

Mètodes de desenvolupament

Enric Serradell López

PID_00185795



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Mètodes de desenvolupament: intern i extern	7
1.1. Desenvolupament intern	7
1.2. Desenvolupament extern	9
2. Tipus de desenvolupament extern	11
2.1. Fusions	12
2.2. Adquisicions	14
2.2.1. Maneres de dur a terme les adquisicions	15
2.3. Fusions i adquisicions: avantatges i problemes o inconvenients	18
3. La cooperació empresarial	20
3.1. Justificació de la cooperació empresarial	20
3.1.1. Motius econòmics	20
3.1.2. Motius estratègics	21
3.1.3. Motius organitzatius	22
3.1.4. Altres factors	22
3.2. Avantatges i inconvenients de la cooperació	23
3.2.1. Avantatges de la cooperació	23
3.2.2. Inconvenients de la cooperació	24
3.3. Tipus d'acord de cooperació	25
3.3.1. Activitats implicades	26
3.3.2. Relació entre els socis	27
3.3.3. Naturalesa de l'acord	28
3.4. Acords accionarials	34
3.5. Formes jurídiques específiques per als acords de col·laboració ...	36
3.5.1. Agrupació d'interès econòmic (AIE)	36
3.5.2. Agrupació Europea d'Interès Econòmic (AEIE)	37
3.5.3. Unió temporal d'empreses (UTE)	37
Bibliografia	39

Introducció

Un cop decidida per l'equip directiu quina serà la direcció de desenvolupament cal decidir sobre el mètode per a dur-lo a terme. Es plantegen diverses alternatives, com són basar-se en el creixement intern o orgànic, o bé plantejar-se créixer en forma de processos d'acords o d'operacions amb altres empreses.

Dins de l'opció de creixement extern s'obren un gran conjunt d'oportunitats. Com són les basades en processos de fusió amb altres empreses, o senzillament processos d'adquisició. Totes i cadascuna d'aquestes decisions tenen avantatges i inconvenients. En tot cas, es pot remarcar que les decisions de creixement extern són de caràcter relativament més ràpid que l'intern. Cada sector i cada empresa tenen les seves pròpies propostes de com cal mesurar els beneficis d'aquest tipus d'operacions. Les diferències en les valoracions fa que aquestes decisions siguin fascinants des del punt de vista dels economistes. No totes les fusions són iguals, ni totes les adquisicions donen els mateixos resultants. Dependrà de les característiques de cada empresa participant, la seva disposició a la integració i la cultura dominant resultant del procés ens diran si es produeixen uns resultats reeixits o no.

Aquest mòdul presenta sintèticament els principals mètodes de desenvolupament. Opcions estratègiques a disposició dels directius que afronten aquests tipus de processos. Cada opció conté un cas, extret de fonts econòmiques, que pretén proporcionar exemples amb casos reals molt propers a nosaltres.

Objectius

Aquest mòdul té com a finalitat l'assoliment dels objectius següents:

- 1.** Entendre les característiques de les estratègies d'una única activitat.
- 2.** Definir el concepte de *diversificació*.
- 3.** Explicar com creen valor les empreses amb diversificació relacionada.
- 4.** Detallar com es crea valor amb estratègies de diversificació no relacionada.

1. Mètodes de desenvolupament: intern i extern

Els directius que es plantegen fer una planificació de futur del desenvolupament de l'empresa tenen a la seva disposició tres alternatives:

- 1) Les de manteniment de la posició competitiva o de creixement zero.
- 2) Les de desenvolupament en sentit estricte.
- 3) Les de reestructuració o cerca d'una nova posició competitiva, un nou àmbit competitiu o un nou vector de creixement.

1.1. Desenvolupament intern

S'entén per *desenvolupament intern* el que l'empresa duu a terme per mitjà d'inversions en la seva pròpia estructura, de tal manera que aconsegueix una dimensió més gran mitjançant la construcció de noves instal·lacions, contractació de personal, compra de maquinària, etc.

En essència, comporta la inversió en factors de producció nous que fan augmentar la capacitat productiva de l'empresa. El desenvolupament o creixement intern, denominat també **creixement orgànic o natural**, és la manera convencional mitjançant la qual l'empresa creix, incrementant la seva dimensió.

L'empresa es pot dirigir tant a ampliar els seus negocis actuals com a introduir-ne de nous, és a dir, dirigir els seus esforços inversors a altres sectors. Així, anomenem **creixement pur** el que es basa en els productes i mercats tradicionals; i **creixement diversificat** el que es basa en productes i mercats nous.

El creixement intern es materialitza en inversions, com, per exemple, plantes industrials, instal·lacions, patents, béns d'equipament, i té com a conseqüència immediata un increment de la capacitat productiva de l'empresa. Seguint Bueno (1996), aquest creixement es basa en el consum de factors, fonamentat en dos cicles:

- 1) **Cicle de consum de recursos financers** necessaris per a atendre les noves inversions.
- 2) **Cicle de consum de "serveis directius"** o de la capacitat directiva necessària per a atendre les demandes organitzatives del creixement.

Podem trobar diverses raons que farien aconsellable el creixement de tipus intern (Johnson i Scholes, 2002, pàg. 374-375):

- Per a desenvolupar productes que són altament tecnològics en disseny o mètode de producció.
- Quan es té un alt coneixement de mercat (*knowledge market*), de tal manera que es pot considerar una competència essencial.
- En entorns altament dinàmics, quan l'organització necessita tenir competències en els processos de creació i integració de coneixement. En el cas de no tenir-les seria aconsellable adquirir-les amb coneixement extern.
- Quan no es disposa de prou recursos per a fer adquisicions d'altres empreses. L'opció interna seria la preferida de petites empreses o molts serveis públics.
- Quan les empreses consideren l'opció de desenvolupament extern però no troben una empresa objectiu adequada per a adquirir-la. Això podria ser possible en determinats països on l'entrada és molt difícil.

Cas: Sabadell vol elevar el seu "creixement orgànic" als Estats Units

"El directiu espanyol, en una entrevista a Santo Domingo, va explicar que després de comprar als Estats Units el TransAtlantic Bank, el negoci de banca privada del BBVA i el Mellon United Bank, el Sabadell ha passat de 900 a 4.500 milions de dòlars en actius.

«Ara, amb la plataforma que tenim, el nostre partit ja és un partit de creixement orgànic» que l'entitat afronta amb la seva sucursal internacional i amb el banc local, el Sabadell United Bank, va afegir, utilitzant un símil esportiu.

A Florida, regió amb 19 milions d'habitants, amb un producte interior brut equivalent al 60 per cent de l'espanyol i amb 295 dels 8.500 bancs del país, segons va explicar Pérez-Hickman, el Sabadell ha passat des de 1993 d'una presència basada a acompanyar clients espanyols en els seus negocis a cercar la diversificació del seu balanç espanyol amb les esmentades adquisicions bancàries.

L'estricta marc regulador nord-americà ha obligat el Sabadell a assumir exigències que són més «una oportunitat» que un obstacle, segons el responsable d'aquesta entitat que, de moment, no es planteja noves compres i que té també el 20% del banc dominicà BHD.

«L'entorn regulador sempre l'he vist com una oportunitat, perquè pot actuar com una barrera d'entrada» que elimina competidors i, «al mateix temps, homogeneïtza les exigències», ha declarat.

Es tracta d'«un cost d'entrada, de fer negoci» derivat dels nombrosos problemes que travessen els bancs als Estats Units, on s'han produït nombroses fallides que han augmentat la pressió per les diferents agències reguladores i les exigències per a les entitats bancàries.

Juntament amb el crèdit immobiliari, que, segons Pérez-Hickman, «és obligat si vols fer negoci bancari a Florida», el Sabadell orienta la seva gestió a les pimes, cosa que «és a l'ADN» de l'entitat, i també a projectes de banca corporativa, suport a infraestructures, projectes d'energia eòlica, *factoring* i d'altres, amb l'objectiu de diversificar la seva activitat.

Pel que fa al flux de crèdit, va estimar que «no hi ha una quantitat il·limitada» i és «molt restrictiu» a la zona, especialment en determinades operacions, de les quals ha citat com a exemple les compres de lots de diversos apartaments a Miami o els projectes de construcció. «Les operacions que volem tots els bancs són les mateixes, i les que no volem, també», va afegir.

Sobre les perspectives de futur del sector bancari a la Florida, va dir que «molts bancs tendiran a desaparèixer, molts bancs tendiran a consolidar-se amb altres i es crearan menys bancs», de manera que «es reduirà el nombre de jugadors».

«Crec que els bancs petits, comunitaris, hauran de desenvolupar capacitats més enllà de finançar negoci immobiliari», cosa que fins ara «no els feia falta, perquè els ha anat molt bé durant molt de temps, però no han tingut en compte la necessitat de diversificar», va exposar.

El projecte americà és un dels principals pilars del pla director CREA, presentat recentment per l'entitat financera espanyola, que busca captar un milió de clients en els pròxims tres anys.

El Sabadell, que «sempre ha estat el banc de les empreses», va afirmar, es planteja «créixer en el mercat dels particulars» i, per aquest objectiu, «que el sistema financer espanyol estigui en reestructuració i s'estiguin fusionant entitats, és evident que és una oportunitat, perquè tancaran oficines i podem ser més a prop dels clients», va admetre."

Fuente: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/mercados/sabadell-quier-elevar-crecimiento-organico-estados-unidos/20110306cdscdsmer_5/

(6/3/2011)

1.2. Desenvolupament extern

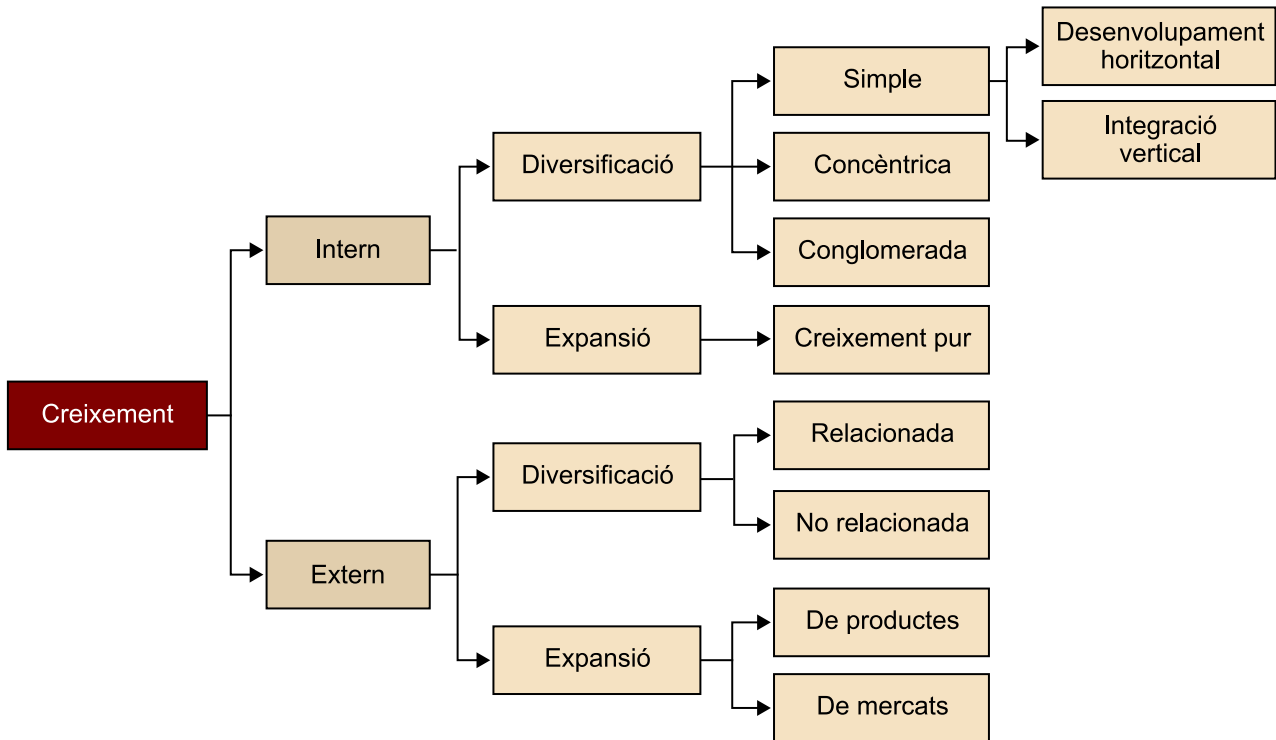
El desenvolupament extern és el que resulta de l'adquisició, de la participació, de l'associació o del control, per part d'una empresa, d'altres empreses o d'actius d'altres empreses que ja estaven en funcionament.

L'empresa aconsegueix més dimensió en incorporar al seu patrimoni la capacitat productiva provinent de l'empresa o d'actius integrats.

Igual que en el desenvolupament intern, l'empresa pot o bé ampliar els seus negocis actuals en un sistema de creixement pur, o bé introduir-se en altres sectors nous, model que anomenem *creixement diversificat*.

El desenvolupament extern es caracteritza perquè **adquireix capacitats productives ja existents**, per la qual cosa des del punt de vista macroeconòmic no representa un augment de la producció real, ni tampoc un creixement nou de la producció agregada, sinó que tan sols representa un canvi de la propietat dels factors de producció. Aquesta distinció és important perquè el desenvolupament intern representa creixement tant per a l'empresa com per al sistema econòmic, ja que es crea nova capacitat productiva. Amb el desenvolupament extern, creix l'empresa però no ho fa el sistema econòmic en general, ja que la capacitat productiva resultant és la mateixa que tenien les empreses per separat.

Estratègies de creixement



Font: Bueno (1996, pàg. 363)

Les estratègies de creixement extern es basen en dos cicles productius:

- 1) **Cicle d'aplicació de recursos financers** (excedents) a l'adquisició i al control d'empreses.
- 2) **Cicle d'adaptació de "serveis directius"** quant al fet que la gestió de les societats controlades afectarà el disseny i capacitat del sistema de direcció.

Avaluació de les formes de creixement

Formes de creixement	Creixement extern	Creixement intern
Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> • Creixement per part del mercat. • Disponibilitat immediata de nova capacitat productiva. • Possible reducció o eliminació d'alguns costos administratius, financers, d'R+D, de distribució... • Facilitat per a finançar el creixement. • Complementarietat amb l'activitat actual. Explotació de l'efecte sinèrgic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisició de la tecnologia més recent. • Optimització de la localització industrial i de la distribució comercial. • Optimització de la gestió que cal dur a terme.
Inconvenients	<ul style="list-style-type: none"> • Resistència a la fusió o a l'absorció: problemes humans i estructurals de l'organització. • Tecnologia antiga i productes madurs. • Dificultats de tipus jurídic, fiscal, comptable i administratiu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Període de maduració de la inversió feta. • Dificultats per a finançar el creixement, excepte amb recursos propis.

Font: Bueno (1996, pàg. 365)

2. Tipus de desenvolupament extern

En funció del mètode o procediment seguit trobem les fusions, les adquisicions i la cooperació o aliances entre empreses. Els tres tipus es desenvoluparan seguidament.

1) Fusions

La fusió d'empreses és la fórmula o el procediment de la concentració d'empreses, segons els quals dues o més societats es dissolen per passar-se a integrar amb els seus patrimonis i socis en una societat nova que es constitueix a l'efecte.

Es considera que hi ha dues modalitats de fusió, la **fusió amb creació d'una nova societat** o fusió pròpiament dita, que es correspon amb la definició anterior; i la **fusió per absorció**, quan una de les societats preexistents no es dissol, sinó que continua amb la seva personalitat jurídica i absorbeix les restants empreses, una vegada dissoltes.

2) Adquisició d'empreses

L'adquisició d'empreses consisteix en una operació de compravenda d'accions entre dues empreses, en què cadascuna conserva la personalitat jurídica.

3) Cooperació empresarial

La cooperació o aliances entre empreses representa una fórmula intermèdia, mitjançant la qual s'estableixen vincles i relacions entre les empreses, a partir de fórmules jurídiques expresses o bé amb acords explícits o tàcits, però sense pèrdua de personalitat jurídica de cap dels participants.

En funció del tipus de relació que s'estableix entre les empreses els tres tipus de desenvolupament vistos anteriorment es poden classificar en:

- **Horitzontals:** quan les empreses són competidores entre elles i pertanyen a la mateixa indústria.
- **Verticals:** quan les empreses estan situades en diferents fases del cicle d'explotació d'un producte.

- **Conglomerades:** quan les empreses tenen activitats molt diferents entre elles.

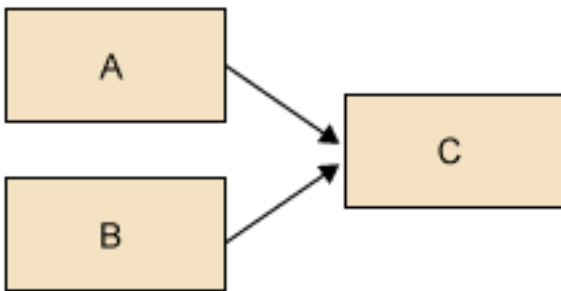
2.1. Fusions

Les fusions d'empreses són unions entre dues o més empreses, normalment amb la pèrdua de personalitat jurídica de com a mínim una d'elles.

Aquesta operació pot tenir diferents formes:

1) Fusió pura

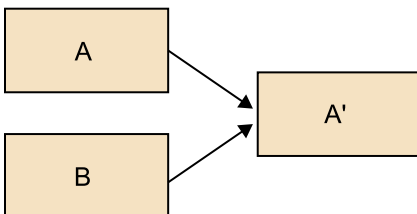
Es produeix quan dues o més empreses **creen una altra empresa** a la qual aporten tots els seus recursos, incloent-hi tot el seu patrimoni, drets i obligacions, i a continuació dissolen les empreses primitives.



Font: Bueno (1996, pàg. 367)

2) Fusió per absorció

Es produeix quan **una de les empreses implicades (empresa absorbida) desapareix** i el patrimoni de la qual s'integra a l'empresa absorbent. L'empresa absorbent (A) continua existint, però acumula al seu patrimoni el corresponent a l'empresa absorbida (B), de manera que crea l'empresa nova (A').



Font: Bueno (1996, pàg. 366)

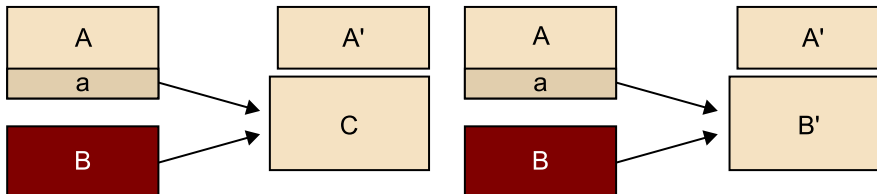
3) Fusió amb aportació parcial d'actiu

En aquest tipus d'operació **una de les empreses (A) aporta tan sols una part del seu patrimoni (a)**, juntament amb una altra empresa amb la qual es fusiona (B), creant o bé una nova societat (C), que es crea en el mateix acord

de fusió, o bé una altra societat preexistent (B) que va augmentant així de dimensió (B'). Perquè aquesta situació succeeixi cal que **la societat que aporta els actius (A) no es dissolgui**.

- **Primera alternativa:** $A + B = C$
- **Segona alternativa:** $A + B = B'$

Fusió amb aportació parcial d'actiu



Font: Font: Bueno (1996, pàg. 369)

Cas de fusió: Rothschild i Barclays fusionaran les embotelladores de Coca-Cola Espanya



"Després d'un llarg procés de selecció, ja hi ha *fumata blanca*. Els departaments de fusions i adquisicions de Barclays i Rothschild treballaran conjuntament per organitzar, valorar i assessorar els accionistes de les set empreses embotelladores i franquiciades de Coca-Cola a Espanya. L'objectiu és portar a bon port el que, sens dubte, serà una de les grans fusions de l'any a Espanya.

Aquestes entitats financeres seran les que, amb la coordinació de la mateixa multinacional, assessoraran les famílies accionistes, algunes amb cognoms d'antiga soca industrial espanyola, sobre les fórmules que s'obren davant seu per tal de conformar una de les societats més grans del món dins l'univers d'embotelladores de Coca-Cola. Segons fonts coneixedores de les converses –encara en fase embrionària– mantingudes per l'anomenat *comitè de fusió*, de moment el que formalment hi ha damunt la taula són set cartes en les quals els accionistes de les embotelladores mostren la seva disposició a posar en marxa un procés que les porti finalment a operar com una sola companyia.

D'acord amb les fonts, el procés no podrà culminar fins a mitjan 2012, segons el calendari oficions del qual s'han dotat els interessats. La demora s'explica per la complexitat derivada d'establir set valoracions i set relacions de canvi a la mida de cada embotelladora establertes sobre una base acceptada per tots del valor d'unes accions respecte a d'altres. Actualment s'estan valorant dues opcions de fusió. En l'una, es crearia una nova societat sobre la qual es bolcarien els actius i passius de les embotelladores. A canvi, els propietaris rebran accions de l'empresa nova que seria, finalment, propietària del 100% de les set actuals. En l'altra, es parteix també de la creació d'un hòlding al qual aportarien només les xarxes comercials de cadascun dels set franquiciats i aquests continuarien controlant les seves fàbriques.

Valoracions

Els set protagonistes són: Cobega (l'embotelladora més gran d'Espanya), responsable de la franquícia a Catalunya i Balears, els accionistes de la qual, principalment la família Daurella, també controlen participacions en algunes de les altres sis; Casbega, segona del rànquing i responsable de la zona centre; Rendelsur, franquiciada per la multinacional per a Andalusia i Extremadura; Began, franquiciada de Galícia; Norbega, responsable del País Basc i Navarra, i Asturbega, franquiciada per a Astúries.

No obstant això, encara no hi ha cap decisió sobre com s'ha de conjugar. Barclays i Rothschild han decidit començar valorant cadascuna de les set empreses. Una tasca

que no s'endevina gens pacífica, ja que d'això i del consens que s'aconsegueixi entre totes les parts derivarà el nombre d'accions que cada família propietària o grup d'accionistes individuals rebran de la nova societat. Del resultat d'aquesta valoració dependrà el pes futur que cadascuna tindrà en la que serà la gran embotelladora de Coca-Cola al sud d'Europa.

La multinacional així ho ha entès de seguida. El seu interès, i la seva participació en el procés, té un doble origen: a futur li serà més fàcil negociar amb un interlocutor que amb set i, a més, aspira a conformar una gran empresa a Espanya, amb garanties de licitar per les llicències d'embotellament d'altres països europeus si sorgeix l'ocasió. No obstant això, i malgrat que tot apunta que serà una empresa reeixida, Coca-Cola no ha considerat necessari exigir per a si mateixa una participació minoritària en la resultant. Un altre punt que s'ha valorat de manera preliminar ha estat l'estalvi de costos i les sinergies que afloraran si la fusió culmina amb èxit. «En ambdós casos, són enormes; només per això val la pena seure a parlar de la fusió», diuen les fonts esmentades."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/rothschild-barclays-fusionaran-embotelladoras-coca-cola-espana/20111212cdscdiemp_1/

(12/12/2011)

2.2. Adquisicions

L'adquisició d'empreses ocorre quan una empresa compra una part del capital social d'una altra, amb la intenció de dominar-la totalment o parcialment.

En aquest procés **no desapareix cap de les empreses**. Amb aquesta operació es dona lloc a relacions matriu-filial i a la creació de grups de societats.

Depenent del percentatge del capital social adquirit, es considera que l'empresa matriu té un control absolut quan adquireix més d'un 80% del capital social; un control majoritari –més del 50%–, o minoritari –menys del 50% del capital– (Guerras i Navas, 2007, pàg. 460-461).

En la taula següent es presenten els atributs que alguns autors atorguen a les bones adquisicions:

Atributs de les bones adquisicions

Atributs	Resultats
L'empresa adquirida té actius o recursos que complementen el negoci central de l'empresa adquirent.	Gran probabilitat de sinergies i avantatge competitiu si manté les seves fortaleses.
L'adquisició és amistosa.	Integració més ràpida i eficaç i, possiblement, primes més baixes.
L'empresa adquirent aplica l'auditoria preventiva (<i>due diligence</i>) per escollir les organitzacions que tindrà com a objectiu i avaluar-ne la salut (financera, cultural i de recursos humans).	S'adquireixen empreses que es complementen més i s'evita pagar massa.

Font: adaptat de Hitt, Ireland i Hoskisson (2007, pàg. 229)

Atributs	Resultats
L'empresa adquirent té una posició d'efectiu o creditícia favorable.	El finançament (deute o capital) és més fàcil d'aconseguir i menys car.
L'empresa fusionada té un deute baix o moderat.	Cost més baix de finançament i menys risc.
Enfocament sostingut i sòlid en l'R+D per a la innovació.	Mantenir l'avantatge competitiu a llarg termini en els mercats.
Té experiència en el canvi, és flexible i adaptable.	La integració més ràpida i eficaç facilita la possibilitat d'aconseguir sinergies.

Font: adaptat de Hitt, Ireland i Hoskisson (2007, pàg. 229)

2.2.1. Maneres de dur a terme les adquisicions

Les maneres d'aconseguir el control financer d'una empresa són les següents:

Adquirint les accions en el mercat

Si el capital de l'empresa que cal adquirir cotitza en borsa n'hi hauria prou d'adquirir les accions en aquest mercat. Aquesta alternativa és viable quan no es pretén aconseguir participacions majoritàries; la intenció és la d'aconseguir petites participacions.

Cas: KKR confirma que entra a Saba amb un 12,5%



"KKR, mitjançant el seu fons d'infraestructures, ha arribat a un acord amb la resta dels accionistes de Saba per adquirir el 12,5% del capital de la companyia.

Com a conseqüència d'aquesta operació, l'estructura accionarial de Saba Infraestructures queda de la manera següent: Criteria CaixaHolding (55,8% del capital), com a accionista de referència, Torreal (20%), KKR (12,5%) i ProA Capital (10,5%), a més de 3.500 accionistes minoritaris (1,2%).

L'empresa nord-americana de capital risc KKR, mitjançant el seu fons d'infraestructures, ha formalitzat avui l'entrada en el capital de la companyia Saba Infraestructures (Saba), operador de referència en la gestió d'aparcaments des de 1966, per mitjà de Saba Aparcaments, i en la de parcs logístics, des de 1999, per mitjà de Saba parcs logístics.

Després de l'acord assolit per KKR amb la resta d'accionistes, Criteria CaixaHolding, amb el 55,8%, Torreal (20%), KKR (12,5%), ProA Capital (10,5%) i prop de 3.500 accionistes minoritaris (1,2%) constituïran l'accionariat de Saba, companyia que té una plantilla mitjana de prop de mil quatre-cents persones i té presència a sis països: Espanya, Itàlia, Xile, Portugal, França i Andorra. Saba té una cartera d'actius de qualitat, que combinen maduració i desenvolupament, i disposa d'una estructura financera equilibrada. El 2010, els ingressos d'explotació de Saba van arribar als 193 milions d'euros mentre que l'ebitda es va situar en 80 milions d'euros."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/kkr-confirma-entra-saba-125/20111118cdscdsemp_10/

(18/11/2011)

Oferta pública d'adquisicions d'accions (OPA)

Aquesta operació es produeix quan una empresa fa una oferta de compra, de tot o part del capital social, als accionistes d'una altra empresa, normalment condicionada a un preu i a un percentatge de compra mínim del capital social.

Quan les condicions de l'OPA són acceptades per la direcció de l'empresa objectiu es diu que és una **OPA pactada** o *amistosa*. En cas contrari, es diu que és una **OPA no pactada**. Si entre els objectius de l'empresa hi ha la substitució de l'equip directiu de l'empresa pactada, es coneix com a **OPA hostil**.

Entre les condicions necessàries perquè una OPA tingui èxit hi ha la **d'ofertar un preu superior al del valor de mercat** com a manera de fer atractiva l'oferta als accionistes.

Cas OPA Gas Natural – Unión Fenosa

L'OPA de Gas Natural sobre Unión Fenosa ja ha finalitzat, en tot cas, considerem convenient incorporar l'estat de la situació a febrer de l'any 2009 per tal de poder analitzar millor l'estratègia financera de Gas Natural per a finançar l'operació.



"Gas Natural ja és propietària de més del 50% d'Unión Fenosa

La compra del 35% que tenia ACS fa de la gasística la tercera companyia energètica

L'empresa llançarà una OPA sobre el 100% en el termini màxim d'un mes

"A la tercera, va la vençuda. Així serà per a Gas Natural amb Unión Fenosa després dels intents fallits d'obtenir el control d'Iberdrola el 2003 i d'Endesa el 2005. La companyia participada per Criteria-La Caixa i la petrolera Repsol va executar ahir la compra del 35,32% de l'elèctrica que estava encara en mans d'ACS per 5.825 milions d'euros i ja és formalment titular de més de la meitat del capital de l'elèctrica dins d'una operació que configura la tercera energètica d'Espanya.

Aquest pas de la gasística es produeix després de la benedicció del Govern a l'operació, que va començar el juliol passat amb l'acord d'adquisició del 45,22% d'ACS a 18,05 euros –18,33 menys el dividend repartit. En aquelles dates va comprar el 9,9% al grup de serveis presidit per Florentino Pérez, a l'espera d'obtenir les autoritzacions de la Comissió Nacional d'Energia (CNE) i de la Comissió Nacional de la Competència, que ja ha rebut.

Ara, després que el vicepresident econòmic de l'Executiu, Pedro Solbes, hi donés el vistiplau definitiu n'ha comprat la resta i, en sobrepassar-ne el 30%, haurà de portar a terme una OPA sobre el 100% del capital, com és preceptiu.

La companyia disposa d'un mes per a llançar l'OPA que valora l'elèctrica en gairebé 16.500 milions d'euros. En cinc dies presentarà el fullet de l'operació a la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) i el seu objectiu és obtenir el control de l'elèctrica «en el termini més breu possible».

JUNTA D'ACCIONISTES

Per a finançar la compra, Gas Natural té un crèdit de 18.260 milions d'euros firmat amb dinou entitats financeres, que cobreix la totalitat del cost. A la vegada preveu una ampliació de capital de fins a 3.500 milions, que s'aprovarà en una junta extraordinària d'accionistes el 10 de març vinent.

Criteria i Repsol s'han compromès a subscriure la part que els correspon de l'ampliació. No així el tercer accionista, la francesa GDF-Suez, que abans estava aliada amb Criteria, i amb la qual ara limiten la seva associació al grup Aigües de Barcelona (Agbar).

A més, està prevista la venda d'actius redundants o considerats no estratègics per a l'empresa, per un import d'uns tres mil milions. Entre aquests hi ha el 15% que Unión Fenosa té d'Indra.

Amb l'adquisició formalitzada ahir, Gas Natural suma el 45,31% del capital d'Unión Fenosa, un altre 4,72% que va comprar a Caixanova el desembre passat. A més, té subscrits instruments financers que li donen dret a comprar-ne un altre 10,45% (les participacions de la CAM, ING, Caja Navarra i Société Générale), de manera que té assegurat el control de més del 60%.

El nou grup Gas Natural – Unión Fenosa, que a finals de març ja s'haurà constituït, serà la tercera energètica espanyola, darrere d'Endesa, controlada totalment ja per la italiana Enel; i Iberdrola, que té com a principal accionista ACS, que manté des de fa temps un pòl intens amb el president de la firma, Ignacio Sánchez Galán."

Font: <http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/economia/gas-natural-propietaria-mes-del-dunion-fenosa-228465>

(27 de febrer de 2009)

Compra mitjançant palanquejament financer

El palanquejament financer consisteix en finançar una part del preu d'adquisició d'una empresa mitjançant la utilització de deute.

Aquest deute està assegurat, en part, pels actius de l'empresa adquirida i pels seus futurs fluxos de caixa. Per tant, l'operació consisteix a comprar una empresa comptant amb la liquiditat de l'empresa comprada.

Les empreses adquirides amb un LBO han de tenir beneficis estables i un nivell d'endeutament baix, una bona quota de mercat i un equip directiu consolidat.

Normalment, els compradors que llancen l'LBO són empreses o inversors aliens a l'empresa comprada, però quan l'operació està liderada pels mateixos directius de l'empresa, aleshores ens trobem davant el que es coneix com a *management buy-out* (MBO), o *compra per la gerència*. Es considera que les operacions d'aquest tipus creen valor reduint els costos d'agència entre els propietaris i directius en unificar-se les dues figures.

LBO

El palanquejament financer és àmpliament conegut pels seu acrònim anglès *LBO* (*leverage buy out*).

Cas: management buy-out d'Arthur D. Little**"Arthur D. Little anuncia la reeixida culminació de la seva management buy-out**

Arthur D. Little ha anunciat avui que el passat 30 de desembre de 2011 va completar amb èxit la seva *management buy out* (MBO) amb Altran Technologies. En l'any del seu 125 aniversari, la primera empresa de consultoria de gestió del món s'ha tornat a convertir en una societat privada global, amb el 100% de la propietat de la companyia ara en mans dels seus socis. L'operació d'MBO comprèn totes les oficines de l'empresa al món i inclou la prestigiosa marca «Arthur D. Little».

Des que el passat 2 de novembre Altran va anunciar que havia entrat en una negociació exclusiva d'una venda d'Arthur D. Little als seus professionals, a partir d'una MBO, l'empresa ha estat preparant, activament i amb èxit, la seva nova societat privada global i independent. Els compromisos financers requerits dels socis s'han sobresubscrit i Altran Technologies proveirà el finançament necessari per a donar suport al desenvolupament de la companyia en els propers mesos i anys.

L'empresa estarà dirigida per un nou CEO global, Ignacio García Alves, líder de l'equip de l'MBO, que ha gestionat amb èxit l'adquisició d'Arthur D. Little per part dels seus socis.

Ignacio García Alves ha fet la declaració següent: «M'honora la confiança dels socis, i em sento molt motivat per la perspectiva de liderar aquesta empresa en aquesta nova etapa de la seva rica història. El nostre objectiu amb l'MBO és doble: 1) tornar a agafar el destí i el govern de l'empresa, en mans dels seus socis, 2) accelerant-ne el creixement, atraient talents clau o afegint firmes més petites en indústries, funcions i països específics».

El posicionament d'Arthur D. Little estarà centrat en el seu nucli històric d'innovació, i oferirà la seva proposta de valor única i sense comparació, unint estratègia, innovació i tecnologia. En l'economia global actual, aquesta proposta de valor és l'únic camí que les empreses i els països poden seguir per a millorar la seva competitivitat de manera sostinguda. És cert a Europa i als Estats Units, on es necessiten desesperadament noves plataformes de creixement, i també en les economies que creixen amb rapidesa, com els països BRIC, que busquen assolir el seu nivell i moure's cap a productes i serveis innovadors i d'alt valor afegit."

Font: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/emirates12/empresas-finanzas/noticias/3641979/01/12/Arthur-D-Little-anuncia-la-exitosa-culminacion-de-su-Management-BuyOut.html>

(2/1/2012)

2.3. Fusions i adquisicions: avantatges i problemes o inconvenients

Les fusions i adquisicions mostren diversos **avantatges** importants:

- Són relativament ràpides.
- Permeten accedir ràpidament a recursos complementaris.
- Poden neutralitzar un potencial competidor.

Sovint, processos de desregulació tenen com a conseqüència processos de fusions i integracions en altres moments del cicle econòmic. Això es deu al fet que les desregulacions fragmenten el mercat a nivells subòptims (Johnson i Scholes, 2002, pàg. 376).

Desavantatges:

- **Qualsevol adquisició o fusió requereix la integració de dues cultures.** L'anomenat *clash of cultures* es produeix senzillament perquè les rutines organitzatives són diferents en cada empresa.
- **El preu que s'ha de pagar:** diversos estudis mostren que entre un 50% i un 60% de les adquisicions de la dècada de 1990 van pagar preus excessius, i no s'assoleixen les expectatives de sinergies.

El problema cultural

Es considera que hi ha tres aproximacions a l'ajustament cultural postfusió:

- En primer lloc, la decisió que la cultura de l'empresa més important que fa la fusió es manté i els esforços es dirigeixen als processos per assimilar l'altra empresa a la cultura nova.
- En segon lloc, l'intent de construir una cultura híbrida que combini aspectes de les dues organitzacions.
- En tercer lloc, l'intent de mantenir les dues cultures separades, cap sense integració.

3. La cooperació empresarial

La cooperació empresarial està començant a tenir una gran importància com a element que cal considerar en la planificació estratègica de les empreses. Es configura com una alternativa clara a les relacions mercantils que representen compra o intercanvi d'accions, i es considera que és una opció molt flexible, ja que representen un mètode intermedi entre el desenvolupament intern i l'extern.

La cooperació entre empreses es pot definir com "un acord entre dues o més empreses independents que, unint o compartint part de les seves capacitats i/o dels seus recursos, sense arribar-se a fusionar, instauren un cert grau d'interrelació per tal d'incrementar els seus avantatges competitius".

3.1. Justificació de la cooperació empresarial

Els motius per a la cooperació se solen classificar en tres tipus: econòmics, estratègics i organitzatius.

Hi afegim, a més, una quarta categoria relacionada amb la influència de l'entorn, com mostra la figura.

[codi.gif/flash]

3.1.1. Motius econòmics

Des d'un punt de vista econòmic, la **cooperació** es justifica com una manera eficaç d'organitzar l'activitat econòmica diferent del mercat i de l'organització interna, considerada una opció intermèdia entre ambdós.

Aquesta posició intermèdia s'explica perquè, de vegades, la cooperació permet establir una relació de confiança i duradora amb un soci, la qual cosa evita els comportaments oportunistes entre empreses.

La cooperació és una estratègia híbrida. Això fa que, de vegades, sigui difícil de caracteritzar i que inclogui una gran varietat de situacions o acords, alguns dels quals són més pròxims a un pur intercanvi de mercat (acords a llarg termini), mentre que d'altres se situen en els límits de la integració en una única organització (aliances d'empreses, consorcis).

D'altra banda, la cooperació permet aprofitar millor l'eficàcia de cada soci.

És possible que, per a determinades activitats de la cadena de valor, una empresa sigui més eficient que una altra. A més, cada activitat pot tenir una mida òptima eficient, per la qual cosa una empresa podria ser massa gran per a certes activitats i, simultàniament, podria ser petita per a d'altres.

En aquests casos, l'empresa podria exterioritzar algunes activitats de la cadena de valor cap a altres empreses que siguin més eficients i aconseguir, d'aquesta manera, reduir els costos de producció.

En definitiva, la cooperació implica un **compromís** entre la **flexibilitat del mercat** (però amb costos de transacció inferiors) i l'**eficàcia de la integració**, pel fet que garanteix la coordinació adequada de les activitats sense augmentar els costos interns.

A més, la cooperació pot permetre assolir economies d'escala en activitats o indústries en què la massa crítica mínima per a competir és molt alta. Igualment, es poden obtenir economies d'aprenentatge, és a dir, reduccions de costos per a beneficiar-se d'una acumulació d'aprenentatge i d'experiència més ràpida.

3.1.2. Motius estratègics

Des d'un punt de vista **estratègic**, la cooperació es justifica per la possibilitat d'aconseguir una millor posició competitiva en els mercats, sempre que aquesta no sigui possible per cap altra via. Aquesta millor posició es pot deure a costos inferiors, a un poder de mercat més gran, a l'accés a recursos i capacitats de què no es disposa o a l'accés als mercats globals en millors condicions.

En aquest sentit, la cooperació es pot entendre com un mètode alternatiu al desenvolupament intern i a les fusions/adquisicions per a aconseguir els objectius estratègics plantejats, tant referents a les estratègies competitives com a les corporatives.

Entre els motius estratègics concrets per a dur a terme acords de cooperació, podem esmentar els següents:

- **Obtenció d'una mida adequada per a competir**, en permetre que els socis aconseguixin una dimensió més gran de manera ràpida sense renunciar per això a l'autonomia de cada empresa.
- **Creació i explotació de sinergies**, en aconseguir economies d'abast, mitjançant l'explotació conjunta d'un actiu fix o mitjançant l'aprofitament de les asimetries i complementarietats dels recursos.

- **Reducció del risc i la incertesa**, en permetre compartir els riscos de determinades activitats, sobretot si requereixen inversions inicials elevades.
- **Accés a recursos i capacitats no disponibles**. En el cas d'aliances amb proveïdors o clients, l'empresa es pot assegurar del subministrament de matèries primeres o de la sortida dels productes, respectivament.
- **Influència en l'evolució de la indústria**. Els acords entre les empreses d'una indústria, especialment entre competidors directes, faciliten el control conjunt de la seva evolució.
- **Flexibilitat i especialització**, ja que la cooperació permet fer front als entorns cada vegada més turbulents amb la flexibilitat organitzativa adequada.

3.1.3. Motius organitzatius

Des d'un punt de vista **organitzatiu**, la cooperació es justifica per la incapacitat de qualsevol empresa de disposar de tots els recursos necessaris per a la seva supervivència. En aquest sentit, la cooperació és més adequada quan ambdós socis d'un acord necessiten determinats recursos que l'altre té en excés, és a dir, hi ha reciprocitat o complementarietat en la disponibilitat de recursos.

Aquesta lògica és especialment important quan les capacitats que es necessiten estan basades en coneixement tàcit de l'empresa, com ara el que es deriva del saber fer (*know-how*) o de les rutines organitzatives. Aquest tipus de capacitats només pot ser après mitjançant una col·laboració estreta amb el soci de l'acord.

3.1.4. Altres factors

A més dels motius anteriors, hi ha una sèrie de factors de l'entorn que estimulen la utilització de la cooperació, entre els quals podem esmentar la globalització dels mercats i la disminució de les barreres en el comerç internacional, en la ràpida difusió i en l'escurçament del cicle de vida de la tecnologia i dels productes, el desenvolupament d'oportunitats per a aconseguir importants economies d'escala, d'abast i d'aprenentatge i, en general, l'augment de la turbulència i de la incertesa tant en les economies internacionals com en tots els aspectes de la vida.

A més, cal tenir en compte els factors polítics que, mitjançant les decisions dels governs, propicien, de vegades, el recurs a les aliances com a única manera d'aconseguir els objectius plantejats.

Finalment, no hauríem de passar per alt que, a mesura que les aliances es generalitzen, les empreses que no han elegit aquest mètode de desenvolupament tendeixen a sentir-se obligades a assumir-lo, ja sigui per motius defensius (efecte contagi) o simplement per raons de moda (efecte moda).

3.2. Avantatges i inconvenients de la cooperació

3.2.1. Avantatges de la cooperació

Un dels avantatges més significatius de la cooperació és la combinació de l'eficiència operativa amb la flexibilitat pròpia d'un mer acord entre les parts, que es pot dissoldre en cas que la cooperació no funcioni adequadament.

De l'exposició anterior dels motius que indueixen les empreses a establir acords de cooperació es poden deduir els principals avantatges que comporten. No obstant això, amb caràcter més específic, podem observar els avantatges més destacables de la cooperació en comparació del desenvolupament intern, el recurs al mercat o a les fusions i adquisicions per a aconseguir els objectius estratègics proposats.

1) En comparació del desenvolupament mitjançant **transaccions internes** (per exemple, integració vertical), la cooperació ofereix els beneficis següents:

- Elimina la complexitat organitzativa de l'empresa integrada, que requereix sistemes de planificació, coordinació i control sofisticats.
- Permet que cada soci es centri en la gestió de les activitats clau que domina.
- Disminueix les barreres de sortida perquè el compromís és més reversible.

2) Respecte de les **transaccions de mercat** per a obtenir els recursos necessaris, la cooperació ofereix els avantatges següents:

- Més durada de les relacions, cosa que permet una estabilitat més gran.
- Disminueix el risc en situacions problemàtiques, com poden ser l'entrada a indústries noves, a països nous o el desenvolupament tecnològic.
- Redueix els costos de transacció, atès que elimina les dificultats d'informació i conflicte entre els que fan les transaccions.

3) Respecte de les **fusions i adquisicions**, la cooperació ofereix alguns avantatges importants:

- En mantenir independents els equips de gestió, es redueixen els problemes d'integració cultural i organitzativa de les empreses i d'integració operativa dels seus processos bàsics.

- És més fàcil fer front als problemes legals de defensa de la competència, en ser menys visibles les relacions que s'estableixen entre les empreses.
- Representa un compromís més reversible que una fusió o adquisició d'empreses.

3.2.2. Inconvenients de la cooperació

Davant els indubtables avantatges anteriors, els inconvenients més destacables de la cooperació entre empreses són els següents:

- Pot erosionar la posició competitiva de l'empresa en la mesura que es poden esvaïr les fonts d'avantatge competitiu, i crear un nou competidor o enfortir un competidor existent, atès que comparteix tecnologia i coneixements amb els socis.
- Pèrdua d'autonomia en la presa de decisions en quedar limitada per les condicions de l'acord i pel control que sobre el mateix acord poden exercir altres socis.
- Falta de delegació de poder als responsables de la cooperació perquè prenguin les decisions oportunes, com a conseqüència del desplaçament de poder dins de les organitzacions o entre aquestes i els òrgans gestors de l'aliança.
- Implica costos en temps i diners, i també un increment de la complexitat organitzativa, ja que requereix una coordinació contínua entre els socis.
- Aquest inconvenient es pot agreujar si els socis no tenen experiència o coneixements en la gestió de la cooperació.
- Hi pot haver interessos divergents entre els socis, en perseguir objectius diferents, cosa que dificulta el plantejament d'una estratègia comuna. Però, probablement, el problema principal de les aliances és la possible manca de confiança i compromís entre els socis.

Els inconvenients anteriors posen de manifest la possible fragilitat dels acords de cooperació i la dificultat de dur-los a terme amb èxit, sobretot quan els aliats són competidors directes.

Cas: BMW i Toyota cooperen per desenvolupar motors més nets

"BMW i Toyota han signat un acord per establir una doble col·laboració. D'una banda, investigaran conjuntament per desenvolupar una nova generació de bateries d'ió de liti. De l'altra, l'alemany subministrerà al fabricant nipó motors dièsel amb la finalitat de reforçar les seves vendes a Europa.



El fabricant d'automòbils alemany BMW i el grup japonès Toyota van anunciar ahir que han signat un memoràndum d'entesa per tal de col·laborar a mitjà i llarg termini en tecnologies de nova generació respectuoses amb el medi ambient. En un comunicat, expliquen que mitjançant aquest acord els dos fabricants duran a terme una investigació conjunta sobre les bateries d'ió de liti de nova generació per a vehicles elèctrics, a més d'altres possibles projectes de recerca.

Però els acords entre els productors europeu i asiàtic van més enllà de la mera recerca. BMW i Toyota han signat un contracte pel qual l'alemany subministrarà motors dièsel de 1,6 i de 2,0 litres a la filial europea de Toyota a partir de 2014. Aquest acord, anunciat en el marc del Saló Internacional de l'Automòbil de Tòquio, preveu que les mecàniques subministrades per BMW a Toyota Motor Europe s'instal·laran en vehicles per al mercat europeu i forma part de l'estratègia de la corporació nipona d'ampliar la seva gamma de producte europea i les vendes de cotxes més eficients.



L'acord aporta les fortaleses tecnològiques de cada fabricant. Així, Toyota, igual que altres marques japoneses, ha avançat considerablement en el desenvolupament de motors híbrids de gasolina i electricitat, en què han estat líders durant anys amb el seu model Prius. Per contra, els fabricants alemanys van més endarrerits en el desenvolupament de tecnologies lligades a l'electricitat. No obstant això, en el camp del dièsel, les empreses europees han millorat notablement l'eficiència dels seus motors, amb consums baixos i emissions reduïdes, ja que aquest tipus de combustible està molt implantat a Europa, però pràcticament és inexistent a la resta del món.

Per això Toyota està interessat a dotar els seus models destinats als mercats europeus amb motors dièsel. El fabricant asiàtic munta el 75% dels cotxes que ven a Espanya a plantes europees.

Satisfacció mútua

El president de BMW, Norbert Reithofer, ha indicat en un comunicat que Toyota és un proveïdor «líder» de tecnologies respectuoses amb el medi ambient en el segment dels vehicles de volum i va assegurar que BMW «és el fabricant de cotxes *premium* més innovador i sostenible». Per la seva banda, el president del consorci Toyota, Akio Toyoda, s'ha mostrat molt satisfet per haver assolit aquest acord de col·laboració a mitjà termini amb BMW, que és una empresa que fabrica automòbils que són divertits de conduir."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/bmw-toyota-cooperaran-desarrollar-motores-limpios/20111202cdsdiemp_2/

(2/12/2011)

3.3. Tipus d'acord de cooperació

Depenent del tipus de classificació que utilitzem podem trobar una diversa tipologia d'aliances.

Hi ha diferents tipologies d'aliances, segons els criteris de classificació que s'utilitzin que, d'altra banda, no sempre són homogenis entre ells. Vegem alguns dels criteris més freqüents i interessants, que es resumeixen en la taula següent.

Classificació dels acords de cooperació

Criteri	Tipologia	Característica
Activitats implicades	Centrades en una activitat	Producció, R+D, màrqueting
	Complexes	Diverses activitats de la cadena de valor
Nombre de socis	Dos socis	Aliança bilateral i diàdica
	Múltiples socis	Aliança multilateral
Relació entre els socis	Vertical	Acord proveïdor-client
	Horitzontal competitiva	Acord entre competidors directes
	Horitzontal complementària	Acord entre no-competidors
Naturalesa de l'acord	Acords contractuals	Basats en un contracte. Exemples: <ul style="list-style-type: none"> • Acords de llarga durada • Franquícia • Llicències • Subcontractació • Escissió (<i>spin-off</i>) • Consorcis
	Acords accionarials	Basats en alguna forma de participació accionarial. Exemples: empresa conjunta o <i>joint-venture</i>
	Xarxes interorganitzatives	Multiplicitat d'acords entre múltiples socis.

Font: adaptat de Guerras i Navas (2007, pàg. 491)

3.3.1. Activitats implicades

En virtut de l'àmbit en què es desenvolupi podem distingir entre cooperació comercial, en aprovisionament, tecnològica o financera, encara que evidentment és possible la col·laboració relacionada amb qualsevol àrea o departament de l'empresa.

Cooperació comercial

Un dels aspectes més destacats i importants a l'hora d'establir acords de cooperació és l'intent d'accedir a mercats nous. Mitjançant la cooperació es pot aconseguir:

- 1) Informació sobre els mercats als quals es vol accedir.
- 2) Reduir els riscos que comporta entrar en mercats nous.
- 3) Penetrar en els mercats exteriors, sia gràcies a una acció conjunta d'empreses nacionals, sia per un acord amb una empresa del país en qüestió.

Web recomanat

Per ampliar la informació podeu visitar la pàgina web de la Red Iberoamericana para la Cooperación Tecnológica: Ibercotec. www.ibercotec.org

4) Crear una xarxa de distribució, o bé aprofitar la d'una empresa ja existent.

Cooperació en l'aprovisionament

Creació, per exemple, de centrals de compra. Amb l'objectiu de buscar fórmules de reducció de costos d'aprovisionament ja sigui en forma de reducció de preus, emmagatzematge, etc.

Cooperació tecnològica

Per exemple amb clients, proveïdors, universitats, etc.

Cooperació financera

La dificultat d'accés al finançament és un dels problemes més freqüents entre les empreses, en general, i entre les pimes, en particular, especialment en els moments immediatament posteriors a la seva creació o en períodes de recessió econòmica.

La cooperació és una de les opcions que permet tenir més i millor accés al finançament, mitjançant:

- 1) La compartició d'una sèrie de recursos financers per a poder dur a terme un projecte concret.
- 2) El repartiment de riscos en operacions amb una incertesa elevada (investigació, llançament de productes nous, etc.).

3.3.2. Relació entre els socis

Cooperació vertical i horitzontal

Vertical: implica empreses que mantenen una relació de proveïdor o client.

L'estratègia de col·laborar amb un competidor es coneix com a *coopetició* i és una estratègia útil perquè els competidors creïn valor conjunt i se'n beneficiïn tots.

Horitzontal competitiva: correspon a la col·laboració entre empreses que són competidores directes.

La cooperació de tipus horitzontal complementària: és l'establerta per empreses que duen a terme activitats complementàries les unes de les altres i no són competidores directes.

Què és el crowdfunding?

Un exemple de sistemes moderns per a captar recursos i que es basa en la cooperació és el *crowdfunding*.

El micromecenatge o finançament en massa (de l'anglès *crowd funding*) descriu la cooperació, atenció i confiança col·lectiva de persones que treballen conjuntament i inverteixen diners en altres recursos junts, normalment per Internet, per donar suport als esforços iniciats per una altra gent o altres organitzacions.

Cas: Toshiba s'uneix ara a Sony en els xips

TOSHIBA

"**Coopetició.** Aquesta és potser la paraula que millor defineix la relació entre Toshiba i Sony. Ahir, la primera va anunciar que compra algunes fàbriques de xips de Sony per 835 milions de dòlars (uns 570 milions d'euros), una notícia que arriba només un dia després que Toshiba admetés la seva derrota davant Sony en la guerra de formats pel DVD d'alta definició.

Amb aquesta operació, Toshiba, el fabricant de xips més important del Japó, es fa amb les plantes de semiconductors avançats que Sony, el seu rival en molts mercats, té a Nagasaki, a l'oest del Japó. Les línies de fabricació adquirides inclouen la producció dels xips Cell i les targetes gràfiques RSX, utilitzats ambdós en la PlayStation 3, la consola de nova generació de Sony, a més d'altres semiconductors que s'incorporaran en diferents equips de Toshiba.

L'acord segellat entre ambdues firmes no solament implica aquesta transferència de capacitat de fabricació de Sony, el segon fabricant d'electrònica de consum més gran del món, a Toshiba, sinó que la producció d'aquestes factories serà gestionada per una **empresa conjunta (joint venture)**, societat que està controlada en un 60% per Toshiba i en un 40% per Sony. Aquesta empresa conjunta començarà a operar el pròxim 1 d'abril.

Aquest moviment, que ja havia estat avançar per Sony el setembre passat –sense precisar el preu de l'operació–, **respon a la intenció de les dues empreses de centrar-se en els seus negocis més estratègics**. Sony, per exemple, que s'està focalitzant en el sector dels xips en els sensors d'imatge per a càmeres digitals, segons Reuters, està intentant també reviure alguns dels seus negocis d'electrònica de consum aprofitant l'estirada de vendes de les televisions de pantalla plana i les càmeres digitals.

Alguns experts creuen igualment que la venda de les seves plantes a Toshiba permetran que Sony redueixi els costos de producció de la seva PS3, en un moment en què la multinacional tracta de recuperar terreny enfront de la Wii, més econòmica, de Nintendo."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/toshiba-une-ahora-sony-chips/20080221cdscdiemp_22/

(21/2/2008)

3.3.3. Naturalesa de l'acord

Segons aquesta classificació, distingim els acords depenent de si hi ha intercanvis d'accions entre les empreses, en el cas dels **acords accionarians**, i quan no hi ha intercanvi d'accions sinó solament un acord, que és el cas dels **acords contractuals**.

1) Acords contractuals

Dins dels acords contractuals trobem els acords de llarga durada, les franquícies, les llicències, la subcontractació, l'escissió i els consorcis.

(Guerras i Navas, 2007, pàg. 492)

a) Contractes de llarga durada sobre activitats concretes

Dues o més empreses desenvolupen algun tipus d'activitat de manera conjunta prèviament acordada.

b) Franquícies

És un contracte en virtut del qual una persona o empresa (el franquiciador) concedeix a una altra (el franquiciat) un dret que li permet explotar un nom comercial, marca, idea, procés industrial o equipament determinats.

El franquiciador s'obliga a mantenir un interès continuat en el negoci del franquiciat, en àrees com coneixement o experiència del producte (*know how*), formació del personal, etc.

El franquiciat està obligat normalment a pagar un dret d'entrada i unes quantitats segons el volum de vendes. Normalment té un règim d'exclusivitat geogràfica determinat.

Podem distingir tres tipus de franquícies: de distribució, en què el franquiciador cedeix els drets de comercialització de productes manufacturats fabricats per ell mateix o altres; de serveis, en la qual se cedeix una idea de servei, una marca i un *know-how* o experiència, i la franquícia industrial, en què se cedeixen els drets per fabricar i comercialitzar productes.

Cas: Vips franquiciará a partir del 2012



"La cadena de restaurants Vips pensa obrir-se a la franquícia. Ho ha afirmat Enrique Francia, conseller delegat del grup Vips, durant la presentació dels resultats econòmics de l'any 2010: «El primer restaurant Vips en règim de franquícia s'obrirà probablement al llarg del 2012». Encara que no pot concretar una data, Francia assegura que «s'està treballant en això».

El grup reconeix que està immers en una «acceleració del projecte de franquícies a Espanya». L'any passat es van obrir en aquest règim quatre restaurants de la marca Gino's, dos Starbucks i un Vipsmart –un local més proper al concepte de menjar ràpid (*fast-food*). Els restaurants de la marca Vips, la més emblemàtica del grup, s'han resistit fins ara a la franquícia. Francia, però, ha descartat l'obertura d'establiments nous de la cadena Vips en el que queda d'any.

La facturació del grup Vips el 2010 va ascendir a 401.800.000 d'euros, un 5,8% menys que l'any anterior. Va obtenir un benefici de 696.000 euros, fet que representa un descens proper al 88%, dada que s'ha de matisar per l'efecte de la venda de Starbucks França.

Enrique Francia també ha revelat avui que s'ha signat un acord amb la cadena d'hamburgueseries portuguesa h3, per la qual el grup Vips es converteix en llicenciatari exclusiu de la marca h3 a Espanya. Preveu obrir el primer restaurant d'hamburgueses *gourmet* el proper mes de setembre."

Font: *Cinco Días*. http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/vips-franquicia-ra-partir-2012/20110706cdscdiemp_24/

(6/7/2011)

c) Llicències

El contracte de llicència és un contracte en virtut del qual el titular d'un dret (licenciador), retenint la seva propietat, autoritza un tercer (licenciatari) a utilitzar o explotar aquest dret en les condicions previstes en el contracte.

La forma que adopti aquest contracte ha de ser l'escrita. Aquests drets inclouen les patents, les marques comercials, els dissenys, els drets d'autor, el saber fer o la informació tècnica.

La llicència de patent pot ser limitada o il·limitada, i pot ser exclusiva o no exclusiva, i no podrà ser cedida a tercers ni concedir subllicències, tret que s'hagi convingut el contrari.

Algunes característiques relatives a les llicències contractuals són les següents:

- Transmissibilitat del saber fer:

El saber fer són els coneixements secrets no patentats aplicables a l'activitat productiva.

Llevat de pacte en contra, qui concedeix una llicència de patent està obligat a posar a disposició del llicenciatari els coneixements tècnics (saber fer) que tingui i resultin necessaris per a poder procedir a una explotació adequada de la invenció. El llicenciatari a qui es transmet aquests coneixements secrets està obligat a adoptar les mesures necessàries per a evitar la seva divulgació.

- Pagament de regalies o cànons

S'exigeix al llicenciatari una contraprestació en forma de cànon.

- Control de la comptabilitat

S'exigirà al llicenciatari que porti els llibres de comptabilitat necessaris i exactes de tal manera que es recullin totes les dades raonablement necessàries per al càlcul i verificació de les quantitats que cal pagar en concepte de liquidacions pel contracte de llicència. També se l'obliga a posar a disposició del llicenciadador els corresponents documents comptables comercials necessaris perquè conegui la seva situació financera real.

- Defensa de la patent

El llicenciatari s'obliga a col·laborar amb el llicenciadador en la defensa de la patent objecte del contracte de llicència, i adverteix de les possibles infraccions del dret per un tercer.

Cas: la xinesa Li-Ning obre la seva primera botiga d'esports a Espanya



"La companyia xinesa especialitzada en roba esportiva, Li-Ning, té previst obrir aquest any la seva primera botiga a Espanya, i la ciutat triada és Barcelona. El grup, amb més de 7.000 botigues a la Xina, la majoria en franquícia, té previst expandir el seu negoci a Europa partint del mercat espanyol.

Li-Ning, fundada fa vint anys pel gimnasta xinès Li-Ning, que va guanyar sis medalles als Jocs Olímpics de Los Angeles (1984) i que va ser l'encarregat d'encendre el pebeter olímpic als Jocs de Pequín de 2008, **va desembarcar a Espanya fa any i mig, amb Ln + Iberoamèrica, empresa llicenciària per difondre la marca al país.** Al capdavant

de la companyia en el mercat ibèric hi ha Raúl de Pablo, director general i exdirectiu d'Austral.

L'empresa inaugura ara una nova seu a Madrid –ha llogat 800 metres quadrats al complex Tripark Las Rozas, desenvolupat pel grup nord-americà Hines– i disposa d'un centre logístic a Barcelona. La plantilla a Espanya de Li-Ning la formen en l'actualitat quinze persones «però d'aquí a dues setmanes es procedirà a crear entre quinze i vint llocs més de treball», va explicar ahir la companyia a aquest diari. Li-Ning ven els seus articles al país en 200 punts de venda; a finals d'any és quan el grup preveu poder vendre els seus productes a la botiga que obrirà a Barcelona.

La companyia, que el 2004 es va acollir al règim fiscal de les illes Caiman, cotitza a la Borsa de Hong Kong i factura anualment més de 700 milions d'euros. A escala global l'objectiu del grup és «situar-nos d'aquí a tres o cinc anys entre les cinc primeres marques del món», afirma el director de màrqueting de l'empresa a Espanya, Gonzalo Martos.

L'any 2008 el grup xinès va arribar a un acord amb la marca italiana Lotto per comercialitzar en exclusiva els seus articles. També manté un altre acord amb el grup francès Aigle per vendre en exclusiva la seva roba a la Xina."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/china-li-ning-abre-primer-tienda-deportes-espana/20110329cdscdiemp_6/

(29/3/2011)

d) La subcontractació

La subcontractació, *outsourcing* o externalització és el procés econòmic en el qual una empresa –la contractista o principal– encarrega a una altra –la subcontractada o auxiliar– la realització, amb caràcter permanent, de determinades activitats productives o de prestació de serveis. És important destacar el caràcter de permanent, perquè contractar els serveis d'una empresa externa no és necessàriament subcontractació.

Algunes raons per a la subcontractació poden estar relacionades amb els costos, si el subcontractista permet treballar amb costos més baixos que l'empresa contractista o senzillament disposa de millors recursos per a fer el servei. Des d'un punt de vista estratègic la subcontractació permet aconseguir més flexibilitat. D'aquesta manera l'empresa es pot centrar en aquelles activitats essencials, en les quals realment pot competir.

La subcontractació es pot veure com un mecanisme per a afavorir processos de desintegració vertical o *outsourcing* de totes les activitats que no són centrals en la cadena de valor.

Vegeu també

Es poden trobar més elements de reflexió entorn de l'*outsourcing* estratègic en el mòdul 5 "Nous models de negoci".

Cas. Telefónica perfila el seu pla d'externalització: contractes a canvi d'empleats



"La companyia de telecomunicacions que presideix César Alierta està concretant el pla per retallar la seva plantilla un 20%, tal com va avançar la passada setmana. De les tres vies proposades, la de l'**externalització** comença a estar una mica més definida i firmes com Alcatel, Huawei i Ericsson sonen com a candidats per a assumir empleats de Telefónica.

Segons ha informat la tele el passat 14 d'abril, emprendreà una retallada del 20% dels seus treballadors a Espanya en tres anys, cosa que afectarà 6.400 llocs d'un total de 32.000 empleats del grup.

Tal com explicava en la presentació remesa a la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV), es durà a terme mitjançant prejubilacions, baixes voluntàries incentivades i **externalització d'operacions** amb altres proveïdors de serveis.

Contractes a canvi d'empleats

En aquest punt, fonts del sector assenyalen al diari *Expansión* que l'estratègia que estaria dissenyant la companyia consisteix en l'adjudicació d'activitats a altres empreses, amb la condició d'acceptar el transvasament de treballadors de Telefónica.

Aquestes fonts apunten que «les grans possibilitats d'**outsourcing** es produeixen en la supervisió i operació de xarxa, i també en el manteniment», de manera que les empreses que semblen més ben posicionades per a fer-se amb els contractes de l'espanyola són la xinesa Huawei i la francesa Alcatel, els seus principals proveïdors de xarxa de telefonia i banda ampla fixa. El rotatiu apunta també que l'àrea de la qual s'encarreguen aquestes dues firmes és la que més personal ha de reduir.

També tenen possibilitats Ericsson i Nokia Siemens Network, proveïdors al seu torn de les xarxes mòbils.

Telefónica explicava recentment que afrontarà durant els pròxims mesos la reducció de plantilla amb la convicció que «no hi ha més remei» que racionalitzar la dimensió de la plantilla per assegurar la seva posició competitiva."

Font: *El economista*. <http://www.economista.es/interstitial/volver/ibmen12/empresas-finanzas/noticias/3012754/04/11/Telefonica-perfila-su-plan-de-externalizacion-contratos-a-cambio-de-empleados.html>

(25/4/2011)

e) Escissió

En el seu significat clàssic, l'escissió (*spin-off*) és una forma de reestructuració empresarial, per la qual una empresa filial, o una divisió, s'escindeix de la matriu convertint-se en una empresa independent. L'estratègia darrere d'aquest tipus d'operacions requereix que hi hagi una col·laboració entre l'empresa matriu i l'empresa derivada per la qual cosa es pot considerar un tipus de cooperació, ja que l'empresa matriu dóna suport a la viabilitat del projecte.

Un altre tipus és quan es fomenta des de l'empresa que determinats treballadors qualificats l'abandonin per crear la seva pròpia empresa. Aquestes activitats escindides són normalment subcontractades a la nova empresa.

Aquest tipus d'operacions tenen raó de ser pel fet que repetides vegades s'ha constatat que activitats que es duen a terme sistemàticament dins de l'empresa i, per tant, actuant sempre de manera interna, poden tenir com a conseqüència una pèrdua de la competitivitat i eficiència. En crear una nova empresa que es pot obrir a d'altres clients es pot afavorir que es mantingui en primera línia d'eficiència, eficàcia i productivitat.

Cas: Carrefour estudia la sortida a borsa de Dia a Espanya

"Carrefour, minat per les advertències de guanys de l'any passat, considera que la fórmula de l'escissió és la més senzilla per a la sortida a borsa en el parquet madrileny de la marca Dia. En un comunicat, l'empresa assegura que aquesta escissió permetria a Carrefour concentrar-se plenament en el desenvolupament del potencial de la seva marca i en el seu nucli central de negoci, a més de permetre als accionistes de Carrefour beneficiar-se de tot el potencial de Dia.

Sobre la possible sortida a borsa de la seva marca de descompte, el grup francès assegura que procediria al pagament d'un dividend excepcional, que consistiria en el lliurament de la totalitat dels títols de Dia retinguts per Carrefour. I si els accionistes aproven la decisió, cadascun d'ells rebria un nombre d'accions de Dia igual al nombre d'accions de Carrefour que tingués. Els títols de Dia cotitzarien a la Borsa de Madrid.

El procés de sortida a borsa serà estudiat en les pròximes assemblees mixtes del grup, que tindran lloc el 21 i el 23 de juny. Si són aprovades pels accionistes, les sortides a borsa tindran lloc al mes de juliol."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/mercados/carrefour-estudia-salida-bolsa-dia-espana/20110301cdscdsmer_7/

(1/3/2011)

f) Consorcis

Consisteixen en acords o aliances entre empreses, que constitueixen una agrupació o associació per a aconseguir un objectiu econòmic o financer comú. Les empreses cooperen conservant cadascuna d'elles la seva pròpia independència i personalitat jurídica.

L'objectiu del consorci acostuma a ser algun que per la seva dimensió superi les possibilitats individuals de les empreses que hi participen. Altres exemples serien la creació de central de compres, de distribució o d'exportació. També pot existir dins del sector públic. Per exemple, el transport públic quan afecta diferents poblacions sovint s'organitza en forma de consorcis.

El consorci es pot dissoldre quan hagi finalitzat la tasca o necessitat que ha donat lloc a la seva creació.

Cas: Cyes, Torrecámara i Rover Alcisa creen un consorci a l'Aràbia Saudita

"Els tres grups i l'enginyeria valenciana Arin aniran de la mà d'un soci local, Atco, per intentar aprofitar la forta inversió en infraestructures prevista al país àrab

[...]

Per entrar en aquest mercat Cyes, Torrecámara i Rover Alcisa han decidit unir les seves forces en un consorci, que es troba en constitució i que ha estat promogut per la firma d'enginyeria i consultoria valenciana Arin, que també en formarà part. Segons recull l'últim número de la revista *Notícies* que edita el grup constructor, una vegada constituït al país, es formarà una aliança d'empreses al 50% amb un soci local, la constructora saudita AA Turki Corporation Atco per presentar-se a la licitació de tot tipus d'infraestructures públiques. De fet, la nova aliança ja ha aconseguit algun contracte provat, com una instal·lació portuària per a la petroliera Aramco.

[...]

Per a les empreses valencianes el consorci, batejat com a *Cart*, els permet compartir els costos de la inversió per entrar en aquest país, alhora que minimitzen els riscos i poden oferir una cartera més gran d'obres i projectes."

Font: *Expansión*. <http://www.expansion.com/2011/07/14/valencia/1310670224.html>

(15/7/2011)

3.4. Acords accionarians

Segons aquesta classificació, distingim les anomenades *joint venture* i les xarxes organitzatives.

a) *Joint venture*

Són societats mixtes o empreses conjuntes que resulten de la cooperació de dues o més empreses (empreses cooperants) que decideixen crear una nova societat amb personalitat jurídica pròpia, participant del seu capital, amb l'objecte de fer a partir d'ella una negoci determinat. Es tracta d'aliances, encara que normalment sota la cobertura de la fórmula jurídica de societat anònima, entre diferents empreses d'un país o d'un altre.

Les *joint ventures* són utilitzades freqüentment com a fórmules de cooperació empresarial entre els països més desenvolupats des del punt de vista tecnològic i els països en vies de desenvolupament, sobrats generalment de recursos naturals i humans però mancats de capital, tecnologies productives i capacitat empresarial.

L'empresa conjunta pot ser de tipus horitzontal, quan es fa entre competidors directes, o vertical, si es fa entre dues empreses en què hi pot haver una relació de proveïdor-client.

Cas: Deoleo i Sovena s'uneixen per explotar de manera conjunta la planta d'Andújar



"Deoleo i Sovena han signat un acord per a la creació d'una aliança d'empreses que permetrà l'explotació conjunta de la fàbrica que Deoleo té a Andújar (Jaén) dedicada a la mòlta, extracció i refinació d'olis de llavors i a la cogeneració d'energia

L'acord preveu l'adquisició, per part de Sovena, del 50% de la societat Moltuandújar, SL, recentment creada per Deoleo i a la qual s'han traspassat tots els actius de la factoria d'Andújar, alhora que es transferiran 61 empleats.

Per la seva banda, Sovena abona 4,5 milions d'euros pel 50% del capital de Moltuandújar, SL, cosa que implica valorar la totalitat d'aquesta nova empresa en 9 milions d'euros.

Segons el comunicat enviat ahir, el desenvolupament d'aquesta aliança d'empreses suposarà per a tots dos socis l'obtenció d'economies d'escala importants que «redundaran, al seu torn, en una millora per als seus clients».

Deoleo és líder mundial en comercialització d'oli d'oliva envasat amb un 22% de quota de mercat gràcies al posicionament de les seves marques espanyoles, Carbonell i Koipe, i italianes, Bertolli, Carapelli i Sasso, que són líders en els principals mercats d'Europa, Amèrica, Àsia i Oceania. El 2010 Deoleo va facturar 1.278,8 milions d'euros.

Sovena és la segona empresa del sector olier del món i treballa amb les principals empreses distribuïdores, com Wal-Mart, Ahold, Mercadona i Wegman's."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/deoleo-sovena-unen-explotar-forma-conjunta-planta-andujar/20120116cdscdsemp_21/

(16/1/2012)

b) Xarxes organitzatives

Les xarxes es caracteritzen per una pluralitat d'acords de cooperació entre les empreses participants (empreses, individus, institucions públiques i privades, entitats financeres, etc.). Els acords de cooperació són les baules que uneixen les xarxes i els seus elements clau, la multiplicitat i pluralitat d'acords i la complexitat de relacions.

Les xarxes poden ser classificades, d'acord amb el tipus de cooperació dominant que hi ha entre les empreses participants, en els quatre grups següents (Guerras i Navas, 2007, pàg. 505):

- **Xarxes internes:** formades per unitats estratègiques de negocis d'una mateixa empresa.
- **Xarxes verticals:** empresa virtual formada a partir de múltiples relacions amb proveïdors i clients o distribuïdors.
- **Xarxes horitzontals:** aliances amb empreses similars.
- **Xarxes diagonals:** varietat d'empreses participants.

Les xarxes permeten assolir una eficiència més gran a les empreses participants, ja que cadascuna s'especialitza en les activitats de la cadena de valor en què té una competència distintiva i que són fonamentals per al seu avantatge competitiu. La resta de les activitats són contractades a membres de la xarxa que les fan de manera més eficient, ja que hi estan especialitzades. D'aquesta manera, cada soci pot tenir accés a les competències dels altres i combinar-les segons els seus interessos.

Cas: Star Alliance



STAR ALLIANCE™

"Alts dirigents de 23 de les 27 aerolínies que integren Star Alliance, una de les tres principals aliances globals d'aquest tipus d'empreses, es donen cita entre aquest dimecres i divendres a Barcelona de la mà de Spanair. La trobada marcarà el full de ruta de totes les aerolínies membre d'aquesta aliança, que podran aprofitar l'oportunitat per a estrènyer llaços i tancar acords de connexions i codis compartits.

Es debatran aspectes de millora sobre la qualitat del servei que es presta als passatgers, i també del posicionament competitiu de Star Alliance en comparació d'altres aliances, com Oneworld o Skyteam «a més d'altres companyies aèries independents»."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/directivos-spanair-imputados-accidente-barajas/20110602cdsdiemp_25/

(2/6/2011)

3.5. Formes jurídiques específiques per als acords de col·laboració

La llei, en els seus diferents àmbits, s'ha fet ressò del fenomen de la cooperació empresarial, fins al punt d'idear de manera expressa diverses figures jurídiques per instrumentar els acords de cooperació empresarial.

Sorgeixen d'aquesta manera tres figures de cooperació:

- Agrupació d'interès econòmic.
- Agrupació Europea d'Interès Econòmic.
- Unió temporal d'empreses.

3.5.1. Agrupació d'interès econòmic (AIE)

Es tracta d'un model de cooperació que agrupa diverses entitats jurídiques amb la finalitat de facilitar o desenvolupar l'activitat econòmica dels seus membres, i millorar o incrementar els resultats d'aquesta activitat.

Es tracta d'agrupacions que tenen com a finalitat cobrir activitats auxiliars a les dels seus partícpis, cosa que els facilita la seva pròpia activitat.

És requisit ineludible que la identitat dels socis sigui respectada íntegrament, de manera que el nivell d'independència és bastant alt.

- La seva constitució es verifica mitjançant l'atorgament de l'escriptura pública per part dels fundadors.
- L'escriptura s'ha d'inscriure al Registre mercantil, i la inscripció és de caràcter constitutiu.
- Hi haurà un òrgan deliberant, denominat *assemblea de socis*, i uns administradors.
- La dissolució, transformació, fusió i distribució dels beneficis entre els socis queden perfectament regulades per la llei (articles 18 a 21).
- L'agrupació no té finalitat lucrativa, per la qual cosa els beneficis i les pèrdues, si n'hi hagués, seran distribuïts proporcionalment als socis.
- La llei estableix un règim fiscal especial per a aquest tipus d'agrupacions amb beneficis que arriben a l'impost sobre societats, transmissions patrimonials i actes jurídics documentats. El règim jurídic supletori aplicable a aquestes agrupacions és el de la societat col·lectiva i no el de la societat anònima.

És regulada per la Llei 12/1991, de 29 d'abril.

3.5.2. Agrupació Europea d'Interès Econòmic (AEIE)

Es tracta d'una forma d'organització prevista expressament per a articular la cooperació transfronterera, ja que és requisit que almenys dos dels socis facin la seva activitat en països comunitaris diferents.

Pel que fa al funcionament, és bàsicament igual que el de l'agrupació d'interès econòmic (AIE), però aquesta última és de creació més recent.

L'Agrupació Europea d'Interès Econòmic és regulada pel Reglament del Consell de la Comunitat Europea 2137/85, de 25 de juliol.

3.5.3. Unió temporal d'empreses (UTE)

Es tracta d'un sistema de cooperació sense personalitat jurídica pròpia, per cert temps, per a l'execució o per al desenvolupament d'una obra, servei o subministrament.

Les unions temporals d'empreses suposen una forma de col·laboració entre empreses que facilita la competitivitat entre les companyies grans i les de mida mitjana o petita, ja que aquestes últimes no es podrien presentar a certes obres o a la realització de certs serveis, si no s'unissin entre elles per així aportar els mitjans tècnics i el finançament de manera conjunta.

Les seves principals característiques són:

- El desenvolupament o execució d'una obra, un servei o un subministrament determinat.
- Encara que el sector de l'economia que les utilitza amb més profusió és el de la construcció.
- Els socis que poden entrar a formar part d'una UTE poden ser persones físiques o jurídiques, residents o no a Espanya.
- La durada de la UTE no s'especifica a la llei amb relació al seu temps mínim d'existència (se suposa que és el de finalització de l'obra o del servei), però, la durada màxima és de deu anys.

És regulada en la Llei 18/1982, de 26 de maig.

Bibliografia

Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide

Guerras, L. A.; Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson-Civitas.

Johnson, G.; Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy. Text and cases* (6a. edició). Prentice Hall.

