels altres.
4. No confondre el tracte o acords professionals amb la relació de caràcter personal.
5. Que els compromisos i les accions ho siguin per a totes les parts i en sincronia.
6. Que coneguem, si cal amb suport extern, a quins ajuts públics podem accedir i quan.
7. Que tinguem el temps i els recursos per fer l'acord i mantenir-lo en el temps.
8. Que el moment, la situació i el ritme ens el permeti desenvolupar i mantenir.
9. Que, si cal, disposem de suport per contrastar o reorientar-nos.
10. Que hi hagi la claredat i capacitat d'entendre's i de posar-se en el lloc de l'altre.

8.6. UN PRIMER PAS PER COMENÇAR A COOPERAR

La voluntat d'abastar-ho tot, fer-ho bé o conèixer a priori un tema abans d'aprofundir-hi amb fets no ens hauria de fer perdre la simplicitat i la visió global del camí a seguir. Aquí, amb poques paraules, intentem traslladar, amb llenguatge col·loquial, el camí:

El primer pas sovint és una idea clara o una relació continuada; després calen els ingredients: temps, relacions i gestió.

Constància i perseverança poden dur al compromís, però sempre cal posar més que no pensar a rebre. Les oportunitats passen -pitjor és un tren equivocat- i cal transformar-les en projecte compartit que doni fruits equilibrats basats en el respecte, i que permeti gaudir mútuament i ara d'un temps i resultats en els quals hem après d'errors i d'encerts, amb humilitat si ha anat bé, i amb saviesa si no ens decebem, per veure què hem après i poder compartir allò que cal i no cal fer, recordant que fracassar amb esforç pot ser la millor llavor d'èxit.

Tenint en compte que aquesta guia és de cooperació empresarial, i sense cooperacions prèvies no n'hauria estat possible l'elaboració, s'anima les empreses a compartir la seva pròpia experiència de cooperació per contribuir a millorar l'experiència i els resultats d'altres empreses, i l'autor s'ofereix a rebre i, si s'escau, a difondre els vostres propis casos.

Nota de l'autor:

Voldria expressar el meu agraïment públic a Ji Kwang, Supreme Matriarch Great Dharma Master i autora del llibre The Fragrance of the Lotus (Ed. Weatherhill), per la inspiració que ha comportat en aquest llibre i, en especial, pel desenvolupament amb saviesa de les relacions personals i professionals en la nostra societat.

També vull agrair l'experiència compartida de l'exprofessor d'ESADE, exjesuïta i president de la Comissió d'Intangibles de l'ACCID, Salvador Guasch, pel seu mestratge en les relacions professionals i la gestió dels intangibles.

Finalment, també vull donar les gràcies a tots els empresaris i estudiosos a través dels quals he pogut desenvolupar el meu bagatge professional per traslladar la meua experiència en aquesta guia, així com a la Diputació de Barcelona i al Projecte Indra en la seva aposta decidida per impulsar la cooperació empresarial, com a factor d'innovació i creixement per a les PIME.

Jordi Martí i Costa
altrium@altrium.net

ANNEXA CASOS DE COOPERACIÓ EMPRESARIAL

❖ Objectius del capítol ❖

Exposar casos pràctics diversos d'experiències en cooperació empresarial

Extreure possibles conclusions útils per a aplicacions pràctiques

A continuació presentem diferents casos i experiències actuals de microempreses i PIME catalanes que poden servir d'exemple dels diferents objectius, tipus i acords de cooperació. També comentarem alguns aspectes que han estat rellevants en el seu procés de cooperació, i n'intentarem extreure elements que poden ser útils de manera pràctica per a altres PIME. El fet que s'esmentin diversos casos de PIME i micro-PIME del sector de les TIC es deu a la rellevància que la col·laboració i cooperació té en aquest sector innovador i que marca decisivament la innovació d'altres sectors, no solament aquí, sinó arreu. Són casos, però, extrapolables a altres situacions. Per mantenir la privacitat hem evitat, en la majoria de casos, identificar les empreses, i hem optat en alguns casos per modificar-ne la situació amb finalitats didàctiques, si bé tots estan basats en casos reals.

1. Cas Farma: Innovació en producte i internacionalització

Una micro-PIME i dues PIME amb aplicacions informàtiques complementàries que es dirigeixen a un mateix mercat es plantegen cooperar per internacionalitzar conjuntament els productes de totes tres, aprofitant certa experiència internacional prèvia d'una de les empreses. Arran d'aquest plantejament es vol cooperar per integrar els seus productes i aplicar una estratègia de desenvolupament conjunt, amb opció de vendre les solucions per separat o de manera integrada. Dins aquest procés de R+D+i sorgeix la possibilitat de fer diversos projectes pilot amb usuaris-clients per testar el producte, detectar necessitats i definir el servei conjunt per a una fase posterior d'internacionalització. La forma de cooperació que es planteja és la creació d'un consorci, aprofitant també l'experiència d'una de les empreses participants en projectes de R+D+i en grup finançats per la UE.

Hi havia la possibilitat de demanar ajuts a l'ICEX, al COPCA per a internacionalització i al CIDEM en el programa PCCP o en R+D+i. Els ajuts eren força diferents en terminis i requisits. Alguns condicionaven el calendari perquè només estaven oberts un període breu l'any i altres condicionaven la forma jurídica o requerien contractar un professional amb funcions gerencials (per a la internacionalització). Els ajuts eren clau per reduir despeses externes i contribuir decisivament a la viabilitat i abast de la cooperació.

Comentaris:

El projecte de cooperació va sorgir a partir d'una idea inicial d'internacionalitzar-se, que generà tres possibles projectes complementaris: la integració i el desenvolupament conjunt, les proves pilot de serveis conjunts a usuaris finals i la internacionalització conjunta.

Sobre la relació cal comentar que el procés va sorgir per iniciativa d'un assessor extern que en portà primer la mediació i després la coordinació, que coneixia dues de les empreses i que havia detectat una possible complementaritat de les empreses i dels estils dels gerents. La tercera empresa col·laborava

habitualment amb una de les altres. Primer va ser necessari trobar-se periòdicament, al principi dinant i després en un despatx neutral per assolir la confiança necessària i tenir clar el que es volia fer. La intervenció d'un professional extern de confiança va ser rellevant per a la maduració del procés, i en els moments en què -per raons econòmiques- va deixar d'intervenir, el procés es va alentir i van sorgir més divergències d'enfocament i relació. També va haver-hi sorpreses sobre la situació i la capacitat real d'una de les empreses perquè no es partia d'una diagnosi prèvia, homogènia i externa a totes les empreses, que ho identifiqués així com el seu diferencial complementari (es podria haver demanat una diagnosi subvencionada del Programa Créixer del CIDEM o del Programa Alpha del COPCA). Tot semblava força fàcil fins que es va començar a parlar de números i van sorgir les pors d'un partner a una possible competència dels altres en un entorn en què era l'únic que hi tenia experiència. Per superar la situació es van oferir garanties contractuals de confidencialitat i de no-competència.

2. Cas UTE: lideratge de PIME per a un concurs públic

Dos casos amb un mateix objectiu: presentar-se al concurs d'empreses proveïdores d'informàtica de la Generalitat. En el primer cas es va constituir una UTE amb cinc empreses petites i mitjanes locals, es van aconseguir les homologacions, es van aprovar els concursos i es van obtenir contractes. En el segon cas una PIME local va proposar i va fer una UTE amb una consultora multinacional de tecnologies de la informació i una gran consultora de negoci a escala espanyola. A diferència d'altres grups en cooperació que també van guanyar contractes del concurs (que prestaven el servei repartint-se departaments d'usuaris i oferint cada proveïdor el servei directament de manera independent), en aquesta UTE van decidir fer tots els projectes conjuntament en cooperació i cadascuna va assumir els àmbits on tenia més competències o capacitats, tot i ser organitzacions de mides i cultures molt diferents.

Pel que fa a l'organització, es va nomenar un gerent que després, veient les funcions i necessitats reals, es va haver de substituir per un directiu comercial-coordinador. I es van crear dos òrgans de coordinació: un entre les direccions i un altre entre els responsables comercials de cadascuna de les empreses agrupades. Des del principi, es va establir com a criteri fundacional una participació i compensació equitativa, i va ser necessari definir processos de coordinació i de valoració dels projectes per garantir la transparència i facilitar el treball conjunt.

Comentaris:

En aquest cas cal destacar que la idea va sorgir d'una petita empresa, que va ser la que va fer la proposta d'UTE a dues grans empreses. Per tant, va ser una PIME la que va definir internament la idea i el perfil dels possibles partners potencials, i va gestionar la recerca i selecció de partners i el lideratge del procés. També cal destacar que la diferent cultura organitzativa de cada empresa (metodologia de treball, sistema d'horaris del personal, enfocament de la feina, implicació de les persones, etc.) és el que ha requerit més temps d'ajust i sincronització, i ha generat les dificultats més significatives, que es van superar clarament a partir del consens i la definició de criteris de decisió i gestió compartits, amb una orientació prioritària de negoci i de servei al client.

3. Cas Conzentra: unir-se per créixer

Dues empreses d'informàtica, una dedicada a fer webs i l'altra a oferir serveis per sistemes, que compartien sinergies en alguns projectes conjunts, van decidir compartir, a més, local i serveis comercials, financers i de recursos humans. A partir de la iniciativa d'un soci fundador de cada una de les societats

esmentades i de dos professionals externs, decideixen iniciar un procés d'integració en una nova societat, per compartir l'estratègia i la força comercial i oferir solucions conjuntes, ja que es dirigien a un mateix mercat. Es crea una nova societat que actua com a grup empresarial i compra les accions als socis que no continuen en el projecte empresarial; es manté un soci fundador de cada societat preexistent com a director operatiu de cada empresa, sota una direcció general i estratègica comuna del grup. La creació d'un grup possibilita la professionalització de la gestió, amb la incorporació de dos socis promotors del nou projecte. El creixement permet la creació d'una nova societat també dins del grup (especialitzada en automatització i integració de processos industrials) que, com en el cas de les dues anteriors, també tindrà la majoria d'accions en mans del grup i una minoria en mans d'un nou soci treballador que farà funcions de director operatiu. Aquesta evolució ràpida i el creixement que ha comportat els ha permès passar d'un segment de mercat centrat primer només en PIME a accedir amb força a un mercat de clients format per mitjanes i grans empreses.

Comentaris:

En aquest cas veiem com a partir de col·laborar compartint infraestructura i recursos es va promoure la creació d'una nova societat que, actuant com a holding, ha permès el creixement organitzatiu en volum i professionalització, decisiu per a l'expansió. Les principals dificultats van sorgir en les relacions personals derivades dels canvis accionaris (sortida de socis que no continuaven en el procés, valoració d'accions, etc.) així com de l'important sobreesforç en finançament que va implicar créixer de manera ràpida amb autofinançament, dirigint-se a grans empreses amb terminis de pagament més llargs. Accedir a aquest nou mercat i l'important creixement assolit en facturació i generació d'ocupació no hauria estat possible sense una oferta i unes capacitats més grans que es van assolir a través de la cooperació i la integració.

4. Cas Alimentari: de competir a cooperar internacionalment

Quatre microempreses o PIME, amb productes complementaris, decideixen potenciar conjuntament la seva internacionalització, definint una oferta integral comuna dirigida a empreses fabricants de productes alimentaris. Les empreses *partners* tenien una llarga trajectòria al mercat espanyol on no podien actuar conjuntament per no limitar-se mútuament clients potencials.

En canvi, a l'estranger podien oferir, a potencials clients que volien muntar una nova instal·lació d'un procés d'elaboració alimentària o modernitzar-ne un d'existent, una oferta i un servei integral des de la instal·lació fins a la fabricació del producte final, incloent-hi els productes o serveis de cada empresa: un servei tècnic d'orientació i assessorament en la instal·lació de la maquinària; la venda de maquinària i/o de les línies; els programes informàtics amb assessorament, i ajuda per dissenyar nous additius específics per a la nova línia productiva. Tot i tenir certa experiència exportadora prèvia decidiren crear un consorci amb un departament d'exportació conjunt, dirigit per un professional especialista contractat i una estratègia comuna de venda internacional: a la UE, vendre directament i a mig termini, en alguns països llatinoamericans, crear filials conjuntes.

Comentaris:

Es va decidir en una primera fase crear un consorci i constituir una nova societat conjunta amb seu aquí, contractant un gerent expert en internacionalització i compartint costos. La sol·licitud d'un ajut a l'ICEX va accelerar la maduració del projecte, i va requerir un pla de viabilitat amb un pla d'acció i una concreció de les inversions, els recursos i els resultats esperats, amb un calendari. A més de la professio-

nalització i l'estalvi de costos, la cooperació ha permès fer front a un projecte que, per separat, no seria possible, i ha estalviat força temps als gerents en una funció en la qual no eren experts, permetent-los dedicar-se a l'activitat principal i en la funció gerencial.

Un altre aspecte a assenyalar és que, la combinació de productes i serveis de les empreses assegurava que el pes de les vendes dels productes i serveis de cadascuna fos equilibrat, i així s'evitarien les tensions que sorgeixen en consorcis amb inesperats nivells de vendes molts diferents dels productes i serveis de les diferents empreses agrupades. La situació, per tant, evitava a priori problemes de desequilibri entre les aportacions que feia cada partner i les compensacions que rebia.

5. Cas TIC: un sistema informàtic avançat per al sector

Tretze ports esportius i nàutics de Catalunya, tots ells PIME o clubs nàutics membres de l'Associació Catalana de Ports Esportius i Turístics (ACPET) decideixen unir esforços perquè en el seu sector no hi havia cap aplicació informàtica que s'ajustés completament a les seves necessitats. A més, les seves empreses proveïdores d'informàtica eren molt petites, amb capacitat tecnològica i de servei limitades, i continuïtat no sempre garantida.

Contractaren una empresa de tecnologies de la informació més gran, amb acreditacions tecnològiques i clients grans reconeguts, per fer un desenvolupament a mida per fases. En una primera fase, es desenvolupa una aplicació de gestió amb funcions d'ERP i en una segona fase es plantegen serveis amb desenvolupaments avançats (entorns interactius multimèdia, SMS, *Business Intelligence*). El projecte va incloure la divulgació de la nova aplicació per comercialitzar-la, per part de l'empresa tecnològica, a altres associacions de ports de l'estat i també a escala internacional. Se sol·licita un ajut al CIDEM com a projecte de cooperació de la societat de la informació.

Comentaris:

Ens trobem davant un grup de clients potencials que volen una aplicació informàtica a mida i assumeixen conjuntament el cost del desenvolupament, un cost força inferior del que implicaria un desenvolupament individual i amb més prestacions de les que comportaria adquirir llicències de productes ja existents al mercat.

La iniciativa ha estat liderada per un dels ports, a més de l'associació. Les principals dificultats, que s'han superat, han estat l'agilitat i els criteris per decidir dins el grup promotor, i l'encaix amb la resta de membres de l'associació. Malgrat que hi ha una estructura professional de gestió en l'associació, les decisions depenen de les empreses associades a través dels seus òrgans representatius i assemblearis, i és l'associació qui gestionarà econòmicament la venda del sistema a tercers. També ha calgut conduir la incorporació d'un nou membre de l'associació al grup promotor, un cop ja iniciat el procés. A més, l'associació ha contractat els serveis externs d'un professional per conèixer ajuts i sol·licitar-los. A causa de l'èxit en les dues primeres fases, l'associació es pot plantejar la possibilitat d'ampliar l'aplicació informàtica amb una tercera fase, i dotar-la de prestacions encara més innovadores i avançades sectorialment.

6. Cas Projecte europeu: aplicació social de la tecnologia

Aquest cas és d'un projecte en grup, amb finançament de la UE, que promou el test de mercat de tecnologies ja existents però en àmbits d'aplicació social, i n'estudia la viabilitat per a la comercialització

comercial posterior. El projecte va ser promogut per una empresa consultora i coordinat per una associació sectorial. El consorci del projecte estava format per residències geriàtriques o de malalts crònics de diversos països europeus, una consultora tecnològica i una universitat que n'assumia els estudis de mercat i de viabilitat. L'objectiu en una primera fase era fer proves pilot per avaluar tecnologies existents de teleassistència (localització, videoconferència, monitorització) i considerar la creació d'un possible model de negoci que explotés el coneixement, la tecnologia i/o el servei i, si calgués, crear una nova empresa o entitat específica amb aquesta finalitat.

Comentaris:

El projecte, amb finançament públic, estava molt ben planificat i estructurat, però més tard van sorgir divergències importants d'interessos i d'enfocament del projecte, ja que l'amplitud en la definició d'objectius permetia múltiples interpretacions i models de negoci posteriors força diferents. Amb el temps es van dedicar esforços i recursos a diferents temes d'interès segons les parts, però poc connectables per manca de visió i orientació única. Els experts que feien l'avaluació externa, amb valoracions periòdiques, requerien un canvi d'orientació important per assegurar la viabilitat del projecte, un canvi pel qual no tothom volia apostar. D'altra banda, hi va haver dificultats de relació amb un dels membres pel seu baix nivell de dedicació i de resultats. Les tensions entre diversos grups de parnters, la impossibilitat d'expulsar-ne un que no encaixava amb la visió de la majoria, i les dificultats del coordinador per reorientar el projecte i les relacions, van condicionar-ne l'evolució i la potencialitat de resultats beneficiosos per a totes les parts. Segurament, una diagnosi prèvia més aprofundida, tant del projecte com dels interessos de les parts, hauria estalviat moltes dificultats i hauria rendibilitzat molt més els resultats.

7. Cas Institucional: cooperar per al desenvolupament sectorial

Els col·legis professionals d'informàtica i telecomunicacions, l'associació professional d'electrònica (COEIC, COETC, COETIC, COETTC, ACEE) i tres associacions empresarials (Secartys, Foment, Pimec), a partir de la iniciativa d'un col·legi i d'un manifest sectorial van crear una plataforma de cooperació per contribuir a desenvolupar i potenciar el sector de les TIC: la Plataforma TIC (www.plataformatic.com). A la plataforma hi havia representants verticals (sector TIC) i horitzontals (aplicació multisectorial de les TIC). La tasca principal era assolir que l'administració qualifiqués el sector TIC com a estratègic i se'l potenciés (en el nou Pla de Recerca i Innovació de Catalunya, en el Pla d'Infraestructures de Telecomunicacions i en el Pla de Serveis i Continguts de la Generalitat). També es van proposar al CIDEM programes específics de suport i que es coordinessin o reorganitzessin els diferents departaments de la Generalitat que tenien incidència directa en el sector (Treball: CIDEM, DURSI: R+D+i i Societat de la Informació; Presidència: TDT; Cultura: continguts audiovisuals). En tots els casos es van aconseguir resultats rellevants, fet que va contribuir a la idea d'una TecnoRegió. Aquests resultats es van potenciar notablement per les sinergies sectorials conjuntes.

Comentaris:

Es va considerar la possibilitat de ser un pol de consens sectorial i de promoció de l'aplicació i la innovació multisectorial de sectors tradicionals a través de les TIC, ja que el sector a Catalunya no té una entitat civil referent amb un lideratge global, aspecte que condiona el desenvolupament sectorial. La gestió i coordinació depenia de la dedicació voluntària de persones vinculades a alguns dels partners, i després d'un temps es va plantejar un model que, organitzativament i econòmicament, fos viable i sostenible. Per qüestions econòmiques, i potser també de protagonisme sectorial, la solució que es va acordar va ser que la gestió fos rotativa periòdicament entre els membres i que no es creés una nova forma

jurídica per desenvolupar-ho i, per tant, que no es dotés d'una capacitat econòmica pròpia. Aquesta «solució» va disminuir i va limitar notablement la dedicació i els resultats, i no va fer possible traslladar el benefici de la cooperació a les empreses o professionals membres de les diferents entitats i, per tant, no va poder promoure el contacte entre prestadors de serveis i potencials clients (conflueix sectors de l'oferta i de la demanda).

RECOMANACIONS

PER A LES PIME

1. Si en posar en pràctica el vostre projecte de cooperació us sorgeixen dificultats, primer és important veure què és el que un mateix no fa bé i, després, entendre el motiu que porten els altres a actuar com ho fan. En tot cas, contrastar-ho amb altres empresaris sensibles a les relacions col·laboratives, directius amb experiència en cooperació o experts especialitzats, pot ser un desllorigador de la situació.
2. Fàcilment es pot concloure, quan el propi cas o projecte de cooperació empresarial no funciona, que és el mateix sistema de cooperació que no funciona, cosa que és un greu error. Que no funcioni la nostra comercialització o el nostre finançament no vol dir que no sigui necessari, ni que no pugui funcionar bé o que no ens pugui aportar bons resultats. Tanmateix, en la cooperació conflueixen la gestió, les relacions professionals i personals i el mateix projecte objecte de cooperació, i es pot crear una situació difícil si no es condueix adequadament. Per tant, com en qualsevol altre àmbit professional, quan d'un tema de gestió no en sabem prou, cal buscar consell o ajuda, ja que resoldre-ho bé implica sovint moltes hores dedicades, el tracte amb altres i potser renunciar a resultats potencials importants que podrien ser viables, ben gestionats.

PER ALS AGENTS

1. Definir, desenvolupar o donar suport en cooperació empresarial implica conèixer i haver viscut o après a través d'altres experiències en aquest àmbit. Crear i compartir entre diferents institucions o administracions, un fons d'experiències conjunt en projectes de cooperació empresarial pot construir una bona base de partida per generar bones pràctiques. Aquesta base de dades d'experiències i bones pràctiques, amb una divulgació adequada, podria ser una eina útil d'aprenentatge tant per al personal tècnic com per als professionals i els empresaris.
2. Una base de dades de promoció institucional en cooperació empresarial amb projectes en l'àmbit de les TIC, la podeu consultar a: <http://www.mapatic.net/cidem>, on hi ha referències de casos d'èxit, productes i serveis.

ANNEX B. MODELS FORMALS D'ACORDS

❖ Objectius del capítol ❖

Facilitar els continguts bàsics d'alguns dels acords més habituals

Complementar de forma pràctica el contingut del Capítol 4

Cal recordar que al capítol 4 facilitàvem un resum genèric, independentment del tipus específic d'acord, sobre els temes que habitualment s'inclouen en acords de cooperació empresarial. A continuació oferim un detall específic per a diferents models habituals d'acord, en què cal considerar a més els apartats habituals inicials (preàmbul, identificació de les parts, objecte, entrada en vigor, lloc i data del contracte, consideracions, definicions i terminologia, etc.) i finals (durada i finalització, resolució de disputes, incompliment i indemnitzacions, continuïtat, renovació o exclusió, rescissió, força major, legislació aplicable, arbitratge i/o tribunals competents, notificacions, etc.).

Per a les formalitzacions jurídiques o formes legals (associacions d'interès econòmic, unió temporal d'empreses, societats mercantils o cooperatives) podeu consultar la web del CIDEM (www.cidem.com), que ofereix una àmplia informació sobre estatuts, drets i obligacions, i tramitació.

1. Model orientatiu per a llicències de patents

Els punts que habitualment inclouen aquest tipus d'acord són:

- La patent.
 - Identificació (molt detallada).
 - Territori de protecció.
- Domicili del contracte (de la llicència).
- Llicència exclusiva o no.
- Territori contractual.
- El producte resultant de l'explotació de la llicència.
- El problema dels perfeccionaments.
- El pagament, deute regular, taxes i impostos.
- Identificació del material venut sota llicència.
- Comptabilitat.
- Salvaguarda de la patent.

2. Model orientatiu per a transferència de tecnologia

Els punts que poden incloure aquest tipus d'acord són:

- Drets de patent: exclusivitat, territori, drets conferits, limitacions, manteniment, incompliments.
- *Know how*, secrets comercials, informació confidencial.
- Assistència tècnica.
- Millores.
- Drets de sublicència.
- Pagaments.
- Durada del contracte de llicència.
- Llicència de patent i de *know-how*.
- Extinció i efectes.
- Garanties i indemnitzacions.
- Control d'exportació.
- Drets reservats.

3. Model orientatiu per a col·laboració en R+D+i

Els punts que habitualment inclouen aquest tipus d'acord són:

- Objecte i objectius.
- Descripció del projecte, abast, principis, implementació i annexos tècnics.
- Responsabilitat i contribució de les parts, distribució de feines.
- Planificació, fites, mètodes, informes, direcció del projecte, personal.
- Dret d'ús, assistència mútua.
- Compromisos de confidencialitat, publicació i comunicacions.
- Forma legal: societat mercantil, associació, contracte de col·laboració...
- Estructura organitzativa.
- Contracte de recerca i desenvolupament.
- Associació, col·laboració bilateral, subcontractes.
- Procediments de planificació i revisió del projecte.
- Participants addicionals.
- Pressupost, costos, despeses, finançament.
- Pla de finançament del projecte, ajuts públics, finançament privat.
- Pagaments entre les parts, divises, comptes.

- Protecció i propietat dels resultats.
- *Know how* existent i desenvolupat.
- Assignació de la propietat indústria.
- Invencions, patents o secret comercial.
- Protecció de la patent, drets residuals, cessió dels drets.
- Manteniment i defensa de la patent, infraccions.
- Explotació dels resultats, llicències, divisió dels drets de la patent.
- Restriccions, subllicències.
- Responsabilitat, responsabilitat en cas d'accidents i danys materials.
- Limitacions i renúncies, assegurança.
- Incompliment, retirada d'un participant.
- Indemnitzacions, imprevistos, força major.

4. Contingut orientatiu per a un consorci

De manera genèrica cal tenir en compte les consideracions següents:

- Dotar davant notari de personalitat jurídica pròpia i independent de les empreses que la constitueixen.
- Membres que el componen.
- Mecanisme d'entrada i sortida.
- Organització interna dels membres.
- Presentar el pla d'actuació.
- Temes financers.
- Temes comercials.

5. Model orientatiu per a joint-venture

Els punts que habitualment inclouen aquest tipus d'acord són:

- Nom, objectiu, naturalesa jurídica i domini d'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. Representació i atribució de responsabilitats.
- Drets i responsabilitats tècniques i de gestió.

- Constitució del Consell de Direcció.
- Reglamentació de discrepàncies. Condicions de liquidació.
- Condicions d'assistència a l'empresa conjunta per part dels associats.

6. Model orientatiu per a franquícies

Els punts que habitualment s'inclouen en aquests tipus d'acord són:

- Objecte del contracte i descripció de la franquícia.
- Idoneïtat de les parts contractants.
- Emplaçament del punt de venda.

Clàusules que comprometen el franquiciador (abans i després de l'obertura del punt de venda):

- Formació.
- Exclusivitat.
- Compres i vendes.

Clàusules que comprometen el franquiciat:

- Abans i després de l'obertura del punt de venda.
- Normes d'explotació.
- Exclusivitat.
- Reglament de les mercaderies.
- Compres i vendes.
- Caràcter confidencial i no competitiu.
- Remuneracions diverses.

Clàusules de fi de contracte:

- Transmissió dels drets i *intuiti personae*.

7. Model orientatiu per a subcontractació

Els punts que habitualment inclouen aquest tipus d'acord són:

- Règim de les formes (facturació) i de la maquinària i eines especials.
- Cadència de les comandes. Retards en els lliuraments.
- Manca de respecte de les cadències i dels retards.
- Preu.

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

Annex B. Models formals d'acords

- Condicions i retard en el pagament.
- Lliurament, transport, embalatge.
- Control dels materials o peces elaborades per la part contractista.
- Responsabilitat del subcontractista per la pèrdua o deteriorament dels materials o de les peces.
- Elaborades per la part contractista en el transcurs de l'execució de la feina.
- Control i rebuda de les peces lliurades per la part subcontractista.
- Conseqüència de la no-conformitat de les peces lliurades pel subcontractista fabricant.
- Caràcter confidencial dels documents tècnics. Propietat intel·lectual.
- Respostes.

RECOMANACIONS

1. Els continguts o models anteriors no exclouen la conveniència de consultar un expert i la necessitat d'adaptació a cada cas i circumstàncies específiques.
2. Per a més informació sobre les formes legals consulteu www.cidem.com
3. Per a informació de detall en models d'acords consulteu www.tecnologica.net

ANNEX C. AJUTS EN COOPERACIÓ PER A PIME

❖ Objectius del capítol ❖

Informar resumidament dels principals ajuts i subvencions en cooperació empresarial
Aportar criteris per escollir o prioritzar uns ajuts respecte d'altres

1. Segons el projecte i la institució

- Importància i tipus de projecte

Conèixer els ajuts disponibles en cooperació empresarial és important per a una microempresa o una PIME i, pels avantatges que implica, pot arribar a comportar que s'iniciï o no un procés de cooperació. Entre els avantatges per a la cooperació cal esmentar:

- La disponibilitat de suport econòmic i/o financer.
- El compromís entre els membres en un pla de treball, en funcions i recursos.
- El compromís compartit en un calendari d'inici i finalització.
- El suport econòmic en la contractació d'experts i especialistes.
- El compromís d'uns resultats verificats per l'administració.

L'objecte dels ajuts en cooperació empresarial de les administracions públiques són, a grans trets, per a projectes de:

- Innovació o R+D+I.
- Introducció de les TIC en grup.
- Millores en processos (organització, gestió i disseny).
- Internacionalització.
- Foment general de la cooperació empresarial (entre empreses, entre PIME i centres d'innovació, i en els comerços).

La majoria d'ajuts estan adreçats a projectes realitzats en grup, amb tres o més membres. En el cas de R+D+I també es promou o es requereix la incorporació de centres universitaris, tecnològics o de R+D+I i, en altres casos com en les millores generalitzades per incorporació de TIC o millores de processos, la incorporació d'organismes intermedis sense ànim de lucre (associacions empresarials, fundacions, etc.) que presten serveis de suport a les PIME també tenen un paper en aquest tipus d'ajuts.

Cal destacar que, dins l'àmbit de la R+D+I i en l'àmbit de l'expansió internacional és habitual la cooperació empresarial i està especialment potenciada la participació de PIME i microempreses. Un bon exemple és el Programa de Cooperació del VII Programa Marc de la Unió Europea, amb convocatòries especials per a PIME, la novetat d'un Programa Marc de Competitivitat i Innovació, també més propici per a la participació de PIME.

Quant al comerç, cal comentar que per a PIME detallistes existeixen ajuts que promouen la cooperació entre elles (en centrals de compres, logística, noves tecnologies, distribució, plans estratègics sectorials, etc.) i recolzen accions específiques de les entitats representatives sectorials (associacions de comerços, entitats sense ànim de lucre, mercats, etc.).

- Institucions i programes d'ajuts

Els organismes públics que atorguen ajuts en cooperació empresarial són:

A) Generalitat de Catalunya (www.gencat.cat).

- CIDEM (www.cidem.com).
- COPCA. Departament de Consum, Comerç i Turisme (www.copca.com).
- Departament d'Innovació, Universitats i Empresa. Secretaria de Comerç i Turisme (www.gencat.net/ctc/turisme).

B) Administració General de l'Estat (www.060.es).

- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (www.mityc.es).
- CDTI-Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (www.cdti.es).
- Red Pymera (www.pymera.org).
- ICEX-Instituto para el Comercio Exterior (www.icex.es).

C) Comissió de la Unió Europea (www.myeucenter.org)

Cal tenir en compte que els programes d'ajuts es revisen com a mínim anualment i que, per tant, es poden veure modificats per canvis en el temps, canvis que poden afectar també la continuïtat d'alguns programes o la generació de programes nous. La informació d'ajuts inclosa en aquest annex no pretén suplir la informació actualitzada que faciliten les diferents institucions i que cal sol·licitar directament o a través d'entitats o empreses de serveis.

Els ajuts que comentarem són els que estan adreçats a PIME i, per tant, hi tenen accés empreses de menys de 250 persones treballadores i amb un volum de negoci anual no superior a 50 milions d'euros. Pot haver-hi restriccions i condicionants per determinats sectors, així com una valoració addicional per a empreses situades en zones de baixa intensitat tecnològica.

A continuació es facilita informació i una relació sobre els programes d'ajuts que es consideren més rellevants en projectes de cooperació, i que es poden complementar amb un finançament indirecte en condicions especials (crèdits CDTI - ICO www.ico.es o TecnoAval del CIDEM www.cidem.com).

- Despeses i durada

El tipus de despeses que es consideren subvencionables varien segons el programa i, sobretot, en funció de si el projecte està més a prop de la recerca i el desenvolupament o bé de productes i mercats. En general, segons el programa, les despeses més habituals objectes d'ajuts són:

- Despeses de divulgació.
- Col·laboracions externes (suport de gestió).
- Subcontractació (especialment en R+D).
- Personal propi o contractat en el projecte (en alguns projectes).
- Aparells o equips (inversió).

Pel que fa a la durada, el projectes també varien segons el programa però acostuma a ser per a un any o bé per a projectes de 2 o 3 anys.

2. Ajuts i subvencions

- PCCP (Pla de consolidació i competitivitat de les PIME) www.cidem.com

Ajuts per a projectes en grup de petites i mitjanes empreses de fins a 250 persones empleades i 50 milions d'euros en facturació. En algunes modalitats també hi han de participar organismes intermedis com les associacions empresarials o organitzacions públiques o semipúbliques sense ànim de lucre. Els projectes han d'estar realitzats a Catalunya. Pot haver-hi condicionants per a sectors específics. Hi ha diverses tipologies segons l'activitat dels projectes en grup:

PCCP: Xarxes interempresarials de cooperació: per a projectes d'un grup de PIME fins a assolir i formalitzar acords de cooperació que milloren la seva posició competitiva. No s'entén per cooperació la subcontractació entre empreses participants.

Ajuts: • Fins a un 50% per a col·laboracions externes.
• Fins a un 15% per a inversions materials o immaterials de PIME.

Exemples: empreses que posen en comú actius per definir com cooperar en la venda o distribució dels seus productes o serveis, amb polítiques de màrqueting conjuntes. Projectes per definir com desenvolupar nous serveis amb *know how* complementari o integrar serveis existents amb un acord conjunt de transferència tecnològica i mitjançant la creació d'un consorci o una aliança d'empreses.

PCCP: Innovació de processos-gestió i organització: per a projectes d'un grup de PIME, amb el suport i promoció d'un organisme intermedi sense ànim de lucre, de suport a les PIME (per exemple una associació empresarial) orientat a:

- a) Assessorament per gestionar la innovació de manera sistemàtica.
- b) Assessorament en la implantació de noves tecnologies.

Ajuts: • Fins al 100% de les despeses genèriques, sovint vinculades a estudis, definició i divulgació
• Fins a un 50% de les despeses en col·laboracions externes d'assessorament, adaptació d'aplicacions informàtiques, serveis relacionats amb el projecte, personal tècnic de l'organisme intermedi dedicat al projecte, viatges interurbans i allotjament.

Exemples: programes de suport promogut per una associació empresarial i una consultora o grup de consultores per fer diagnòstic d'innovació o per implantar tècniques innovadores en la gestió de processos.

PCCP: Societat de la Informació: per a projectes d'un grup de PIME, amb el suport i promoció d'un organisme intermedi sense ànim de lucre de suport a les PIME (per exemple, una associació empresarial) orientat a la introducció de les TIC (tecnologies de la informació i comunicació), de manera que comportin:

- a) Una millora significativa dels processos de producció, comercialització, accés a nous mercats, desenvolupament de producte o gestió del subministrament.
- b) Adaptació de programes i elaboració d'eines orientades a les PIME.

Ajuts: • Fins al 100% de les despeses en inversions materials i immaterials (amb límit).

- Fins a un 50% de les despeses en col·laboracions externes d'assessorament, adaptació d'aplicacions informàtiques, serveis relacionats amb el projecte, personal tècnic de l'organisme intermedi dedicat al projecte, viatges interurbans i allotjament.
- Fins a un 15% per a inversions materials i immaterials.

Exemples: programa informàtic de prestacions avançades no cobertes per les aplicacions informàtiques actuals sectorials desenvolupades per petites empreses locals. Programes de l'ús de PDA específiques per a les xarxes comercials o de distribuïdors. Eina d'aprovisionament en línia promoguda per un grup d'empreses fabricants per tal que les seves empreses proveïdores puguin fer compres en línia, comandes de clients, gestió de flotes, etc.

PCCP: Disseny: per a projectes orientats a la millora del disseny, com pot ser l'anàlisi de situació, auditories de disseny, mètodes de gestió més eficaços, etc.

Ajuts: • Fins al 100% de les despeses genèriques, sovint vinculades a estudis, definició i divulgació.

- Fins a un 50% de les despeses en col·laboracions externes d'assessorament, adaptació d'aplicacions informàtiques, serveis relacionats amb el projecte, personal tècnic de l'organisme intermedi dedicat al projecte, viatges interurbans i allotjament.

Exemples: assessorament per a la incorporació del disseny com a factor estratègic en el desenvolupament de producte, aplicació de noves metodologies en el procés de desenvolupament de producte per realitzar motllos o sèries curtes.

- Projectes conjunts de R+D+I

Ajuts per a agrupacions d'empreses amb personalitat jurídica o per a qualsevol altra agrupació d'un mínim de dues empreses, amb un dels membres definit com a líder de la direcció del projecte. Aquests tipus d'ajuts són especialment adients per a desenvolupament tecnològic i són d'interès perquè poden implicar subvencions per a despeses internes (de personal, equipament, registre de patents, etc.).

Projectes: de recerca industrial i desenvolupament tecnològic dirigits a proporcionar solucions innovadores a problemes estratègics sectorials i de tecnologies específiques.

Ajuts: despeses de personal propi i contractat dedicat al projecte (investigadors, tècnics, auxiliars), serveis d'assessoria de qualsevol mena vinculada al projecte de R+D+I, despeses d'equipaments, instrumental i material inventariable, altre material no inventariable i subministraments. Cal una despesa subvencionable mínima de 500.000 euros. La intensitat d'aquestes subvencions dependrà del grau de relació del projecte amb la recerca industrial o el desenvolupament tecnològic. En el cas de les PIME, la subvenció per desenvolupament tecnològic serà de fins al 35% o el 40% si és en zones de reequilibri industrial.

Exemples: aplicació de resultats de la recerca o de coneixement científic en la fabricació o la millora tecnològica substancial de nous materials, de productes o disseny de nous processos o sistemes de producció preexistents.

- PROFIT, en cooperació per a R+D+I (www.cdti.es o www.mityc.es)

Aquest programa estatal aporta suport a societats mercantils amb projectes de: recerca industrial; de desenvolupament tecnològic; estudis de viabilitat tècnica; recerca en ciències socials, jurídiques i econòmiques i accions complementàries de cooperació internacional i divulgació. Té una opció específica per a projectes de cooperació. És aplicable a àrees temàtiques o verticals i horitzontals. Cal un mínim de dos participants quan és per a cooperació, que no poden ser organismes públics de recerca ni centres privats o universitaris, a que sí que es poden subcontractar fins a un 15%.

Els pressuposts del projecte han de ser, per a subvencions, com a mínim de 60.000 euros. Les microPIME poden participar quan consta a la convocatòria. Els ajuts poden ser en forma de subvencions, crèdits i suport en garanties o una combinació d'aquests ajuts. El finançament indirecte amb crèdit pot ser de fins a un 40% en innovació i un 60% en desenvolupament, i també amb una part de subvenció i opció a bestretes (fins al 25% per a microPIME).

- Programes europeus o internacionals en cooperació (www.cdti.es o www.pymera.org)

Eureka, Iberoeka, Chineka, Canadeka: són programes de cooperació internacional en tecnologia i innovació per a zones o països específics, promoguts per cada estat. En el cas espanyol, està gestionat, avaluat i finançat pel CDTI. S'apliquen al desenvolupament de nous productes, processos i serveis que han d'estar orientats al mercat, dins els països que pertanyen a la xarxa Eureka o Iberoeka, amb una participació mínima d'empreses de dos països i dins un ventall ampli de sectors predefinitos. Hi destaquen els projectes en TIC, materials i biotecnologia.

Els ajuts que s'atorguen a través d'aquest programa són els corresponents als crèdits del CDTI, ajuts dels PROFIT i ajuts de les CCAA (CIDEM). El més habitual són crèdits que poden arribar al 60% del projecte, a interès 0 i fins a 9 anys, i a un 15% la part no reembossable, amb opció a bestretes una vegada és seleccionat el projecte .

El CDTI aporta assessorament per contactes i servei de suport amb una xarxa internacional.

Programa eTEN: és un programa de la Comissió Europea (http://europa.eu.int/information_society/activities/eten o <http://www.mityc.es/eten>).

És un dels programes més orientats a avaluar, quant a mercat i a models de negoci, tecnologies ja presents al mercat. Pretén fomentar serveis d'interès públic i social que permeten a les persones, empreses i administracions beneficiar-se d'una societat electrònica i suprimir les diferències en l'accés a la societat de la informació.

El finançament per a la primera fase de validació de mercat és de fins a un 50% dels costos, amb determinats límits, i per a la segona fase de desplegament inicial de fins a un 30% del total del projecte.

Projectes de Recerca en Seguretat – PASR: programa pilot per a projectes industrials de recerca i desenvolupament tecnològic en seguretat com, per exemple, l'optimització de la seguretat i la

protecció de sistemes en xarxa, la gestió de crisis, la interoperabilitat de sistemes TIC, etc. Els ajuts són d'un 100% en gestió, un 75% en recerca i un 50% en desenvolupament tecnològic, mentre que hi destaca un prefinançament que pot arribar al 80%.

Projectes del Programa Marc de R+D (VI Programa Marc): el Programa Marc (el VII en preparació a mitjans de 2006) és la principal iniciativa comunitària de foment i suport a la R+D, i finança activitats de recerca, desenvolupament tecnològic, demostració i innovació, amb cooperació internacional entre empreses i institucions de recerca.

Les prioritats se centren en: societat de la informació, qualitat i seguretat alimentària, biotecnologia per a la salut, aeronàutica, nanotecnologia i medi ambient. El CDTI ofereix assessorament sobre les línies que més s'adapten, orientació en la preparació i recerca de socis i finançament per a la preparació de la proposta, segons el tipus de projecte.

Dins del VI Programa Marc un 15% del pressupost es reserva per fomentar la participació de les PIME en tasques d'exploració, difusió o formació. Les eines específiques per a les PIME són:

Projectes CRAFT: promou que les PIME subcontractin totalment o parcialment projectes de R+D, per un període d'1 o 2 anys i amb un consorci format com a mínim per tres PIME i dues institucions o empreses preparades per executar R+D.

Projectes CR (de Recerca Col·lectiva): dues associacions o agrupacions d'empreses estatals o una d'europea dirigeixen la recerca contractada a executants per R+D, a partir d'un nucli d'almenys dues PIME, que tinguin un interès reconegut per a un col·lectiu general de PIME.

Programa europeu de Competitivitat i Innovació: aquest programa (en preparació a mitjans de 2006) se situa molt a prop dels productes i dels mercats, amb aspectes d'emprenedoria i innovació, de força interès potencial per a les PIME.

- Programes de suport a la internacionalització: COPCA (www.copca.com)

Entre els programes del COPCA que proporcionen suport a la cooperació internacional, cal esmentar:

Programa Alpha: permet fer una diagnosi de cada empresa del grup o del grup en conjunt en casos de consorcis potencials, per tal de detectar el grau de preparació de l'empresa o del grup a l'hora d'afrontar la internacionalització. Consta de dues entrevistes amb un consultor expert i d'un informe de la diagnosi amb un pla de treball, amb orientació envers la xarxa existent d'internacionalització, amb un cost molt assequible i subvencionat en part. Pel que fa a l'empresa, es pot complementar amb el programa Microempresa.

Grups d'Exportació en origen: grups d'entre tres i sis empreses per compartir despeses en les fases d'internacionalització en origen. Hi ha ajuts en forma de subvenció que poden ser orientativament d'uns 300.000 euros.

Plataformes empresarials: permet a les empreses contractar de manera assequible en els llocs d'origen tots els serveis necessaris per començar l'activitat empresarial, amb un despatx propi, suport en assessorament, tutoria per a estudis de viabilitat o consolidació, infraestructura tecnològica, suport de gestió i un espai d'aprenentatge compartit.

Altres: accions específiques a les quals pot tenir accés el consorci, com són: suport en la participació a fires; ponts d'internacionalització (trobades bidireccionals amb els agents claus); trobades amb grans empreses dels països d'origen; accions sectorials de promoció; accés a plataformes logístiques i centres d'aprovisionament; etc.

- Programes de suport a la internacionalització: ICEX (www.icex.es)

D'entre els diferents programes de l'ICEX, cal destacar:

Programa Consorci d'Exportació: presta suport a agrupacions de PIME per a la comercialització i la promoció conjuntes dels seus productes en mercats internacionals. Hi ha una modalitat de Consorci en Origen i una altra de Consorci en Destí (amb implantació conjunta a l'exterior).

El consorci ha d'estar constituït per un mínim de quatre empreses en el cas de Consorci en Origen i per tres empreses en els Consorci en Destí. El límit de l'ajut és de 180.000 euros per consorci, amb un límit del 45% de les despeses aplicables durant els 3 anys de participació. Les despeses amb ajut són les d'estructura (estudi de viabilitat, despeses de constitució, personal, lloguers, material d'oficina, comunicacions, assegurances, assessors externs i serveis) i les despeses de promoció a l'exterior.

Programa: Pla d'implantació a l'exterior: presta suport a la implantació comercial de grups d'empreses a mercats específics que no siguin de la UE, amb algunes excepcions. És imprescindible que els grups d'empreses o el consorci tinguin una participació superior al 50% en la filial d'aquell mercat.

Es cobreixen fins al 30% de les despeses considerades amb un màxim de 190.000 euros per grup d'empreses. Les despeses que poden ser considerades són les d'estructura i implantació a l'exterior i les de promoció al país de destí.

- Programes de suport al comerç detallista - Ajuts per a la renovació de l'activitat comercial i foment de la cooperació empresarial (www.gencat.net)

Programes de reforçament de la competitivitat sectorial: destinats a grups de dos o més detallistes, emprenedors i entitats per generar noves fórmules en:

- Centrals de compra i de serveis.
 - * Grups d'empreses que cooperin en logística, noves tecnologies, etc.
- Projectes d'integració per a la millora de la distribució de la producció local.
- Plans sectorials de dinamització per promoure mesures de cooperació sectorial.

Amb ajuts que habitualment són del 50%, amb un màxim, per a despeses externes de consultoria realitzada per una empresa especialista. Oberts durant un termini específic.

Programes de suport a entitats, associacions i organismes en comerç: creació i optimització de centres comercials virtuals, per poder vendre a distància i oferir un servei millor i amb un abast territorial més gran, se subvenciona fins al 50%, amb un màxim per projecte, per dissenyar, desenvolupar i allotjar centres comercials virtuals.

- Programes de dinamització territorial: per implantar i executar programes de millora de la competitivitat a nivell territorial, col·lectiu o individual. Fins al 50% amb un màxim.
- Anàlisi de l'evolució sectorial de la distribució: per despeses de consultoria en estudis vinculats a l'activitat de salons i fires, com és l'estudi de l'evolució de l'estructura sectorial, anàlisi estratègica de les activitats finals, millores en la qualitat, senyalització, seguretat, etc.
- Activitats de difusió d'informació: per organitzar actes, jornades i seminaris que promoguin millores competitives, fins al 50% amb un màxim.
- Programes d'equipaments comercials col·lectius: per impulsar, amb els ajuntaments, ens locals i associacions comercials, projectes de millora urbanística per afavorir la concentració comercial. Fins a un 50% amb un màxim per a estudis previs i fins a un 30% de la inversió.

Programes de diagnosi: si bé estrictament no són ajuts a la cooperació, en molts casos són previs i necessaris durant les fases inicials. Hem esmentat el Programa Crèixer del CIDEM i el Programa Alpha del COPCA, dels quals es pot obtenir informació detallada a les respectives webs.

3. Criteris de prioritació

Evidentment, dependrà força de la situació de l'empresa i del projecte de cooperació però, en general, pot ser útil tenir en compte els següents criteris per seleccionar o prioritzar ajuts:

- Consultar la base de dades d'ajuts del FISUB (<http://www10.gencat.net/pls/cid/fisub.html>) o altres, per tal d'identificar aquells que encaixin millor amb l'empresa i el projecte.
- Ajustar el tipus d'ajut i la institució a la dimensió o inversió del nostre projecte.
- Terminis en els quals es pot sol·licitar la subvenció: n'hi ha d'oberts durant tot l'any i d'altres per a un període curt, per exemple, d'un parell de mesos.
- Tipus de despesa i percentatge subvencionable que més ens interessa i despeses que inclou cada tipus d'ajut (despeses de personal, subcontractació, serveis, divulgació, promoció, etc.).
- Possibilitat de combinació de diferents ajuts per aspectes complementaris (per exemple: disseny d'un producte, test de mercat i internacionalització) i el seu calendari.
- Possibilitat de combinació de subvencions a fons perdut i finançament en condicions preferents (força habituals per a PIME i en l'àmbit TIC).
- Considerar qui volem que ens gestioni la sol·licitud de subvenció: internament o a través d'una empresa de serveis especialitzada o per part dels serveis d'associacions empresarials.
- Considerar qui i com elaborarà la memòria justificativa, mantindrà la relació amb les empreses proveïdores i amb les institucions, i recollirà tota la documentació que ens sol·licitaran.
- Recordar que és necessari mantenir els justificants documentals del projecte en el cas que se'ns atorgui l'ajut, per poder cobrar-lo (habitualment uns mesos després de tancat, encara que és possible demanar bestretes o finançament addicional).

RECOMANACIONS

PER A LES PIME

1. Encara que és una tasca que de vegades comporta temps i dedicació, i les PIME en general no en tenen gaire, és important considerar els ajuts existents i la seva repercussió econòmica, així com les possibilitats de suport per part d'un professional, empresa o entitat externa. L'ús d'ajuts pot accelerar decisivament la concreció i la realització dels projectes de cooperació, especialment en el cas de les PIME i microempreses.
2. Recordar que és important que la cooperació es plantegi sempre en aspectes estratègics per al creixement de l'empresa, i que no es busqui finançament si el projecte per ell mateix no es faria i no està alineat amb l'estratègia empresarial.

PER ALS AGENTS

1. Cal tenir en compte que -a diferència d'altres ajuts o subvencions- a causa de la complexitat de la cooperació en grup, el fet d'accedir a un ajut pot ser un factor determinant i un fort accelerador del projecte pel compromís conjunt que implica. Per tant, té un efecte molt més important i multiplicador que en altres casos i situacions.

ANNEX D. PAUTES PER DEFINIR LA COOPERACIÓ

❖ Objectius del capítol ❖

Aportar esquemes de treball d'autoajuda per definir la pròpia cooperació

Complementar, amb eines de suport, el capítol 5

A continuació s'adjunten una sèrie de pautes d'autoajuda per a les PIME com a suport en el seu procés per definir o avaluar la cooperació a la seva empresa. Aquests formularis no generen cap diagnòstic ni pretenen substituir el suport d'un professional especialitzat però, en canvi, poden ser instruments metodològicament útils per a llistes de control o per estructurar la informació de manera que el mateix empresari, amb el contingut dels capítols corresponents, pugui extreure'n conclusions.

I. Bases de l'estratègia d'empresa

Quadre I

PRODUCTES %venda %marge (motiu?: entrada, volum, marge, relació)	PERFILS DE CLIENTS %venda %marge (motiu?)
PRIORITATS o preocupacions principals en el moment actual <input type="checkbox"/> Supervivència personal <input type="checkbox"/> Completar equip o socis <input type="checkbox"/> Tresoreria <input type="checkbox"/> Facturació <input type="checkbox"/> Finançament (a llarg termini) <input type="checkbox"/> Rendibilitat	

Quadre 2

COMPETÈNCIA empreses	COMPETITIVITAT basada en	CAPACITATS pròpies i AVANTATGES diferencials
	preu / costs tecnologia marca especialització segmentació de mercats personalització / rapidesa qualitat / acreditació confiança personal ser els primers altres	
<p>ACTIVITAT PRINCIPAL DE NEGOCI o <i>core business</i> (descriure'l)</p> <p>(%) R+D+I, creació o creativitat:</p> <p>(%) Mercat, relació amb clients:</p> <p>(%) % Producció, processos interns:</p>		

Quadre 3

ESTRATÈGIA basada en:	MODEL ECONÒMIC basat en:
<ul style="list-style-type: none"> () Nous clients als mercats actuals () Nou(s) producte(s) o nou ús () Nous mercats amb prod. actuals () Nous mercats amb nou producte () Ser els primers en temes emergents () Seguir líder + especialització o segmentació () Marca i posicionament () Serveis i relació professional () R+D+I () Nous proveïdors o gestió compres () Internacionalització, empresa gobal () Créixer amb xarxes o aliances () Créixer amb projectes de cooperació () Canvi tecnològic en producte () Canvi tecnològic en procés () Revisió dels processos interns () Nous sistemes de gestió () Canvis en sistemes d'informació o TIC () Canvis de personal i/o directius () Canvi cultural i/o generacional () Reorientació estratègica () Nou model d'empresa () Crear o promoure un grup empresarial () Fusió, venda o adquisició <p>Altres:</p>	<ul style="list-style-type: none"> () Preus () Marges () Nous Clients () Volum o quota de mercat () Creixement del mercat () Clients fidels () Freqüència de compra () Grans comandes () Relació ofertes > comandes () Temps ofertes > comandes () Rotacions: () Cicle de vida del producte () Inversió en nous productes/serveis () Inversió actius fixs materials () Inversió en actius intangibles () Inversió en R+D+I () Costos variables R+D+I () Costos variables producció () Costos variables comercials () Costos fixos estructura () Rendiment () Rendibilitat () Liquidesa () Solvència <p>Relacionar model Ingrés >< model Cost</p>

2. Bases de l'estratègia de cooperació

COOPERACIÓ: MOTIVACIONS

ÀMBITS

- COMERCIAL-EXPANSIÓ: Catalunya, Espanya, UE, internacional
- INNOVACIÓ-TECNOLOGIA: producte, procés, sistemes, cultura, intel·ligència
- CREIXEMENT ORGANITZATIU: en xarxa, com a grup empresarial

OBJECTIUS (per a cada àmbit seleccionat)

ORIENTACIÓ DE LA COOPERACIÓ (per a cada àmbit)

- | | | |
|--------------|------------|-----------------|
| Vertical: | Bilateral: | Sectorial: |
| Horitzontal: | En grup: | Intersectorial: |
| TIC: | Altres: | |

FOCUS (per a cada àmbit)

- Pactes entre les parts
- Projectes o funcions desenvolupats en comú
- Organització comuna, com a eina d'actuació
- Creació d'una nova entitat / empresa
- Capital en una empresa conjunta

COOPERACIÓ EMPRESARIAL

Annex D. Pautes per definir la cooperació

OBJECTIUS CONCRETS (per a cada àmbit)	
<ul style="list-style-type: none"> () Compartir infraestructures () Compartir serveis o recursos () Compres centralitzades () Accedir a coneixement o experts () Comunicació conjunta, amb marca () Integrar o digitalitzar processos () Desenvolupar noves tecnologies () Accedir a finançament públic () Fer funcions de lobby () Subcontractació () Franquícia () Marca comuna () Holding o grup () Aliança d'empreses (<i>joint venture</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> () Expansió nous mercats () Expansió territorial () Comercialització conjunta () Crear nou canal () Internacionalitzar-se () Accedir a clients grans () Fer projectes complexos () Dissenyar nous productes o serveis () Noves aplicacions de producte () Introduir TIC: <ul style="list-style-type: none"> - producció - comercial o canal - comunicació - informació gerencial (BI) - cicle de treball (<i>workflow</i>) - serveis externs / interns - programari lliure - nous models de negoci

3. Definició de partners potencials

PERFELS DELS PARTNERS (per a cada projecte)				
	Micro	Petita	Mitjana	Gran
CLIENTS:				
PROVEÏDORS:				
COMPETÈNCIA:				
CENTRES TECNOLÒGICS:				
UNIVERSITATS:				
ASSOCIACIONS/FUNDACIONS:				
Requeriments en sinergies / complementarietats:				

PARTNERS POTENCIALS (contactes, col·laboradors o partners) Entorns de contacte o relació:	
CONTACTES ACTUALS: Tecnologia-Producció-R+D+I Comercialització-Estratègia	PROPOSTA DE PARTNERS: Tecnologia-Producció-R+D+I Comercialització-Estratègia

4. Previsió de recursos per a la cooperació

RECURSOS PER COOPERAR	
DEDICACIÓ INTERNA (responsable)	
Prioritat:	Freqüència:
Temps (setmanal/mensual):	Calendari (inici/final):
SUPPORT EXTERN (pressupost)	
<input type="checkbox"/> Professionals/Consultores <input type="checkbox"/> Associacions/Fundacions <input type="checkbox"/> Assessors públics Rols: <input type="checkbox"/> contactes <input type="checkbox"/> selecció partners <input type="checkbox"/> definició/mediació <input type="checkbox"/> coordinació <input type="checkbox"/> avaluació <input type="checkbox"/> de la idea o projecte <input type="checkbox"/> dels partners <input type="checkbox"/> de la gestió	
TIPUS D'AJUT O SUBVENCIONAMENT (www.cidem.com)	
Organisme:	
Programa d'ajut:	
Terminis o períodes oberts:	
Despeses subvencionables i % aplicable:	
Suports externs per a la gestió i documentació:	

COOPERACIÓ EMPRESARIAL*Annex D. Pautes per definir la cooperació*

CALENDARI (indicar accions clau)		
Any 1: 1r quadrimestre	Any 1: 2n quadrimestre	Any 1: 3r quadrimestre
Any 2: 1r quadrimestre	Any 2: 2n quadrimestre	Any 2: 3r quadrimestre

RECOMANACIONS

1. És necessari i convenient reflexionar sobre cada quadre després d'haver llegit el capítol on es tracta el tema corresponent, per tal de tenir el coneixement i la capacitat suficients per emprar adequadament els esquemes i extreure'n conclusions útils i pràctiques.
2. No cal ser estricte ni excessivament perfeccionista en l'ús dels quadres de suport. Ben segur que, tenint en compte la nostra situació i les nostres necessitats, seran una bona base que haurem d'adaptar i millorar en aplicar-los al nostre cas específic.



Diputació de Barcelona
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Servei de Teixit Productiu

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral
Travessera de les Corts, 131-159
08028 Barcelona

Tel. 934 022 524
Fax 934 022 523

www.diba.cat/promoeco
s.teixitprod@diba.cat