



SECRETARÍA DE ESTADO DE
ECONOMÍA, DE LA ENERGÍA
Y DE LA PYME
DIRECCIÓN GENERAL
DE POLÍTICA DE LA PYME

 Consultores de
Administraciones
Públicas
Grupo Analistas

“INSTRUMENTOS PARA PROMOVER LA COOPERACION EMPRESARIAL EN ESPAÑA”

SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

SEPTIEMBRE 2003

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS.....	5
3. METODOLOGÍA.....	6
3.1. Organismos Españoles.....	6
3.1.1. Selección e identificación de organismos.....	6
3.1.2. Información inicial.....	11
3.1.3. Organismos entrevistados.....	12
3.2. Organismos extranjeros.....	15
3.2.1. Selección de países.....	15
3.2.2. Selección e identificación de organismos.....	18
3.2.3. Información inicial.....	23
3.2.4. Organismos entrevistados.....	24
4. RESULTADOS.....	26
4.1. Panorámica general de la cooperación empresarial en España.....	26
4.1.1. Criterios de análisis.....	26
4.1.2. Análisis cualitativo de las iniciativas de cooperación empresarial.....	27
4.2. Plataformas de búsqueda de socios.....	39
4.2.1. Criterios de análisis.....	41
4.2.2. Análisis cualitativo de las plataformas de búsqueda de socios.....	43
4.2.3. Análisis de las plataformas de búsqueda de socios por países.....	53
Plataformas en España.....	53
Plataformas en Alemania.....	53
Plataformas en Francia.....	54
Plataformas en Italia.....	55
Plataformas en Polonia.....	55
4.2.4. Red de Euro Info Centros (EIC).....	56

5. CONCLUSIONES	57
5.1. Ausencia de cultura de cooperación empresarial en las empresas españolas.....	57
5.2. Insuficiencia de iniciativas en materia de asesoramiento personalizado	58
5.3. Falta de adecuación de las redes de intermediarios a unos requisitos cualitativos básicos que garanticen su cohesión y calidad.....	59
5.4. Mejor adaptación de las plataformas de búsqueda de socios a la cooperación comercial	65
6. DEFINICIÓN FUNCIONAL Y TÉCNICA DE UNA PLATAFORMA MODELO	67
7. ESPECIAL REFERENCIA A LA RED DE Euro Info Centros (EIC)	71

1. INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME), consciente de que la cooperación empresarial constituye una buena estrategia para la internacionalización de nuestras PYME, consideró conveniente analizar las actuaciones y programas que existen para promoverla, así como su eficiencia, y determinar en consecuencia si es o no necesario acometer nuevas acciones en este ámbito.

Esta iniciativa coincidió con una paulatina pérdida de credibilidad de los programas de cooperación empresarial por parte de la Comisión Europea, tanto de los programas de encuentros empresariales Europartenariat, Interprise e IBEX, como de las antiguas redes de búsqueda de socios BRE y BCNET que, finalmente, se cerraron en diciembre de 2000 aun cuando se mantuvo la herramienta informática para la introducción y difusión de perfiles de cooperación.

Este estudio comienza necesariamente por definir el término de “cooperación empresarial” y otros asociados a este ámbito.

Por cooperación empresarial entendemos la puesta en contacto de dos empresas, de la misma o de distinta nacionalidad, con intereses comunes, con el fin de llegar a algún tipo de acuerdo o asociación de carácter empresarial.

Los instrumentos que facilitan a las empresas la posibilidad de llegar a dichos acuerdos son muchos y variados: ferias, misiones comerciales, encuentros de cooperación o plataformas on line de búsqueda de socios, cuyo estudio ha abarcado gran parte de este trabajo.

El modus operandi de una feria, misión comercial o un encuentro de cooperación es harto conocido por el empresariado a nivel internacional, ya que dichos esquemas se suceden de forma recurrente año tras año en todos los rincones del mundo.

En cuanto al de una plataforma de búsqueda de socios, los términos no están tan claramente definidos, dada la relativa novedad de este tipo de servicios en el ámbito de la cooperación empresarial si los comparamos con los mencionados en el párrafo anterior. Por plataformas de búsqueda de socios entendemos toda aquella herramienta de cooperación empresarial, cuya operatividad se basa en el desarrollo de las tecnologías de la información, y donde el contacto de las empresas con intención de alcanzar algún tipo de acuerdo se produce on line. Dichas plataformas de búsqueda de socios se apoyan en una base de datos de oportunidades de negocio que permite realizar búsquedas instantáneas de potenciales socios con intereses comunes. No obstante, también existen plataformas que no cuentan con base de datos, basándose su funcionamiento en una Intranet que conecta y sirve de canal de comunicación y de intercambio de información a la red de cooperación. Por lo

general, este tipo de iniciativas on line suele conllevar una serie de servicios asociados que complementan la propia búsqueda de socios.

Por otra parte hay que diferenciar entre la cooperación empresarial cuyo objetivo es la mera compra-venta de bienes y servicios y la que persigue otro tipo de objetivos – de comercialización más compleja, financieros, técnicos y de producción¹ –, que, por lo general, suele ser de consecución más complicada, requiriendo, entre otros aspectos, de un contacto personal entre los posibles socios. A lo largo del presente estudio nos referimos a la primera como cooperación comercial, mientras que la segunda responderá al nombre de cooperación no comercial.

Definidos los términos básicos, el presente estudio se centrará en el análisis de la situación actual de la cooperación empresarial en España, haciendo especial hincapié en las plataformas de búsqueda de socios y sus características, completando esta información con el estudio de las que se encuentran operativas en cuatro países europeos (Francia, Alemania, Italia y Polonia), seleccionados de acuerdo a criterios que especificaremos más adelante.

Tras determinar el objetivo perseguido y la metodología desarrollada para alcanzarlo, pasaremos a exponer los resultados de nuestro análisis, tanto en el área de las acciones de cooperación tradicionales, como en la de la relacionada con la cooperación basada en las tecnologías de la información, para finalmente emitir unas conclusiones basadas en dichos resultados.

1

Otros tipos de cooperación comercial de más compleja consecución:	Financiera:	Técnica y producción:
<ul style="list-style-type: none"> - Distribución recíproca de productos - Franquicia - Marketing/promoción - Cooperación logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Joint Venture - Fusión - Adquisición - Participación en capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de know-how y tecnología - Cooperación tecnológica - I+D - Acuerdo de producción recíproca - Subcontratación - Licencias de fabricación

2. OBJETIVOS

El objetivo del presente estudio es analizar la situación actual de las iniciativas de cooperación empresarial en España para determinar si es o no conveniente acometer desde la Administración General del Estado algún otro tipo de actuación que promueva la cooperación entre empresas y, en caso afirmativo, plantear diversos escenarios de actuación.

Para responder a dicho objetivo, el estudio se ha planteado tres hitos. En primer lugar, ha identificado y estudiado iniciativas que existen en España en la actualidad para fomentar la cooperación empresarial, lo cual nos ha permitido obtener una visión de conjunto de la naturaleza y tipología de los servicios ofrecidos tanto en cada Comunidad Autónoma como en el conjunto del territorio nacional.

En segundo lugar, de entre las iniciativas existentes, hemos hecho un estudio más pormenorizado de las iniciativas que aprovechan las tecnologías de la información para su difusión.

Por último, para contrastar la información obtenida hemos identificado y estudiado otras plataformas de cooperación empresarial de cuatro países europeos: Alemania, Francia, Italia y Polonia, seleccionados atendiendo a distintos criterios que especificaremos con posterioridad. Esto no sólo permitirá conocer la situación de la cooperación empresarial en dichos países, sino dar a conocer prácticas novedosas que podrían, si se considera oportuno, ser extrapoladas al caso español.

Toda esta información ha servido de base para extraer una serie de conclusiones sobre las necesidades y carencias en este ámbito, así como para determinar las áreas de actuación donde se podría actuar.

3. METODOLOGÍA

En esta parte del informe vamos a detallar la metodología empleada para obtener la información que ha permitido realizar el presente estudio. Vamos a determinar qué criterios se siguieron para identificar a los organismos involucrados en la cooperación empresarial, tanto en España como en el extranjero, cómo se indagó en sus actividades cotidianas y cómo se procedió a recopilar la información de interés a través de una entrevista personalizada y de otros instrumentos complementarios.

No obstante, dado que el análisis comprendió un mayor grado de detalle en España que en el extranjero, hemos diferenciado entre organismos españoles y extranjeros, tal y como se especifica en el siguiente índice, que guiará el presente apartado de *Metodología*.

3.1. Organismos españoles

- 3.1.1. Selección e identificación de organismos
- 3.1.2. Información inicial
- 3.1.3. Organismos entrevistados

3.2. Organismos extranjeros

- 3.2.1. Selección de países
- 3.2.2. Selección e identificación de organismos
- 3.2.3. Información inicial
- 3.2.4. Organismos entrevistados

3.1. Organismos españoles

3.1.1. Selección e identificación de organismos

Con el objeto de determinar qué organismos están involucrados en el ámbito de la cooperación empresarial en España, se contactó, en una primera aproximación, a aquellos que, por las características propias de su actividad, trabajan directamente con la pequeña y mediana empresa española promoviendo su internacionalización. Así, en el ámbito nacional nos pusimos en contacto con entidades tales como el Instituto Español de Comercio Exterior, el Consejo Superior de Cámaras, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, mientras que en el regional, con los Institutos de Promoción Regionales de cada una de las CCAA.

Asimismo, nos pusimos en contacto con los miembros más activos de las antiguas redes BRE y BCNET, seleccionados a partir de las estadísticas proporcionadas por la Unidad Central de las redes en Bruselas.

Ante la intención de la DG Empresa en Bruselas de involucrar en mayor medida al conjunto de la red de Euro Info Centros (EIC) en el ámbito de la cooperación empresarial, también decidimos ponernos en contacto con los 24 intermediarios españoles y con su coordinador general en Bruselas.

También contactamos con plataformas de búsqueda de socios de las que ya teníamos conocimiento antes de comenzar el presente estudio, como la red de Global Trade Points de las Naciones Unidas, con sede en diversas regiones españolas.

En el ámbito privado nos dirigimos a las principales entidades financieras y a empresas de consultoría que cuentan con un departamento destinado a pequeñas y medianas empresas (PYME) y con una notable actividad en el exterior. No obstante, las empresas de consultoría no fueron finalmente seleccionadas ya que, tras un primer contacto telefónico para identificar a la persona a la que dirigir la carta de presentación del proyecto, ninguna de las contactadas contaba con actividad en el campo de la cooperación empresarial. En concreto contactamos con las siguientes: Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers, Accenture (antiguo Arthur Andersen), Deloitte & Touche y KPMG.

También hubo entidades que tuvieron conocimiento del estudio y se pusieron en contacto directo con la DGPYME para ofrecer su colaboración en el mismo, por lo que fueron incluidas en el listado de contactos.

Además, algunos organismos contactados nos dirigieron a otras instituciones de relevancia que no habían sido contactadas en primera instancia.

Todo ello se tradujo en 86 organismos, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Organismos seleccionados	
<i>Organismos de promoción empresarial</i>	30
De ámbito nacional	7
De ámbito regional	23
<i>Miembros BRE y BCNET</i>	13
<i>Euro Info Centros</i>	29
<i>Plataformas de búsqueda de socios</i>	2
<i>Banca comercial</i>	7
<i>Agentes que se pusieron en contacto con la DGPYME</i>	4
<i>Otros contactados con posterioridad</i>	2
TOTAL	86

Identificación de los organismos

- Organismos de promoción empresarial

De ámbito nacional

Organismos contactados
Instituto Español de Comercio Exterior
<i>Consejo Superior de Cámaras</i>
Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)
Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles (ANCES)
Asociación de Parques Tecnológicos y Científicos (APTE)
Fundación Universidad Empresas

Los organismos que figuran en cursiva han sido contactados por cumplir con varios de los criterios anteriormente especificados. Así, el *Consejo Superior de Cámaras* fue contactado como organismo de promoción empresarial de ámbito nacional y como Euro Info Centro.

ANCES, que fue contactado como organismo de ámbito nacional, centra la mayor parte de su actividad en el ámbito regional, por lo que será clasificado en esta esfera con posterioridad.

De ámbito regional

Organismos contactados	
Andalucía	Instituto de Fomento de Andalucía (IFA) Comercializadora de Productos Andaluces (C de A)
Aragón	<i>Instituto Aragonés de Fomento (IAF)</i> Sociedad Instrumental para la Promoción del Comercio Aragonés (SIPCA)
Asturias	<i>Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)</i> Asociación de Exportadores Asturianos (EXPORTASTUR)
Baleares	Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears (IDE)
Canarias	<i>Dirección General de Promoción Económica del gobierno de Canarias</i> Promociones Exteriores de Canarias (PROEXCA)
Cantabria	<i>Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN)</i>
Cataluña	Consortio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA) Promotora d'Exportacions Catalanes (PRODECA)
Castilla y León	Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León (ADE) Exportaciones de Castilla y León (EXCAL)
Castilla-La Mancha	Dirección General de Desarrollo Industrial – consejería de Industria y Trabajo de Castilla-La Mancha
Comunidad Valenciana	Instituto de la Pequeña Mediana Empresa Valenciana (IMPIVA) Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX)
Extremadura	Fomento de Mercados
Galicia	Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) FIOGA (Fundación para las Inversiones de Origen Gallego)*
La Rioja	Agencia de Desarrollo Económico de la Rioja (ADER)
Madrid	<i>Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE)</i>
Murcia	<i>Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)</i>
Navarra	Dirección General de Industria – Departamento de Comercio, Turismo y Trabajo
País Vasco	Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) Diputación Foral de Bizkaia

El Instituto Aragonés de Fomento (IAF) fue contactado como organismo de promoción empresarial de ámbito regional y miembro de la red de Global Trade Points de las Naciones Unidas. No obstante, cesó su actividad como intermediario de dicha red en el curso de la elaboración del presente estudio.

El Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA), la Dirección General de Promoción Económica del Gobierno de Canarias, la Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN), el Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE) fueron contactados como organismos de promoción empresarial de ámbito regional y como Euro Info Centros.

El Instituto de Fomento de la Región de Murcia fue contactado como organismo de promoción empresarial de ámbito regional y Euro Info Centro.

* La Fundación para las Inversiones de Origen Gallego (FIOGA) cesó en sus actividades en el curso de la elaboración del presente estudio.

- **Miembros de BRE y BCNET más activos**

Organismos contactados
Confederación d'Empresaris del Baix Llobregat
Fededarión Onubense de Empresarios
Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico
CEPYME Aragón
<i>Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia</i>
Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Zaragoza
Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Navarra
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Burgos
Asociación Española de Nuevas Tecnologías (AENTEC)
Consejo General de Colegios de Agentes Comerciales de España
Gabinete Europeo de Cooperación Empresarial (AIE)
Caja de Ahorros de Murcia

La Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia fue contactada como miembro BRE y BCNET especialmente activo y como Euro Info Centro

- **Euro Info Centros (EIC)**

Organismos contactados
<i>Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)</i>
<i>Dirección General de Promoción Económica del Gobierno de Canarias</i>
<i>Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN)</i>
<i>Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE)</i>
<i>Instituto de Fomento de la Región de Murcia</i>
Confederación Empresarial de la provincia de Alicante
Confederación Empresarial de Andalucía
Confederación de Empresarios de Aragón
Confederación Regional de Empresarios de Castilla – La Mancha (CECAM)
Confederación de empresarios de Galicia
Asociación de la Industria Navarra (AINE)
Confederación de Empresarios de La Rioja
Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios(CEAJE)
Federación Española de Organizaciones Empresariales de la Industria del Mueble
Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)
<i>Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación</i>
<i>Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona</i>
<i>Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao</i>
<i>Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Madrid</i>
<i>Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Toledo</i>
<i>Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia</i>
Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) de Castilla y León
Centro de Información y Desarrollo Empresarial
Ayuntamiento de Cáceres*
<i>Proyecto Europa-BANESTO</i>
Fundación Euroventanilla del País Vasco
Centre Balears Europa
Oficio y Arte. Organización de los Artesanos de España
Consejo General de Colegios de Graduados Sociales

* Ha cesado su actividad como EIC a partir del 1 de enero de 2003

El Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA), la Dirección General de Promoción Económica del Gobierno de Canarias, la Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN), el Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE), el Instituto de Fomento de la Región de

Murcia y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación fueron contactados como Euro Info Centros y como organismos de promoción empresarial.

La Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia fue contactada como Euro Info Centro y como miembro BRE y BCNET especialmente activo.

BANESTO fue contactado como Euro Info Centro y como banca comercial.

- **Plataformas de búsqueda de socios**

Organismos contactados
World Trade Point en Castilla – La Mancha
World Trade Point en Madrid
<i>World Trade Point en Zaragoza*</i>

* El Instituto Aragonés de Fomento (IAF) fue contactado como miembro de la red de World Trade Points de las Naciones Unidas y como organismo de promoción empresarial de ámbito regional. No obstante, cesó su actividad como intermediario de dicha red en el curso de la elaboración del presente estudio.

- **Banca comercial**

Organismos contactados
BBVA, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BSCH, Banco Santander Central Hispano
<i>Banesto, Banco Español de Crédito</i>
Banco Popular
Banco Sabadell
La Caixa
Caja Madrid

BANESTO fue contactado como banca comercial y como Euro Info Centro

- **Agentes que se pusieron en contacto directo con la DGPYME**

Organismos contactados
Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona
World Trade Area
Grupo DREXCO Consultores
Federación de Cámaras de Comercio Iberoamericanas

- **Otras entidades contactados con posterioridad por indicación de los organismos seleccionados**

Organismos contactados
Escuela de organización Industrial (EOI)
Instituto Catalán de Tecnología (ICT)

3.1.2. Información inicial

Estos 86 agentes españoles fueron contactados por primera vez a través de una carta de la DGPYME en la que se les informaba sobre los objetivos del estudio y se les solicitaba su cooperación para la ejecución del mismo. Dicha carta iba acompañada de un cuestionario que perseguía, fundamentalmente, conocer el tipo de iniciativas emprendidas por cada uno de ellos para fomentar la cooperación empresarial y los medios con los que contaban para desarrollarlas.

Para ello, se les preguntaba sobre los siguientes aspectos:

- Identificación del organismo en cuestión
- Actuaciones en el ámbito de la cooperación empresarial:
 - Recursos humanos, técnicos y financieros,
 - Número de empresas con las que mantiene contacto anualmente
 - Instrumentos para fomentar la cooperación empresarial,
 - Alcance y perfil de su red de intermediarios
 - Pertenencia a las redes BRE, BCNET o Red Nacional de Cooperación
- Contacto con otras entidades.

El grado de respuesta ha sido el siguiente:

Mailing presentación del estudio en España			
Grado de respuesta obtenido			
	Enviadas	Recibidas	Porcentaje
<i>Organismos de promoción empresarial</i>	30	30	100
De ámbito nacional	7	7	100
De ámbito regional	23	21	91
<i>Miembros BRE y BCNET</i>	12	9	75
<i>Euro Info Centros</i>	29	23	79
<i>Plataformas de búsqueda de socios</i>	2	2	100
<i>Banca comercial</i>	7	6	86
<i>Agentes en contacto con la DGPYME</i>	4	4	100
<i>Otros contactados con posterioridad</i>	2	1	50
TOTAL	86	75	87

3.1.3. Organismos entrevistados

La información facilitada por los organismos a través del primer cuestionario fue complementada por un contacto telefónico con la persona responsable de las tareas de cooperación empresarial.

Esto nos sirvió para hacer una primera distinción entre los organismos con iniciativas en materia de cooperación empresarial y los que no llevaban a cabo actuaciones en este ámbito o no contaban con iniciativas relevantes, los cuales fueron descartados de las entrevistas.

A continuación, se establecieron agendas de entrevistas con los promotores de la iniciativa y, en algunos casos, con su red de corresponsales. Antes de la entrevista, se les envió un segundo cuestionario que tenía por objeto valorar las características técnicas y calidad de las plataformas de búsqueda de socios on line, de forma que la reunión fuera más productiva. A las CCAA se les enviaba, además, una ficha que permitiera valorar las iniciativas para promover la cooperación empresarial en el ámbito autonómico y que recopilaba los siguientes datos:

- Iniciativas existentes
- Fondos destinados
- Éxito de las iniciativas
- Perfil de las empresas usuarias
- Valoración en conjunto de las iniciativas destacando los aspectos mejor valorados
- Eventual aceptación de una iniciativa por parte de la DGPYME

La información proporcionada durante esta fase fue posteriormente contrastada y completada mediante el análisis de las páginas web de cada uno de los organismos. En caso de duda, se recurrió al teléfono para aclararlas.

ORGANISMOS DE ÁMBITO NACIONAL ENTREVISTADOS		
Organismos	Asistentes	Cargo
Consejo Superior de Cámaras	Javier J. Sánchez/ Carmen Rodríguez/ Pilar Navarro	Responsable América Latina (Relaciones Internacionales)/ Responsable Europa Central y Oriental (Relaciones Internacionales)/ Coordinadora EIC
Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)	Carmen Comos Tovar	Coordinadora General
Fundación Universidad Empresa	Javier Medina Antón	Subdirector Gerente
Federación de Cámaras de Comercio Iberoamericanas	José Lorenzo Castilla	Director en España
World Trade Area (WTA)	Josep Girbau/ Gemma Brulles	Director General/ Directora
Escuela de Organización Industrial (Redepyme)	Luis Sánchez	Director de Programas

ORGANISMOS ENTREVISTADOS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA		
Andalucía	Asistentes	Cargo
Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)	Mercedes León Lozano	Directora Departamento Relaciones Internacionales
Aragón	Asistentes	Cargo
CEPYME Aragón	Miguel Ángel Lucía	Director Relaciones con Unión Europea y Asuntos Internacionales
Instituto Aragonés de Fomento (IAF)	Beatriz Valiente	Técnico de Promoción Exterior
Sociedad Instrumental para la Promoción del Comercio Aragonés (SIPCA)	Jesús Vicente Aznar	Director Gerente
Confederación de Empresarios de Aragón (CREA)	Jorge Alonso	Director
Cámara de Comercio de Zaragoza	Jesús Cisneros/ Elena Nasarre	Director de Comercio Exterior
Asturias	Asistentes	Cargo
Instituto de Desarrollo Económico de Asturias (IDEPA)	Gloria García	Técnico
Exportastur	Álvaro Botas	Director Adjunto
Baleares	Asistentes	Cargo
Institut d'innovació Empresarial de les Illes Balears	Beatriz Pino i Roca	Técnico de Promoción Industrial
Consortio para el Desarrollo Económico de las Islas Baleares (CDEIB)	Miquel Gual Pons	Gerente
Canarias	Asistentes	Cargo
Dirección General de Promoción Económica del Gobierno de Canarias	José Ramón Funes	Responsable EIC
Promociones Exteriores de Canarias (Proexca)		
Cantabria	Asistentes	Cargo
Sociedad de Desarrollo Regional de Cantabria S.A. (Sodercan)	Raquel Manzanares/ Ignacio Abaitua	Responsable EIC/ Técnico
Cataluña	Asistentes	Cargo
Consortio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA)	J. Diego Guri Fernández	Responsable Cooperación Empresarial
Cámara de Comercio de Barcelona	Paola Cobos	Responsable EIC
Confederación D'Empresaris Baix Llobregat (COFEM)	Philippe Lambert	Director Área Internacional
Promotora D'Exportacions Catalanes, S.A.		
Castilla y León	Asistentes	Cargo
Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León	Cristina Sancristóval Zurita	Responsable de Cooperación Empresarial
Centro Europeo de Innovación de Empresas de Burgos	Juan Carlos Martínez Barrio	Director Departamento Internacionalización

Centro Europeo de Innovación de Empresas de Castilla y León	Ana Hernández Pastora	Responsable EIC
Castilla-La Mancha	Asistentes	Cargo
Trade Point de Castilla La Mancha	Jesús Andicoberry	Director del Trade Point
Extremadura	Asistentes	Cargo
Fomento de Mercados	Antonio Gallego	Gerente
Galicia	Asistentes	Cargo
Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE)	Casto Varela	Director de Promoción, Innovación e Información Empresarial
La Rioja	Asistentes	Cargo
Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) Federación de Empresarios de la Rioja	Rosana Ballestar Maite Seoane	Gestor de proyectos Responsable EIC
Madrid	Asistentes	Cargo
Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE) Cámara de Comercio de Madrid Trade Point Madrid	Carlos Alberto Martins Ángel Stuyck José Hermida	Director EIC Asesor de Relaciones Internacionales Director
Murcia	Asistentes	Cargo
Info de Murcia	Isabel Guirau	Técnico de Comercio Exterior
Navarra	Asistentes	Cargo
Asociación de Industria Navarra	Mae Herias	Directora Relaciones Europeas
País Vasco	Asistentes	Cargo
Diputación Foral de Bizkaia Cámara de Comercio de Bilbao Sociedad para Promoción Reconversión Industrial Fundación Euroventanilla País Vasco	Emilio Arranz Enrique Velasco Jean Pierre Ithurbide Mikel Goicoechea	Jefe de Cooperación Empresarial Director del Área de Servicios a Empresas Subdirector General de Promoción Director Gerente
Valencia	Asistentes	Cargo
Instituto Valenciano de Exportación (IVEX) Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa de Valencia (IMPIVA) Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles (ANCES) Cámara de Comercio de Valencia	Cristina Villó Francisco Ferrando Jesús Casanova Payá Vicente Mompó/ Santiago Mata	Directora Área Internacionalización Jefe de Unidad Presidente Director EIC/ Técnico Cooperación Empresarial

3.2. Organismos extranjeros

Ante la imposibilidad de extender el estudio a la totalidad de los países implicados en este campo fuera de España, fue necesario realizar una selección de los mismos que tuvo como resultado tres países de la Unión Europea y uno de Europa del Este.

3.2.1. Selección de países

Dicha selección de países se realizó en base a dos criterios:

La conveniencia de establecer lazos de unión con determinados países de la UE y de la Europa del Este frente a otros.

Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- El interés de las empresas españolas
- Los flujos comerciales
- Los flujos de inversión

- **INTERÉS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Ha sido determinado tras una consulta al Instituto Español de Comercio Exterior.

UNIÓN EUROPEA	EUROPA DEL ESTE
Francia	Polonia
Portugal	República Checa
Alemania	Hungría
Italia	
Bélgica	
Reino Unido	

Fuente: ICEX

- **FLUJOS COMERCIALES (2000- JUL 2002)**

Puesto que el patrón comercial español suele mostrar un comportamiento similar año tras año, bastó analizar los flujos comerciales de España con el exterior para el periodo 2000-julio 2002.

UNIÓN EUROPEA		EUROPA DEL ESTE	
Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Francia	Francia	Polonia	Rusia
Alemania	Alemania	Rusia	Polonia
Portugal	Italia	República Checa	Hungría
Italia	Reino Unido	Hungría	República Checa

Fuente: ESTACOM

- **FLUJOS DE INVERSIÓN**

Con el objeto de evitar distorsiones provocadas por operaciones puntuales de gran volumen, se han analizado los flujos de inversión desde 1993 hasta 2001.

UNIÓN EUROPEA		EUROPA DEL ESTE	
<i>España a la UE</i>	<i>UE a España</i>	<i>España a E. Este</i>	<i>E. Este a España</i>
Luxemburgo	Países Bajos	Hungría	Hungría
Países Bajos	Reino Unido	Polonia	Rusia
Alemania	Francia	República Checa	República Eslovaca
Suiza	Portugal	Bulgaria	República Checa
Portugal	Alemania	Rusia	Bulgaria
Reino Unido	Luxemburgo	Eslovenia	Rumanía
Dinamarca	Italia	Ucrania	Polonia
Francia	Suiza	Croacia	Georgia

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Dirección General de Comercio e Inversiones

El grado de desarrollo de las plataformas on line en los países bajo análisis y la aceptación de las mismas entre la comunidad empresarial.

Se valoraron los siguientes aspectos:

- Iniciativas destacables
- Las estadísticas de utilización de BRE y BCNET
- El uso de Internet

- **INICIATIVAS DESTACABLES**

Una primera aproximación nos permitió identificar las siguientes plataformas de cooperación empresarial:

UNIÓN EUROPEA	EUROPA DEL ESTE
Reino Unido: www.tradeuk.com Alemania: www.allglobalbusiness.com Holanda: www.eurotradeconcept.nl	Polonia: www.bmb.pl Rumanía: www.premierbc.com

- **ESTADÍSTICAS BRE Y BCNET**

Las estadísticas de utilización de BRE y BCNET, disponibles para el periodo 1999-15.10.2002, permitieron realizar un análisis del uso que los distintos países han hecho de estas redes bajo tres epígrafes diferenciados: creación de nuevos perfiles, descarga de perfiles de cooperación existentes y consultas. Desechamos estas últimas puesto que no conducen a ningún resultado efectivo en cuanto a la cooperación empresarial. Respecto a los dos primeros, y aún

teniendo en cuenta la actividad en ambos, hemos creído conveniente que la creación de nuevos perfiles primara sobre la descarga de los ya existentes, ya que implica un grado más elevado de compromiso con las redes.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

UNIÓN EUROPEA		EUROPA DEL ESTE	
<i>BRE</i>	<i>BCNET</i>	<i>BRE</i>	<i>BCNET</i>
Italia	Francia	Polonia	Polonia
Francia	Italia	Rumanía	República Checa
Bélgica	Reino Unido	República Checa	Rumanía
R. Unido	Bélgica	Eslovenia	
Alemania	Alemania	Hungría	

Fuente: Business Partner Search Database Central Unit

- **USO DE INTERNET**

Las estadísticas de Eurostat señalan en qué países se hizo un uso más intensivo de Internet por parte del entorno empresarial en los cuatro últimos años.

Acceso empresarial a Internet en la Unión Europea. Porcentaje de las empresas								
	España	Alemania	Francia	Irlanda	Italia	Portugal	R. Unido	UE
1998	32	50	45	44	47	32	49	50
1999	46	69	69	55	66	47	62	63
2000	67	82	58	77	72	64	63	70
2001	92	96	73	95	91	66	84	89

Fuente: ESIS-ISPO, Encuesta de Eurostat sobre comercio electrónico a empresas

No disponemos de los datos equivalentes para Europa del Este, si bien la información encontrada sobre el uso de Internet entre la población de la República Checa, Hungría, Eslovaquia, Polonia, Estonia y Eslovenia indica que la República Checa es el país que cuenta con un mayor grado de penetración tanto en hogares como en el lugar de trabajo, seguido de Polonia.

Una vez obtenidos los datos de acuerdo a los criterios definidos anteriormente, se realizó una valoración objetiva de los países mediante el cálculo de la media aritmética de indicadores asignados a cada una de las variables indicadas como criterios de selección. La comparación de los resultados obtenidos para cada uno de los países nos permitió identificar aquellos en los que el estudio debía centrarse. De este modo concluimos que estos países eran Francia, Alemania, Italia y Polonia.

En las tablas a continuación presentamos los resultados obtenidos mediante esta metodología para los países de la Unión Europea y Europa del Este.

	Bre	BCnet	Icex	Export	Import	I. Española	I. a España	Internet	Promedio
U. EUROPEA									
ITALIA	10	9	7	7	8	4	0	8	6,6
FRANCIA	9	10	10	10	10	3	8	6	8,3
BÉLGICA	8	7	6	0	0	0	0	0	2,6
R.UNIDO	7	8	5	7	5	9	0	7	6,0
ALEMANIA	6	6	8	9	9	8	6	10	7,8
PORTUGAL	9	8	6	7	0	0	0	5	4,4
PAÍSES BAJOS	9	10	0	0	0	0	0	0	2,4
SUIZA	7	3	0	0	0	0	0	0	1,3
DINAMARCA	4	0	0	0	0	0	0	0	0,5
LUX.	10	5	0	0	0	0	0	0	1,9
E. DEL ESTE									
POLONIA	10	10	10	10	9	9	4	9	8,9
RUMANIA	9	8	5	0	0	0	0	0	2,8
REP. CHECA	8	9	9	8	7	8	7	10	8,3
ESLOVENIA	7	5	0	0	0	0	0	0	1,5
HUNGRÍA	6	8	7	8	10	10	0	0	6,1
RUSIA	9	10	6	9	0	0	0	0	4,3
BULGARIA	7	6	0	0	0	0	0	0	1,6
UCRANIA	4	0	0	0	0	0	0	0	0,5
CROCIA	3	0	0	0	0	0	0	0	0,4
GEORGIA	3	0	0	0	0	0	0	0	0,4
REP. ESLOVACA	8	0	0	0	0	0	0	0	1,0

Nota: se asignó un máximo de 10 puntos al país con mejor resultado en un criterio y un punto menos a cada país en función de su ranking. Cuando los resultados obtenidos en una categoría eran muy bajos para ser relevantes se les asignaba 0 puntos, independientemente del ranking.

3.2.2. Selección e identificación de organismos

Una vez determinados los países objeto de análisis, la selección de organismos en dichos países se llevó a cabo siguiendo criterios similares a los utilizados en el caso de España, con la salvedad de que sólo se incluyó a organismos de ámbito nacional, dejando de lado a los regionales. Asimismo, el listado de contactos fue complementado con los homólogos de la DGPYME, así como con las Cámaras de Comercio bilaterales.

En esta ocasión no se contactó con el conjunto de los Euro Info Centros de cada uno de los países seleccionados puesto que el gestor de la red en Bruselas podía informar sobre el funcionamiento de la red de cooperación en su conjunto.

Tampoco se contactó con la banca comercial y las consultoras privadas teniendo en cuenta los escasos resultados obtenidos en España.

Sin embargo, nos pusimos en contacto con las Oficinas Económicas y Comerciales de España en dichos países para confirmar que los contactos realizados eran los adecuados y nos indicaran otros de relevancia que no hubieran sido incluidos en el listado inicial. En el caso de Polonia, también nos dirigimos a la Oficina Económica Comercial de Polonia en España.

Asimismo, al igual que en el caso de los organismos españoles, contamos con la posibilidad de que los organismos contactados nos dirigieran a otras instituciones de relevancia, que no fueron contactadas en primera instancia.

De este modo, los organismos seleccionados fueron los siguientes:

- *Homólogos de la DGPYME* (Directores Generales de PYME y los Directores Generales de Industria en los países seleccionados)
- *Institutos de comercio exterior y otros organismos públicos de promoción*
- *Consejo Superior de Cámaras y Cámaras de Comercio, Industria y Navegación bilaterales*
- *Asociaciones empresariales*
- *Miembros BRE más activos*
- *Plataformas de búsqueda de socios*
- *Oficinas Económicas y Comerciales*
- *Otros organismos contactados con posterioridad*

El listado inicial de contactos abarcó 65 entidades, clasificadas en las tablas que siguen:

- De acuerdo a su distribución geográfica:

Organismos seleccionados	
Alemania	16
Bélgica ¹	1
Francia	15
Italia	15
Polonia	18
TOTAL	65

(1) *Corresponde a la entrevista con la DG Empresa de la Comisión Europea*

- De acuerdo a la naturaleza de dichos organismos:

Organismos seleccionados	
Homólogos DGPYME	7
Institutos de Comercio Exterior	5
Otros org. públicos de promoción	11
Cámaras de Comercio	9
Asociaciones Empresariales	23
Miembros BRE y BCNET	4
Plataformas de búsqueda de socios	5
Oficinas Económicas y Comerciales	1
Otros contactados con posterioridad	1
TOTAL	65

A continuación identificamos a todos estos organismos:

- **Homólogos de la DGPYME**

Organismos contactados
Alemania
Ministerio de Economía y Tecnología. Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa Ministerio de Economía y Tecnología. Departamento de Economía comercial,
Francia
Dirección de las Empresas Comerciales, Artesanales y de Servicios Dirección de la Acción Regional y de la Pequeña y mediana Industria Ministerio de Economía, finanzas e Industria. Dirección General de Industria, Tecnologías y de la Información y de Correos
Italia
Ministerio de Industria, Comercio y Artesanado. Dirección General de Desarrollo productivo y competitividad
Polonia
Ministerio de Economía. Secretaría de Estado para la Pequeña y Mediana Empresa

- **Institutos de comercio exterior y otros organismos públicos de promoción**

Organismos contactados
Alemania
Bundesagentur für Aussenwirtschaft (BFAI)
Francia
Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE)
Italia
Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE)
Polonia
Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego (IKC HZ)
Polish Agency for Foreign Investment (PAIZ)

Los organismos que figuran en cursiva han sido contactados por cumplir con varios de los criterios especificados con anterioridad. Así, BFAI fue contactado como Instituto de Comercio Exterior y como miembro BRE más activo.

- **Consejo Superior de Cámaras y Cámaras de Comercio, Industria y Navegación bilaterales**

Organismos contactados
Alemania
Deutscher Industrie und Handelskammertag (DIHK)
Cámara Oficial Española de Comercio en Alemania
Cámara de Comercio Alemana en España
Francia
Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
Cámara de Comercio Española en Francia
Cámara de Comercio Francesa en España
Italia
Unione Italiana delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura
Cámara Oficial de Comercio de España en Italia
Cámara de Comercio Italiana en España
Polonia
Polish Chamber of Commerce
Chamber of Commerce of Exporters and Importers

- **Asociaciones empresariales**

Organismos contactados
Alemania
Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI)
Bundesverband des Deutschen Gross- und Aussenhandels e. V. (BGA)
Francia
Confederation Française du Commerce de Gros Entreprises et du Commerce International (CGI)
Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)
Italia
Confederazione Generale dell' Industria (CONFINDUSTRIA)
Confederazione Generale Italiana del Commercio e del Turismo (CONFCOMMERCIO)
Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria (CONFAPI)
Mondiempesa-Agenzia per la Mondializzazione dell'Impresa
Polonia
Business Centre Club

CONFCOMMERCIO fue contactada como asociación empresarial y como miembro BRE más activo

- **Oficinas Económicas y Comerciales**

Organismos contactados
Alemania
Oficina Comercial de España en Alemania
Francia
Oficina Comercial de España en Francia
Italia
Oficina Comercial de España en Italia
Polonia
Oficina Comercial de España en Polonia
Oficina Comercial de Polonia en España

- **Miembros BRE y BCNET más activos**

Organismos contactados
Alemania
EIC Deutschen Sparkassen – und Giroverband (DSGV)
EIC Gebi
<i>Bundesstelle für Aussenhandelsinformation (BFAI)</i>
RKW - Rationalisierungs- Und Innovationszentrum Deutschen Wirtschaft
EDB Datenbank- Gesellschaft Hanel GmbH
EIC Leipzig
Francia
Agence Régionale de Développement Région Nord-Pas de Calais
EIC de Lyon Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
CIC - Groupe des Banques du Crédit Industriel et Commerce.
Agence Française pour le Développement International des Entreprises (UBIFRANCE) (antiguo CFME Actim)
Italia
S.C.U.E. - Studio di Consulenza per l'Unione Europea
Consulmarc Sviluppo S.R.L.
Euroservizi
Euro-Op for Europe Sas
EIC Promofirenze
<i>EIC Confederazione Generale Italiana del Commercio e del Turismo (CONFCOMMERCIO)</i>
Polonia
The Cooperation Fund
Upper Silesian Regional Development Foundation
Fundacja Kaliski Inkubator "Przedsiębiorczosci"
West Pomerania Economic Development Association
Torunska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. Torun Reg. D
Association "Free Entrepreneurship" Gdansk Regional Dept.
Polish Agency For Enterprise Development
Sug Centrum
Serwis Gospodarczy Edb Sp. z.o.o.

BFAI y CONFCOMMERCIO fueron contactadas como miembros BRE especialmente activos y como Instituto de Comercio Exterior y asociación empresarial, respectivamente.

- **Plataformas de búsqueda de socios on line**

Organismos contactados
Alemania
International Business Opportunities Services, The Banker's Network* All Glob@l Business.com
Red de Euro Info Centros
Polonia
BMB Promotion Business Services s.p. Z. o.o.

*Nombre de la plataforma gestionada por On line Information Services GmbH

- **Otros organismos contactados con posterioridad**

Organismos contactados
Francia
Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger

Como indicaremos en el apartado 3.2.3., y aunque en mucha menor medida que en España, algunos de dichos organismos actúan como intermediarios de más de una iniciativa de cooperación empresarial, por lo que fueron contabilizados una sola vez.

3.2.3. Información inicial

Esas 65 entidades fueron contactadas siguiendo el mismo procedimiento que el utilizado en España: carta de la DGPYME acompañada del primer cuestionario, traducidos ambos documentos al francés en el caso de Francia y al inglés en el resto de los países (Alemania, Italia y Polonia).

A las Oficinas Comerciales de España en los países seleccionados se les envió un listado de los contactos realizados para que confirmaran la pertinencia de los mismos e indicaran otros, si los hubiera, actuando en el ámbito de la cooperación empresarial.

En cualquier caso, el grado de respuesta obtenido fue el siguiente:

- De acuerdo a su distribución geográfica:

Mailing presentación del estudio en el extranjero			
Grado de respuesta obtenido			
	Enviadas	Recibidas	Porcentaje
Alemania	16	14	88%
Francia	15	5	33%
Italia	15	15	100%
Polonia	18	8	44%
TOTAL	65	43	66%

(1) Corresponde a la entrevista con la DG Empresa de la Comisión Europea

- Atendiendo a la naturaleza de los organismos:

Mailing presentación del estudio en el extranjero			
Grado de respuesta obtenido			
	Enviadas	Recibidas	Porcentaje
Homólogos DGPYME	7	6	86%
Institutos de Comercio Exterior.- Otros org. públicos de promoción	5	3	60%
Cámaras de Comercio	11	5	45%
Asociaciones Empresariales	9	7	78%
Miembros BRE y BCNET	23	17	74%
Plataformas de búsqueda de socios	4	2	50%
Oficinas Económicas y Comerciales	5	3	60%
Otros contactados con posterioridad	1	0	0%
TOTAL	65	43	66%

3.2.4. Organismos entrevistados

Los organismos entrevistados en los cuatro países han sido los más activos en el ámbito de la cooperación empresarial y, especialmente, los que habían desarrollado algún tipo de plataforma on line. A estos organismos, que finalmente fueron 26, se les realizó una entrevista que se apoyaba en un segundo cuestionario que les era remitido con anterioridad. En aquellos casos en que no se pudo mantener esta reunión de forma presencial, se optó por la vía telefónica.

La información proporcionada tanto durante la entrevista como en el cuestionario, fue posteriormente contrastada y completada mediante el análisis de las páginas web de cada uno de los organismos. En caso de duda, se recurrió al teléfono para aclararlas.

ORGANISMOS EXTRANJEROS ENTREVISTADOS		
Alemania	Asistentes	Cargo
Bundesagentur für Aussenwirtschaft (BFAI)	Marion Walzer-Rippel	Director Contactos Empresariales
Deutscher Industrie und Handelskammertag (DIHK)	Alexander Lau	Director de Promoción de Comercio Exterior
Bundesverband des Deutschen Gross- und Aussenhandels (BGA)	Hans-Jürgen Müller	Director Gerente
On line Information Services GmbH	Dieter Schumacher	Director
Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (sin plataforma)	Guido Glania	Director Comercio Internacional
Deutschen Sparkassen und Giroverband (DSGV)	Bertram Reddig	Director Servicios Europeos
Bundesverband Mittelständische Wirtschaft	Sonja Karger	Directora Dpto. Economía Exterior
Unternehmerverband Deutschland*		

Landervereine*	Birgit Edener	Representante Ost-nd-Mittleuropa Verein en Berlín - Directora Cámara de Comercio de Hamburgo en Berlín
Zentralverband des Deutschen Handwerks*	Michaela Fogt	Representante del Euro Info Centro ZDH
Francia	Asistentes	Cargo
Union des Chambres de Commerce et D'Industrie Françaises à l'Etranger (UCCIFE) Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et D'Industrie (ACFI) World Chambers Network (WCN) Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE)	Charles Maridor Dominique Brunin Georges Fischer Laura de Mondragon/ Eric Elghozi/ Jean Louis Bardy	Director Apoyo a las Empresas Jefe Relaciones Internacionales Director IT y comercio electrónico Directora Adjunta Estrategia y Desarrollo/ Director Industrias y Servicios/ Responsable Sistemas de Información
Italia	Asistentes	Cargo
Istituto Nazionale per il Commercio Estero Consulmarc Sviluppo Mondimpresa - SCPA Confcommercio Network - EIC Associazione Italiana de Commercio Estero (AICE)	Donatella Iaricci/ María Inés Aronadio/ Simona Autuori Paolo Snidero Sara Bassotti Stefania Foresi David Doninotti/ Raffaella Seveso	Director/ Personal técnico Responsable Departamento Internacional Dirección Información EIC Departamento Cooperación Empresarial
Polonia	Asistentes	Cargo
BMB Promotions Polish Agency for Foreign Investment (PAIZ) Polish Chamber of Commerce Cooperation Fund Foreign Trade Research Institute Polish Agency for Enterprise Development (PAED)	Romuald Bogusz/ Edita Pohibiello/ Wladyslaw Kacjuk Teresa Malecka/ Monika Gasiorowska Ireneusz Wrzesnieski Andrzej Szewczyk/ Justyna Kochelt Hanna Kepka/ Stefan Kaszcak/ Krzysztof Jastrzebski Damian Dec	Director General/ Director Marketing Vicepresidente/ Técnico Marketing Director Adjunto Director de Programa/ Técnico Información Director Adjunto/ Director Publicaciones/ Técnico IT Técnico Cooperación Empresarial
DG Empresa	Asistentes	Cargo
Red de Euro Info Centros (EIC)	Gerardo Canet/ Pascale Gaucher/ Silvi Serrequi/ Yolanda Arévalo	DG Empresa/ Bureau Assistance Technique

4. RESULTADOS

Los resultados reflejados en el presente documento provienen del análisis de los organismos seleccionados, totalizando un conjunto de 76 organismos españoles y 32 plataformas de búsqueda de socios, 13 nacionales y 19 extranjeras, así como 26 organismos extranjeros.

4.1. Panorámica general de la cooperación empresarial en España

4.1.1. Criterios de análisis

Para llevar a cabo el análisis hemos tenido en cuenta, además de los criterios que más adelante se explicitan, la experiencia cotidiana de los gestores de dichas iniciativas y sus recomendaciones.

Los criterios de análisis han sido los siguientes:

- *Naturaleza de las organizaciones gestoras.* Este criterio trata de determinar, por un lado, si existe un predominio público o privado de los organismos gestores, y por otro, si dicho predominio influye, cualitativa o cuantitativamente, sobre los servicios prestados al tejido empresarial.
- *Naturaleza de las acciones.* Se han identificado una serie de iniciativas que promueven la localización de eventuales socios entre las empresas:
 - Acciones de promoción, como ferias y misiones comerciales.
 - Encuentros empresariales.
 - Búsqueda de socios locales / acompañamiento empresarial.
 - Participación en programas comunitarios de cooperación empresarial.
 - Plataformas de búsqueda de socios on line.

También hemos creído conveniente analizar otro tipo de acciones que, si bien a priori no se enmarcarían en el ámbito de la cooperación empresarial propiamente dicho, su existencia no sólo fomenta dicha actividad, sino que apoya de un modo decisivo su consecución. Son las siguientes:

- Servicios de información.
- Asesoramiento a empresas.
- Formación.

- *Difusión de las iniciativas.* A través de este análisis se ha intentado conocer qué canales de difusión son más efectivos para dar a conocer las iniciativas en el ámbito de la cooperación empresarial.
- *Valoración de las iniciativas en función de la consecución de objetivos,* distinguiendo entre las que se desarrollan on line y las que tienen un carácter más tradicional. La experiencia de quienes gestionan diariamente las iniciativas y su contacto permanente con el empresariado les permite realizar juicios de valor sobre el grado de aceptación de las iniciativas y de su efectividad.
- *Empresas usuarias,* haciendo especial énfasis en su tamaño, así como en los sectores más activos en la utilización de este tipo de iniciativas.
- *Pertenencia a redes de cooperación empresarial.* Desde el punto de vista de los gestores de servicios es importante analizar las redes de intermediarios con las que cuentan para acometer su actividad, el grado de control que ejercen sobre las mismas y su cobertura geográfica. En este sentido, hemos tenido en cuenta:
 - Su pertenencia a redes ya establecidas como los Euro Info Centros o las antiguas redes BRE y BCNET.
 - Su pertenencia a otro tipo de redes de cooperación.
 - Disponibilidad de oficinas propias en el exterior.
 - Programas de becarios en el exterior.
- *Otros criterios.* Bajo este concepto hemos tratado de recoger todas aquellas recomendaciones y comentarios de los agentes entrevistados fruto de su experiencia en el ámbito de la cooperación empresarial. Básicamente han coincidido en la necesidad de acciones de sensibilización en materia de cooperación empresarial, en la falta de asesoramiento especializado y en la calidad de los intermediarios de las redes de cooperación como factor de éxito.

4.1.2. Análisis cualitativo de las iniciativas de cooperación empresarial

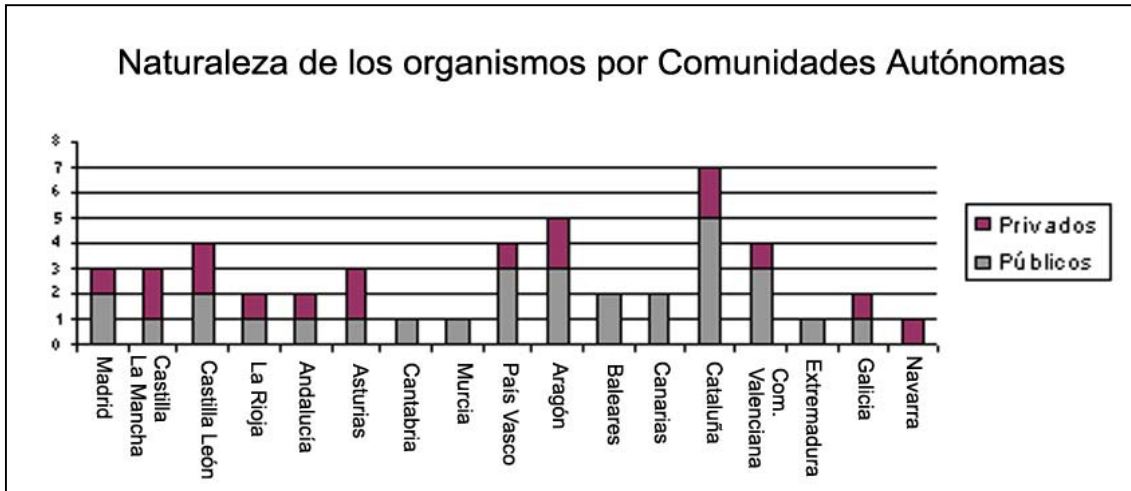
Naturaleza de las organizaciones gestoras

Los organismos públicos suelen desarrollar acciones relacionadas con la promoción, la concesión de ayudas y los servicios de información. La acción privada, por su parte, suele tener un carácter complementario a la iniciativa pública, cubriendo los ámbitos de información especializada y asesoramiento que los organismos públicos no suelen atender y que suelen ser servicios remunerados.



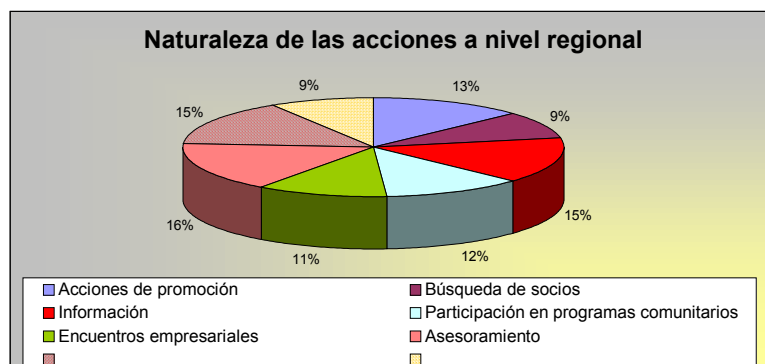
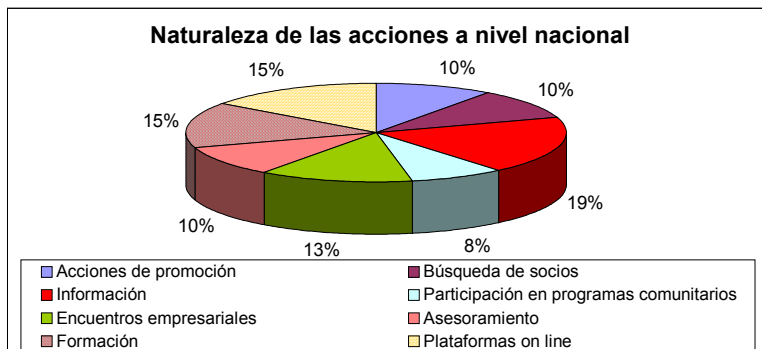
A nivel nacional encontramos una fuerte presencia de acción privada frente a la pública en materia de cooperación empresarial. Esta circunstancia deriva en la diversidad de organismos de carácter privado (asociaciones, federaciones, organismos relacionados con el mundo de la formación y la empresa) a través de los que las empresas canalizan sus necesidades en materia de cooperación empresarial. Sin embargo, es preciso señalar la importante labor de la iniciativa pública de ámbito nacional en el conjunto de acciones que en materia de cooperación empresarial se llevan a cabo en España. A este respecto, merece la pena destacar la labor tanto del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) como del Consejo Superior de Cámaras, que son un referente para la empresa española en la definición de sus planes estratégicos de ámbito internacional.

A nivel regional la acción pública y la privada suelen combinar sus actuaciones en materia de cooperación empresarial. La presencia de la iniciativa privada en la región suele estar muy relacionada con la existencia de redes de intermediarios de carácter internacional que, en el marco de su actuación como intermediarios, ofrecen servicios adicionales en materia de cooperación empresarial. En este sentido, podemos destacar el peso de la iniciativa privada en regiones como Castilla La Mancha y Cataluña. No obstante, son varias las CCAA en las que el ámbito público es el único que cubre las iniciativas en materia de cooperación empresarial, como Cantabria, Murcia, Baleares, Canarias, Comunidad Valenciana, Extremadura y Galicia. En último término, es preciso señalar que la Comunidad Autónoma de Navarra no cuenta con iniciativas de cooperación empresarial de origen público, siendo la Asociación Nacional de la Industria Navarra la encargada de cubrir este vacío en la región.



Naturaleza de las acciones

Existen diversas iniciativas en el ámbito de la cooperación empresarial promovidas por los organismos entrevistados. De ellas, algunas van dirigidas directamente al establecimiento de relaciones de cooperación entre las empresas, mientras otras sirven de apoyo o complemento.



En el primer grupo, es decir, entre las acciones dirigidas directamente al establecimiento de relaciones de cooperación empresarial, podemos destacar las acciones de búsqueda de socios y de acompañamiento empresarial a otros mercados, la participación en programas comunitarios, los encuentros empresariales y, en determinadas ocasiones, las plataformas on line.

- ♦ Por lo que respecta a los servicios de **acompañamiento empresarial** a otros mercados y de **búsqueda de socios locales**, suelen ser fundamentalmente los organismos públicos, tanto de ámbito nacional como regional, los que se centran en esta actividad y, en especial, en la primera de ellas. Sin embargo, existe también una presencia privada en este tipo de servicios que son ofrecidos por organismos con una importante red de intermediarios o de oficinas en el exterior, lo que les permite un conocimiento exhaustivo del mercado y de las posibilidades de cooperación con empresas locales. La práctica totalidad de las CCAA analizadas cuenta con este tipo de servicios a nivel regional, si bien existen algunas excepciones importantes, como es el caso de Murcia, Cantabria, Baleares y La Rioja, que se ven obligados a cubrir este servicio a través de los organismos de ámbito nacional. Se ha de destacar aquí la importante ventaja con la que cuentan las empresas madrileñas frente a las del resto de regiones mencionadas, al estar ubicados en la capital la mayoría de los organismos de ámbito nacional.
- ♦ Una de las iniciativas mejor valoradas por la mayor parte de los organismos entrevistados han sido los **programas de cooperación empresarial promovidos por la Comisión Europea** (Al Invest, Asia Invest, Ecobest, etc) y que incluyen la organización de encuentros de cooperación empresarial con financiación comunitaria. A tenor de las manifestaciones realizadas por los organismos entrevistados que participan en este tipo de programas, el establecimiento de lazos entre organismos de distintos países para organizar acciones de cooperación empresarial parece estar arrojando buenos resultados. Por lo que se refiere al perfil de los organismos organizadores, el número de organismos públicos participantes es ligeramente superior al de organismos privados, si bien estos últimos tratan cada vez más de acceder a los fondos destinados a estos programas. Por CCAA, son todas beneficiarias de este tipo de programas, con la excepción de Castilla La Mancha y La Rioja, en las que los organismos entrevistados han declarado no participar en ellos. Pero no sólo los organismos a nivel regional participan en estos programas comunitarios, también algunos organismos nacionales reciben ayudas de este tipo, como es el caso del Consejo Superior de Cámaras y de CEPES.
- ♦ En lo relativo a la organización de **encuentros empresariales con financiación nacional**, su finalidad es favorecer el establecimiento de un contacto directo entre las empresas. Con la excepción de Castilla La Mancha y La Rioja, todas las CCAA españolas cuentan con este tipo de

iniciativas, muy valoradas entre los empresarios, pero en la que los resultados no siempre corresponden al esfuerzo realizado para su organización. Los organismos que en mayor número se decantan por este tipo de iniciativas pertenecen a las CCAA de Cataluña, Comunidad Valenciana, Asturias, País Vasco, Aragón y Canarias.

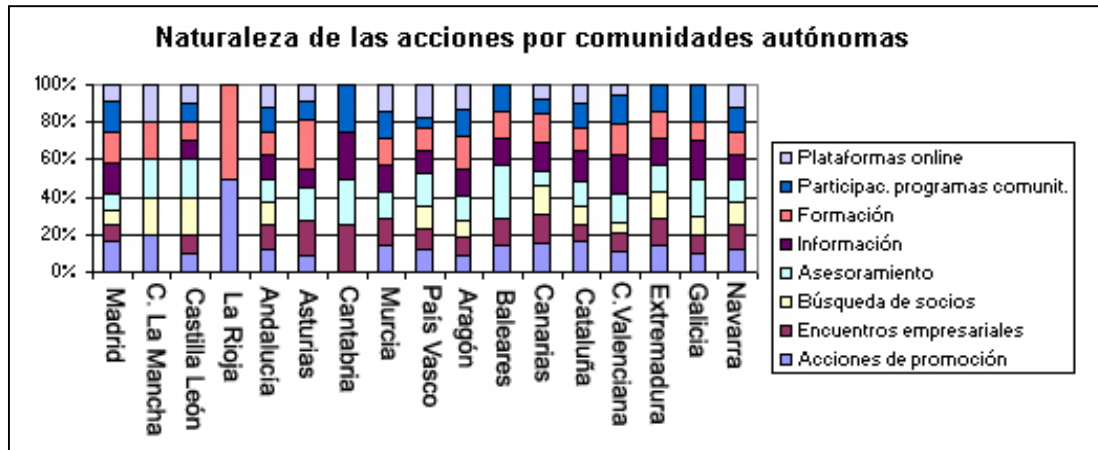
- ♦ Por último hay que hacer referencia a las **plataformas** de búsqueda de socios. Este tipo de iniciativas ha registrado un importante crecimiento en los últimos años, derivado fundamentalmente del auge experimentado por las nuevas tecnologías. En la actualidad, el porcentaje de organismos de carácter nacional con plataforma on line supera al de los organismos de ámbito regional (66% frente al 38%). Por CCAA, las que concentran el mayor número de plataformas son País Vasco y Aragón. Existen asimismo CCAA que no cuentan con ninguna plataforma on line en el ámbito de la cooperación empresarial, como son La Rioja, Cantabria, Baleares, Extremadura y Galicia.

En el segundo grupo, es decir, entre las iniciativas que sirven de apoyo o complemento al establecimiento de relaciones de cooperación empresarial, podemos destacar las acciones de promoción comercial, información, asesoramiento y formación.

- ♦ Sin duda, uno de los instrumentos de cooperación empresarial que más interés suscita entre el tejido empresarial y al que se destina una mayor parte de los fondos públicos es el de las acciones de **promoción comercial**, que incluyen la participación en ferias en el exterior y la organización de misiones empresariales. La amplia cobertura sectorial y geográfica de estas acciones permite a la práctica totalidad de la población empresarial española disponer de instrumentos con los que apoyar una estrategia de localización de socios en otros mercados. Este tipo de acciones suelen estar promovidas por organismos públicos, de carácter nacional y regional, que suelen llevar a cabo una difusión de las mismas entre las empresas a través de su plan anual de acciones. De los datos analizados, se desprende que en este tipo de iniciativas el porcentaje de organismos de carácter regional involucrados (53%) supera a los organismos de carácter nacional (44%). A este respecto, es preciso señalar la especial sensibilidad y conocimiento de su realidad empresarial que tienen los organismos regionales, hecho que les convierte en entidades de singular importancia para promover este tipo de iniciativas. Por CCAA, todas con la excepción de Cantabria llevan a cabo este tipo de iniciativas, con una proporción semejante en todas ellas, salvo en La Rioja, donde las actividades de promoción superan con mucho al resto, llegando a representar casi la mitad de las acciones en materia de cooperación empresarial.
- ♦ El importante esfuerzo que suele realizarse en el ámbito de las acciones de promoción, no suele estar acompañado de un esfuerzo semejante en las acciones de **asesoramiento empresarial**. Así se desprende de los datos analizados, en los que observamos que, a pesar de que algunos

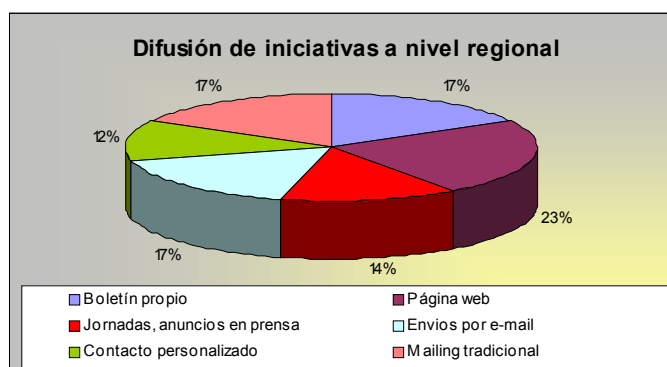
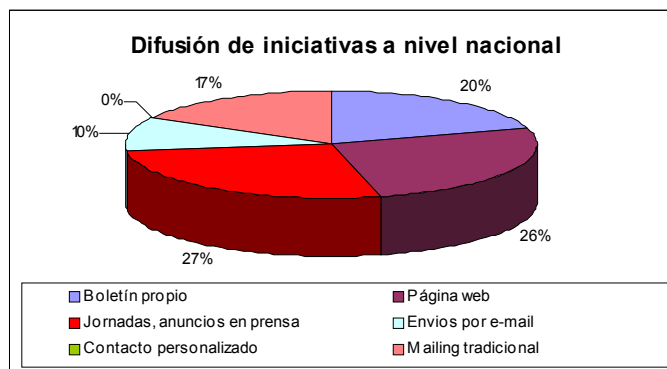
organismos públicos ofrecen servicios de asesoramiento a sus empresas, no es lo más habitual y, en todo caso, la lentitud que en algunos casos suele acompañar su gestión, lleva a las empresas a la búsqueda de un asesoramiento más ágil a través del sector privado. Son en buena parte organismos privados los que asumen los servicios de asesoramiento a empresas, respondiendo normalmente su participación en las redes a la captación de empresas potenciales clientes. Entre las CCAA que cuentan con una mayor oferta de asesoramiento en materia de cooperación empresarial destacan Castilla-León, Asturias, País Vasco, Aragón, Baleares, Cataluña y Comunidad Valenciana, hecho que, con la excepción de País Vasco y Comunidad Valenciana, coincide con la existencia de un mayor número de organismos de carácter privado que operan en este ámbito.

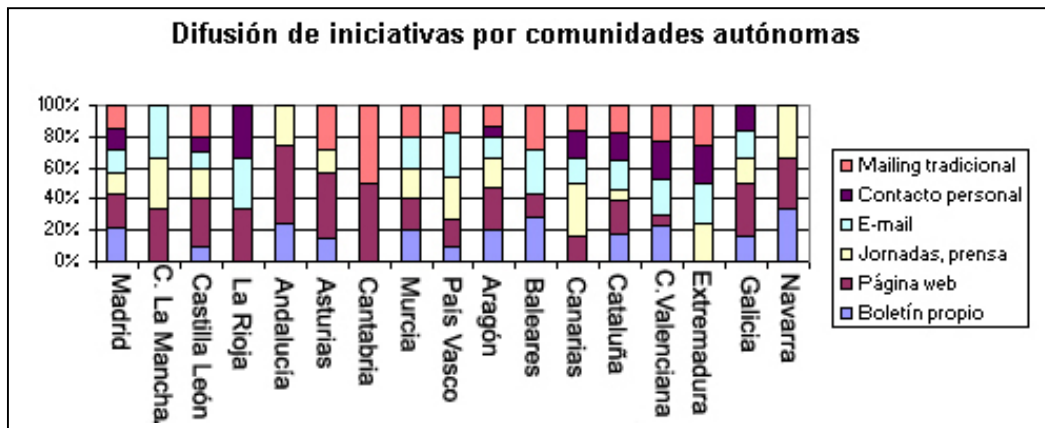
- ♦ Por lo que respecta a los **servicios de información**, se trata de una de las iniciativas más comúnmente ofrecidas por los organismos involucrados en la cooperación empresarial. Este servicio que, en la mayoría de los casos es de carácter gratuito, suele contener información sobre diferentes mercados, así como sobre cuestiones de carácter técnico que las empresas necesitan cuando inician sus relaciones con socios de otros países. Para los organismos públicos ofrecer información es parte de los servicios básicos que proporcionan a las empresas. Para los privados la información se concibe como un medio para atraer clientes. Por CCAA destaca la oferta de Aragón, Comunidad Valenciana, País Vasco y Cataluña.
- ♦ Por último y en lo que a iniciativas de **formación** se refiere, se trata de un servicio ampliamente extendido. Sin embargo, se observa que, en términos generales, las acciones formativas suelen estar centradas en el análisis de la situación y perspectivas de otros mercados y en las posibilidades que los distintos sectores, descuidando acciones de sensibilización sobre las ventajas de la cooperación y sobre los aspectos técnicos para acometerla. Por CCAA todas ellas cuentan con iniciativas en este sentido, con la única excepción de Cantabria. Las CCAA más activas en materia de formación son Aragón y Asturias, seguidas de País Vasco, Canarias, Cataluña y Comunidad Valenciana.



Difusión de las iniciativas

Los medios utilizados para la difusión de las iniciativas en materia de cooperación empresarial no difieren en exceso entre los organismos que actúan a nivel nacional y aquellos cuyo ámbito de actuación es regional. Tan solo el contacto personalizado constituye una excepción a las similitudes observadas, lo que es lógico si tenemos en cuenta la relación más cercana a las empresas que tienen los organismos autonómicos. Los organismos nacionales utilizan jornadas y anuncios en prensa como vía principal para dar a conocer sus iniciativas. Las páginas web, el correo electrónico y los boletines son otras de las vías de difusión más utilizadas.

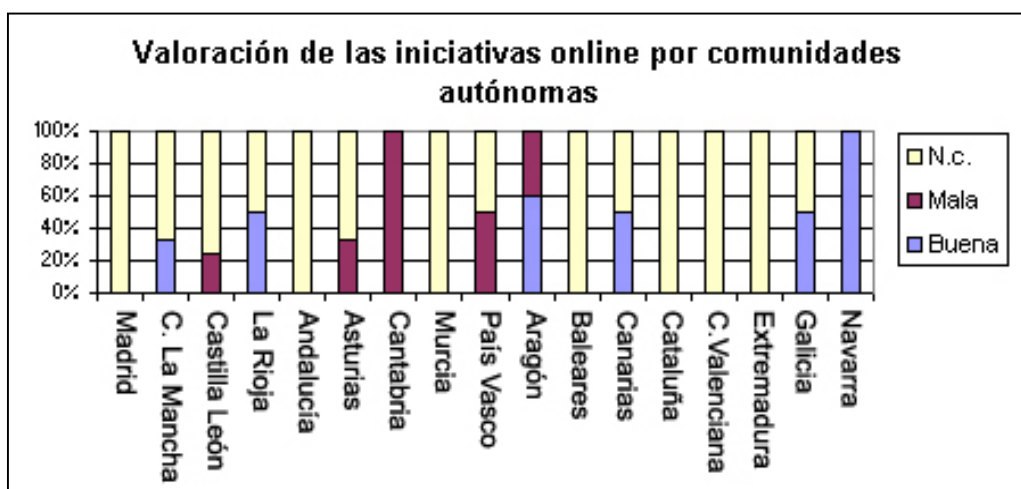




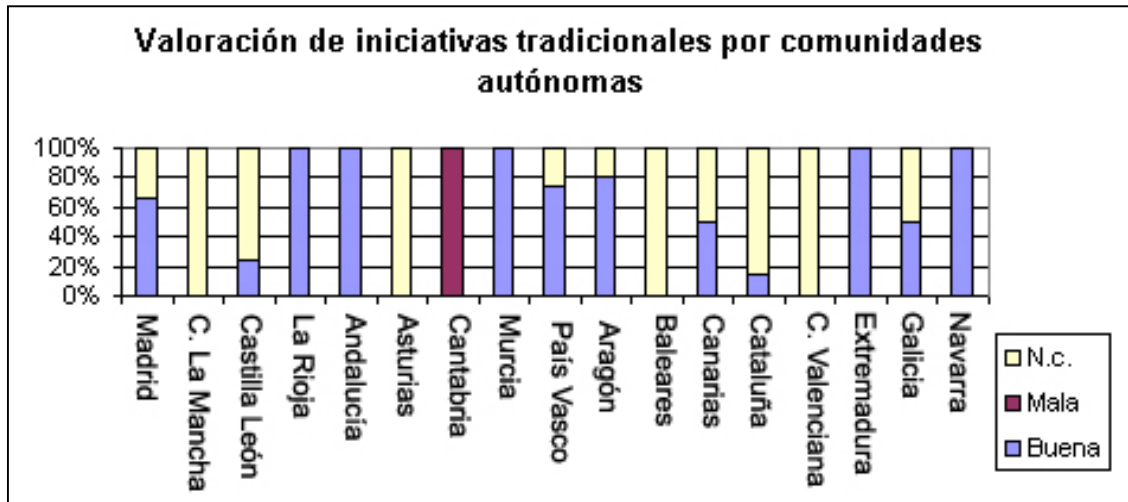
Valoración de las iniciativas en función de la consecución de objetivos

La valoración de las iniciativas de cooperación realizadas por los organismos analizados se han clasificado según se trate de plataformas de búsqueda de socios o de otros instrumentos más tradicionales (misiones comerciales, acciones de promoción, etc).

Plataformas de búsqueda de socios. Aún cuando son muchos los organismos que alegan dificultades para realizar un seguimiento de los resultados de este tipo de iniciativas, la valoración es positiva fundamentalmente para los organismos de carácter nacional. Esta falta de seguimiento suele estar relacionada, en la práctica totalidad de los casos, con una falta de recursos, si bien la reticencia de las empresas a facilitar este tipo de datos es otra de las razones a tener en cuenta. Por CCAA, las que manifiestan una valoración más positiva de este tipo de iniciativas son Aragón y la Comunidad Valenciana. Por su parte el País Vasco es la CCAA en la que un mayor número de organismos valora negativamente las iniciativas on line.

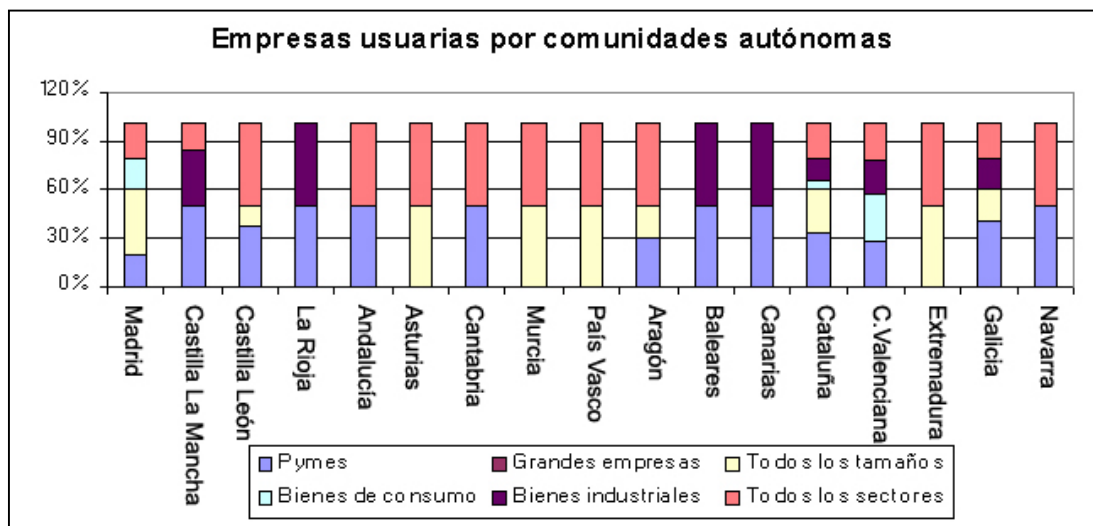


Iniciativas más tradicionales. La práctica totalidad de los organismos entrevistados, a excepción de Sodercan (Cantabria), señalan como positivos los resultados obtenidos, o bien se abstienen de dar una respuesta ante la falta de seguimiento de los mismos. Las CCAA con un mayor número de organismos favorables a este tipo de iniciativas son: La Rioja, Andalucía, País Vasco, Aragón, Cataluña y Comunidad Valenciana.

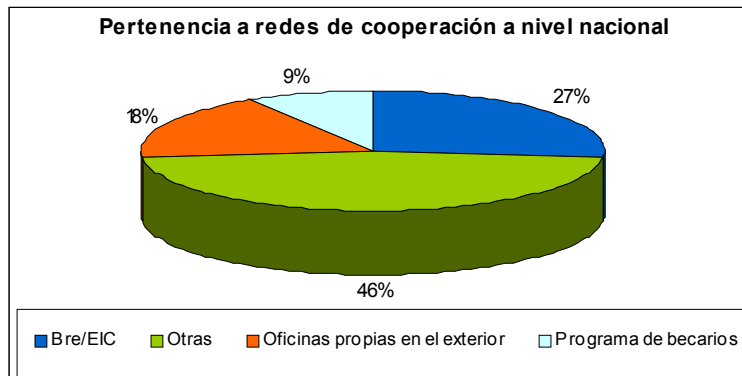


Empresas usuarias

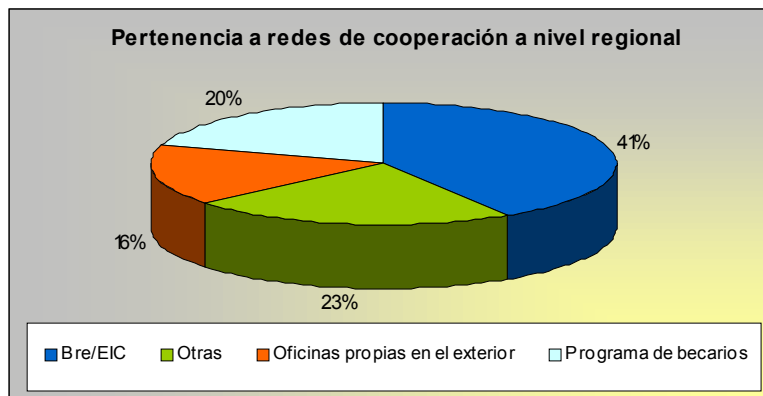
De los resultados obtenidos en el estudio se desprende que, en términos generales, los organismos involucrados ofrecen mayoritariamente sus servicios a empresas de un pequeño y mediano tamaño y a la generalidad de los sectores, si bien en el caso de los organismos regionales esta oferta está normalmente dirigida a los sectores más representativos de la región. Algunos de estos organismos, como el CEEI de Castilla León, la Asociación de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) o el Institut D'Innovació Empresarial de les Illes Balears (IDI), han desarrollado iniciativas específicas para determinados sectores de carácter estratégico para la economía de su región.



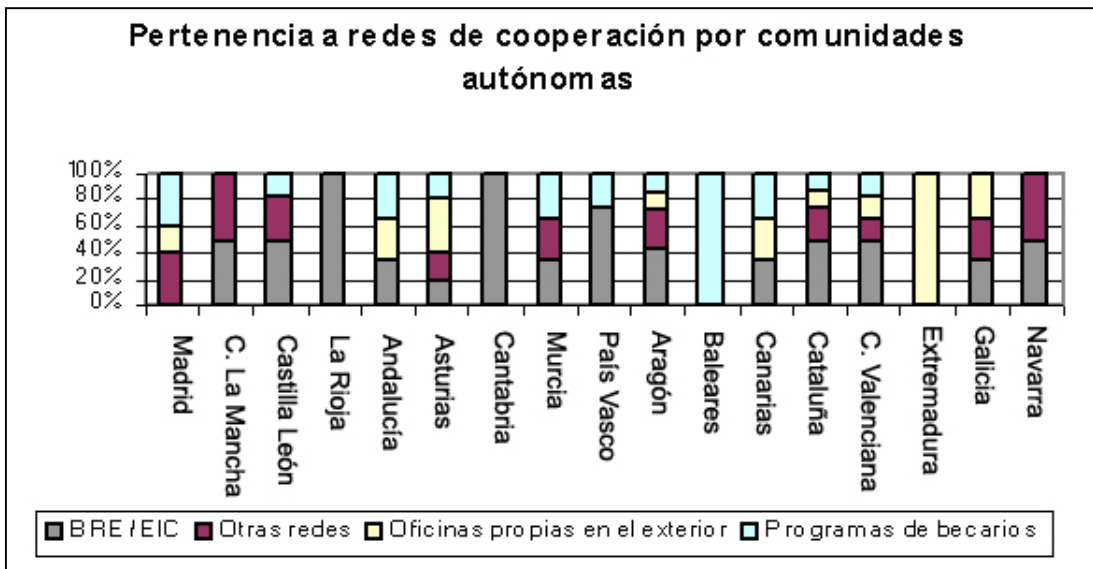
Pertenencia a redes de cooperación empresarial



De los datos analizados observamos que son más numerosos los organismos autónomos que pertenecen a las redes BRE o Euro Info Centros, que los organismos de carácter nacional, que pertenecen en mayor proporción a otro tipo de redes de cooperación. En lo relativo a la posesión de oficinas propias en el exterior, la proporción es semejante entre organismos de ámbito nacional y regional. Por último, en los programas de becarios en el exterior existe una clara preponderancia de los organismos regionales.



De este modo observamos como los organismos de carácter regional han ido potenciando su presencia en el exterior abriendo oficinas en otros mercados y formando parte de redes de cooperación de carácter internacional. Este tipo de organismos focaliza sus esfuerzos en los sectores estratégicos de la región y, con frecuencia, la estrategia se centra en un primer estudio del mercado para un determinado sector. Estos estudios e informaciones no suelen compartirse entre los diferentes organismos regionales.

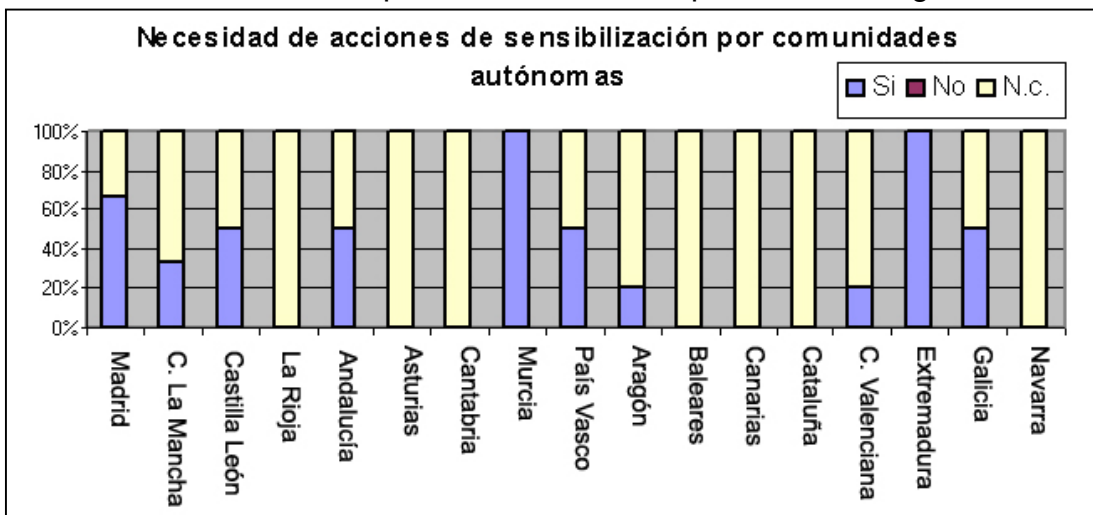


Otros criterios

El grado de consenso alcanzado por los organismos bajo “Otros criterios” es necesariamente menor que en el resto de criterios de análisis, puesto que fueron comentarios y recomendaciones que realizaron los organismos entrevistados libremente, sin ser preguntados al respecto. La coincidencia en dichos comentarios por organismos de distinta naturaleza les confiere especial valor debido a su espontánea recurrencia. Las tres cuestiones planteadas más frecuentemente por los organismos entrevistados han sido:

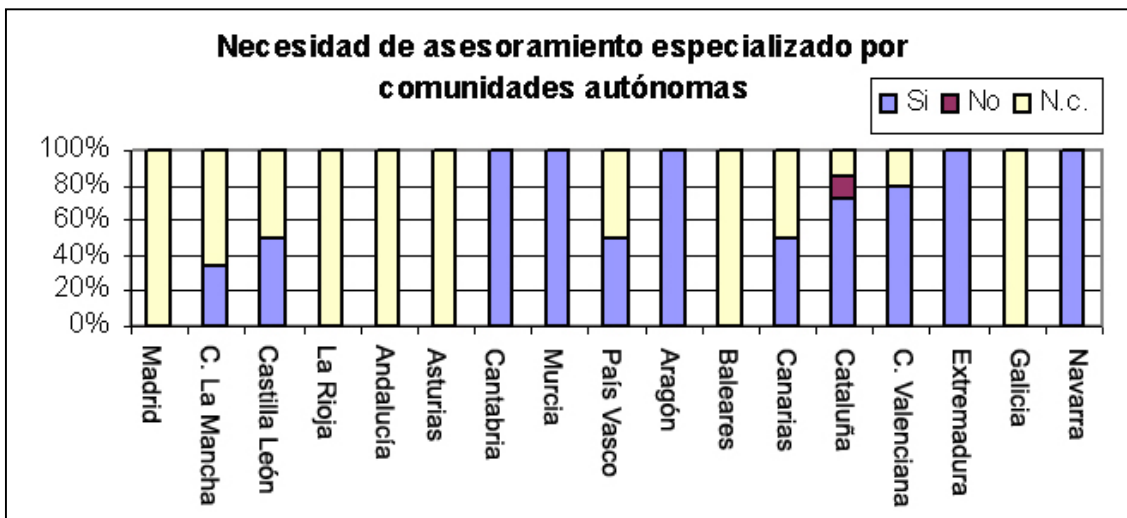
- Necesidad de acciones de sensibilización.
- Necesidad de asesoramiento personalizado.
- Calidad de los intermediarios.

La necesidad de acciones de sensibilización en materia de cooperación empresarial ha sido destacada de manera especial por los organismos de carácter regional. Fundamentalmente Castilla León y el País Vasco manifiestan una falta de cultura de cooperación entre las empresas de su región.



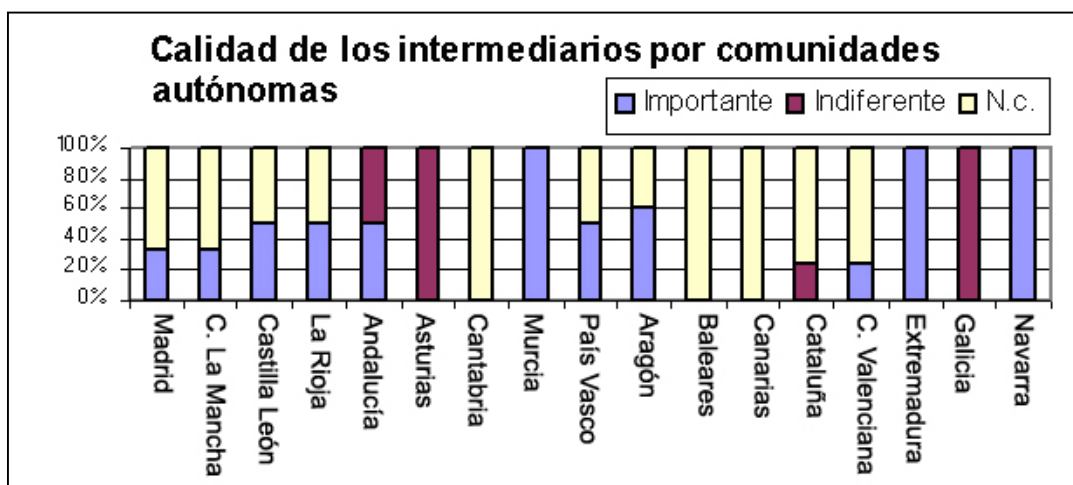
Fuente: Entrevistas

Por lo que respecta a la necesidad de iniciativas en materia de asesoramiento personalizado son muchos los organismos, fundamentalmente de carácter regional, que señalan este aspecto como de especial relevancia para un mayor y mejor desarrollo de la cooperación empresarial. Las empresas no se consideran capaces de gestionar de manera satisfactoria una posible relación con un socio de otro mercado. Aún cuando en el sector privado se ofrece este tipo de asesoramiento, muchas empresas, sobre todo las más pequeñas, no pueden afrontar sus costes. Entre las autonomías que demandan en mayor medida este tipo de iniciativas destacan Aragón, Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla León y País Vasco.



Fuente: Entrevistas

Por último, han sido numerosos los organismos entrevistados que han manifestado como elemento esencial la calidad de los intermediarios de las redes de cooperación. Es destacable el hecho de que la mayor parte de estos organismos pertenece a alguna red de cooperación en la actualidad. Entre las CCAA donde este criterio ha sido considerado relevante por un mayor número de organismos destacan Aragón, Castilla León y el País Vasco.



Fuente: Entrevistas

4.2. Plataformas de búsqueda de socios: España y extranjero

Entre las iniciativas de cooperación anteriormente descritas hemos dedicado especial atención a las plataformas de búsqueda de socios, tanto por el fuerte desarrollo que han experimentado en los últimos años, como por su adecuada complementariedad con los instrumentos de cooperación más tradicionales.

También se consideró adecuado, y así se definió en los objetivos del estudio, completar el análisis de las plataformas de búsqueda de socios españolas con iniciativas similares en el extranjero, concretamente de Alemania, Francia, Italia y Polonia.

Por lo que respecta a las **plataformas de búsqueda de socios españolas**, el estudio permitió identificar 24 plataformas operativas o en desarrollo. De estas 24 plataformas se han descartado aquellas de las que no se disponía de información suficiente, así como las plataformas de Euro Info Centros que se han estudiado con detalle en otro apartado y a partir de la información facilitada directamente por la DG Empresa de la Comisión Europea. En España se han estudiado, por lo tanto, 13 plataformas de búsqueda de socios. En el cuadro adjunto, se detallan las plataformas objeto de estudio y las que han sido descartadas por los motivos antes apuntados.

Plataformas de búsqueda de socios estudiadas en España

	Plataformas estudiadas	Plataformas no estudiadas	
		EIC	Falta de información
Nacional			
ICEX	X		
CEPES	X		
Federación Cámaras Iberoamericanas	X		
World Trade Area	X		
Escuela Organización Industrial	X		
Fundación Universidad Empresa	X		
Andalucía			
CEA		X	
Aragón			
CEPYME Aragón			X
CREA		X	
Cámara de Comercio de Zaragoza	X		
Castilla León			
Agencia Desarrollo Econ. Castilla León *			X
CEEI de Castilla León *			X
Castilla La Mancha			
Trade Point de Castilla La Mancha **	X		
Cataluña			
COPCA			X
Cámara de Comercio de Barcelona		X	
Comunidad Valenciana			
Cámara de Comercio de Valencia		X	
CEEI Valencia - ANCES	X		
Madrid			
Trade Point Madrid			X
Murcia			
Info de Murcia			X
Navarra			
Asociación Nacional de la Industria Navarra		X	
País Vasco			
Cámara de Comercio de Bilbao	X		
SPRI	X		
Fundación Euroventanila País Vasco ***	X		X
* Comparten desarrollo de plataforma			
** Cuenta con dos plataformas y se han estudiado las dos			
*** Cuenta con dos plataformas y se ha estudiado solo una, por falta de información en la segunda al no haberse lanzado aún			

Por lo que se refiere a **las plataformas de búsqueda de socios en el extranjero**, el número total de plataformas estudiadas asciende a 18, de las que 5 corresponden a Alemania, 4 a Francia, 5 a Italia y 4 a Polonia.

Asimismo, y como ya se ha indicado, también se ha procedido a estudiar la plataforma de búsqueda de socios de los Euro Info Centros, cuyo promotor, la DG Empresas, se encuentra en Bruselas.

Plataformas de Búsqueda de Socios estudiadas en el Extranjero

<p>ALEMANIA</p> <p>DIHK BFAI BGA Online GMBH DSGV</p> <p>RED DE EURO INFO CENTROS (EIC)</p>
<p>FRANCIA</p> <p>UCCIFE World Chambers Network CFCE Ubifrance</p>
<p>ITALIA</p> <p>ICE SVILUPPO SCPA Confcommercio AICE</p>
<p>POLONIA</p> <p>BMB Promotions Cooperation Fund IKC PARP</p>

El número total de plataformas de búsqueda de socios estudiadas asciende, por lo tanto, a 32.

Para obtener resultados homogéneos sobre las características de las 32 plataformas y extraer las oportunas conclusiones se han definido una serie de criterios de análisis.

En el presente apartado, tras identificar los criterios de análisis, se presentan los resultados obtenidos desde un doble enfoque: por criterios y por organismo (agrupando los organismos por nacionalidades).

4.2.1. Criterios de análisis

- *Promotor*: Se ha estudiado la existencia de apoyo público y las razones por las que predomina este criterio.

- *Tipo de servicios asociados a las plataformas.* Se trata de valorar si el hecho de ofrecer una serie de servicios adicionales, puede contribuir a mejorar los resultados arrojados por las plataformas de búsqueda de socios. En este sentido, los servicios analizados han sido:
 - Financieros: concesión de ayudas económicas para llevar a cabo acciones de cooperación empresarial.
 - Información: estudios de mercado, análisis sectoriales, regulación, etc.
 - Otros: análisis de la capacidad crediticia de las empresas, traducciones o formación.
- *Intermediarios.* La red de intermediarios se convierte en uno de los aspectos clave para el buen funcionamiento de una plataforma de búsqueda de socios. Se ha evaluado el grado de importancia de contar con una red homogénea, la cobertura geográfica –nacional o internacional- y el número de intermediarios de la misma. Asimismo, a lo largo del estudio algunas de las redes de cooperación contactadas han insistido en la importancia de contar con sistemas de control de la calidad de los intermediarios y de los servicios prestados. Por ello, en los resultados, también se citan algunos de los sistemas de control de calidad desarrollados por las redes de cooperación que nos han facilitado esta información.
- *Perfiles de cooperación.* Los perfiles de cooperación han sido analizados desde numerosos puntos de vista:
 - Fuente de la que provienen: empresas, intermediarios u otras bases de datos. Asimismo, se tiene en cuenta la masa crítica de perfiles con los que cuenta la plataforma.
 - Mecanismo de introducción de perfiles: empresas, intermediarios o promotor.
 - Existencia de un control de calidad respecto a los perfiles de cooperación que son introducidos, así como quién realiza este control.
 - Presencia de un sistema de alertas, entendiendo éste como el mecanismo que permite a las empresas recibir notificación de todos aquellos perfiles existentes que puedan ser de su interés.
 - Posibilidad de búsqueda directa de los perfiles por parte de las empresas, sin necesidad de pasar por intermediarios.
 - Idioma en el que se encuentra expresada la plataforma de búsqueda de socios.
 - Seguimiento de los contactos que puedan derivarse de la utilización de la herramienta.
- *Promoción.* Las actividades de promoción se han analizado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Agentes que llevan a cabo estas actividades: intermediarios o promotor.
- Periodicidad de las acciones de promoción.
- Medios empleados: página web, jornadas, publicaciones u otros.
- *Coste de los servicios.* Con este criterio se ha tratado de evaluar si el hecho de que los servicios sean gratuitos o no influye en el grado de efectividad de la plataforma.

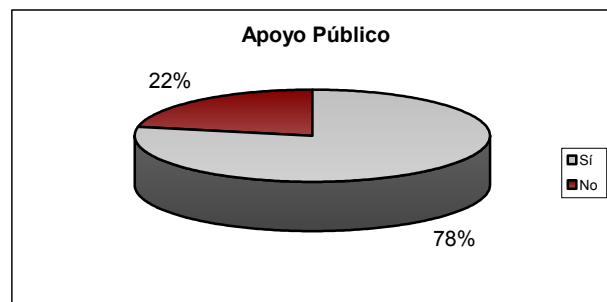
4.2.2. Análisis cualitativo de las plataformas de búsqueda de socios

El análisis de las plataformas de búsqueda de socios ha arrojado una serie de resultados sobre las características de los promotores, la naturaleza de la red de intermediarios, el tipo de promoción más apropiado y la tipología de los perfiles de cooperación.

Promotor

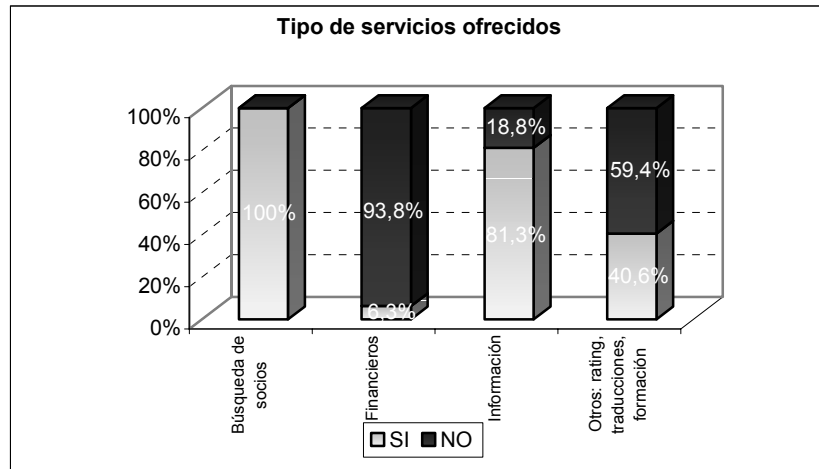
- *Apoyo público de las plataformas*

Como se advierte en el cuadro adjunto, el apoyo público ha tenido un papel destacado en el desarrollo de las plataformas de búsqueda de socios. Esto se explica por la escasa rentabilidad económica de estas iniciativas. Las entidades privadas, por su parte, han tratado de rentabilizar las plataformas utilizándolas como medio para promocionar otros servicios o comercializándolas a precios elevados, una política poco propicia para su masiva difusión.



Al margen del papel del apoyo público, conviene destacar la importancia de dotar a la plataforma con una imagen de calidad y seriedad que depende, en buena medida, del prestigio del propio promotor y de sus intermediarios. Ello explica que buena parte de las plataformas hayan sido iniciativa de organismos con una dilatada experiencia en materia de cooperación empresarial y con una amplia base de empresas usuarias.

- *Tipo de servicios ofrecidos*

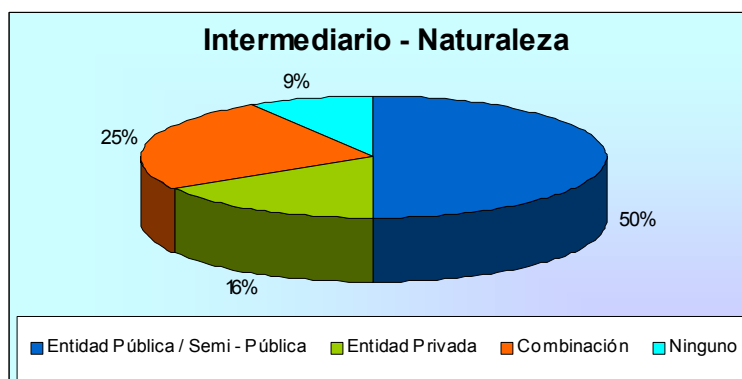


Las plataformas generalmente ofrecen, junto a la búsqueda de socios, otro tipo de **servicios** asociados: información sobre mercados exteriores, informes comerciales, formación o financiación de operaciones.

El objetivo de estos servicios complementarios es tratar de fomentar la entrada habitual de las empresas usuarias, de forma que el portal sea algo más que un mero instrumento de cooperación empresarial. Los resultados parecen demostrar que prácticamente todas las plataformas tratan de fidelizar a sus clientes a través de este mecanismo.

Intermediarios

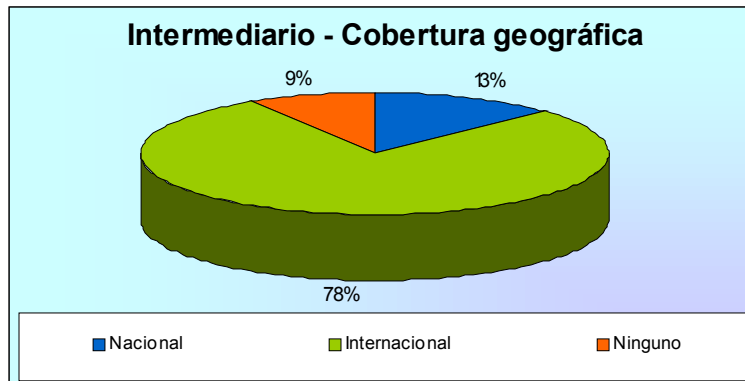
- *Naturaleza*



Del cuadro adjunto se desprende que las plataformas con intermediarios homogéneos en cuanto a su naturaleza (66%), son más numerosas que las que combinan intermediarios públicos y privados. Aunque la distinta naturaleza

de intermediarios no prejuzga los resultados de la plataforma, sí parece que la gestión de una red heterogénea resulta más compleja por la dificultad que entraña compatibilizar objetivos distintos.

- *Cobertura geográfica*

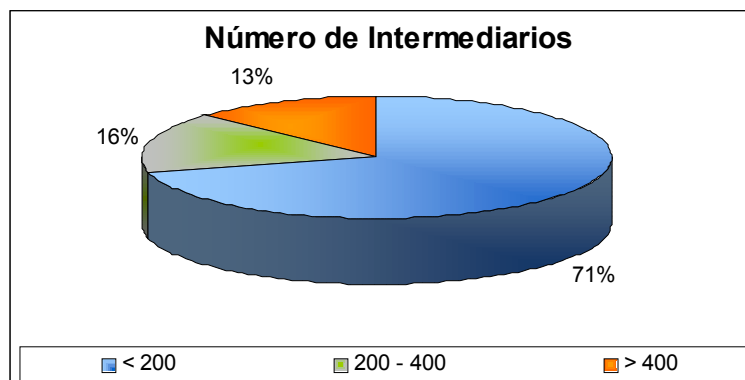


La mayor parte de las plataformas se caracterizan por una red de intermediarios de cobertura geográfica internacional.

Este hecho no sorprende si tenemos en cuenta que, precisamente, es en el ámbito internacional donde las empresas requieren de un mayor apoyo para llevar a cabo sus proyectos de cooperación empresarial. Esta preponderancia de las plataformas de carácter internacional no es sino el reflejo de la adaptación de la oferta a la demanda.

El hecho de que las plataformas no cuenten con una red de intermediarios en el exterior no implica necesariamente que éstas no incluyan perfiles de cooperación internacionales. No son pocas, en efecto, las plataformas de búsqueda de socios que se nutren de otras plataformas con redes internacionales, actuando en este sentido como meros difusores de estos perfiles entre sus clientes.

- *Número de intermediarios*



En la gran mayoría de redes los intermediarios no supera los 200 miembros debido, fundamentalmente, a la dificultad de gestionar un número superior de agentes. Únicamente un 13% alcanza más de 400, aunque este hecho responde, generalmente, a la utilización de la red de Euro Info Centros y de las Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior.

- *Calidad de los intermediarios*

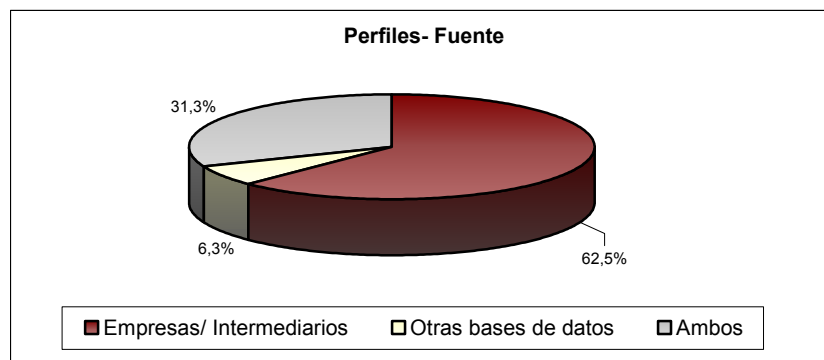
Algunas de las redes de intermediarios contactadas se han referido a la importancia de los sistemas de control de calidad de los intermediarios para garantizar la calidad de la plataforma de búsqueda de socios.

Esta calidad pasa, en primer lugar, por la selección de los intermediarios sobre la base de una serie de requisitos que aseguren que el intermediario es capaz de asumir los compromisos de pertenencia a la red (medios técnicos y humanos, base de clientes, experiencia...). Procedimientos de este tipo son los que utilizan las redes EIC y Global Trade Point. Otras redes, como la World Trade Area, basan esta selección en la naturaleza del intermediario, priorizando a las entidades financieras, las Cámaras de Comercio y las asociaciones empresariales, frente a otro tipo de organismos. En otros casos, la pertenencia a la red viene determinada por la naturaleza del organismo, como las redes de Oficinas Comerciales en el exterior o las redes de Cámaras de Comercio.

Junto a ello, algunas de las redes destacan la importancia de llevar a cabo controles periódicos de los intermediarios y del grado de cumplimiento de los compromisos asumidos. Entre los sistemas empleados figuran la organización de reuniones periódicas, la obligación de informes periódicos sobre la consecución de los objetivos e incluso la posibilidad de que el promotor pueda llevar a cabo auditorías, como en el caso de los EIC.

Perfiles de cooperación

- *Fuente*



La mayoría de las plataformas de búsqueda de socios generan sus propios perfiles ya que estos provienen, fundamentalmente, de sus empresas clientes o intermediarios. En algunos casos acuden a otro tipo de fuentes complementarias como pueden ser bases de datos ya existentes (Oficinas económicas y comerciales, organismos regionales, etc). Son escasas (6,3%) las plataformas que se encuentran concebidas como una mera recopilación de otras fuentes.

- *Naturaleza comercial de la mayoría de los perfiles introducidos*

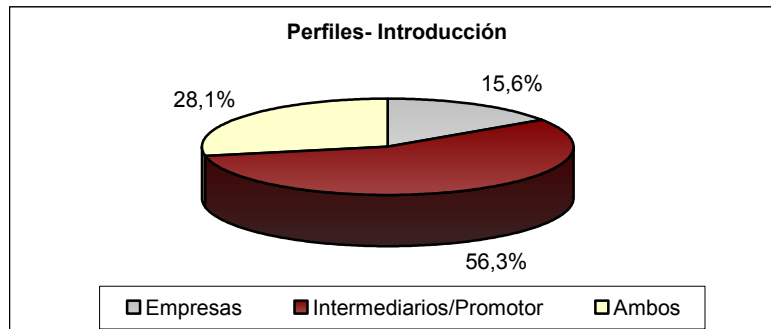
Aunque no disponemos de datos estadísticos que lo confirmen, la mayoría de las plataformas consultadas coinciden en señalar que los perfiles son en su mayoría de carácter comercial, y, concretamente, de compraventa de bienes y servicios. Ello parece obedecer, en primer lugar, a un mayor interés de las empresas por este tipo de cooperación y, en segundo lugar, a la menor adaptación de las plataformas de búsqueda de socios basadas en bases de datos a la cooperación no comercial. Asimismo, se indica que dentro de los perfiles de cooperación comercial predominan ciertos sectores como alimentación, bienes de consumo y materias primas.

- *Masa crítica de perfiles*

La **masa crítica de perfiles** es clave para el éxito de una herramienta de estas características. La mayor parte de las plataformas de las que tenemos datos no supera los 1.000 perfiles.

PLATAFORMAS/ PERFILES	Número de perfiles	
	< 1.000 perfiles	> 1.000 perfiles
España		
WTA		X
Global Trade Point		X
Alemania		
DIHK		X
BFAI		X
On line GMBH		X
DSGV	X	
Francia		
UCCIFE	X	
World Chambers Network	X	
CFCE	X	
Ubifrance	X	
Italia		
Confcommercio	X	
Polonia		
BMB Promotions		X
Cooperation Fund	X	
IKC	X	
PARP	X	

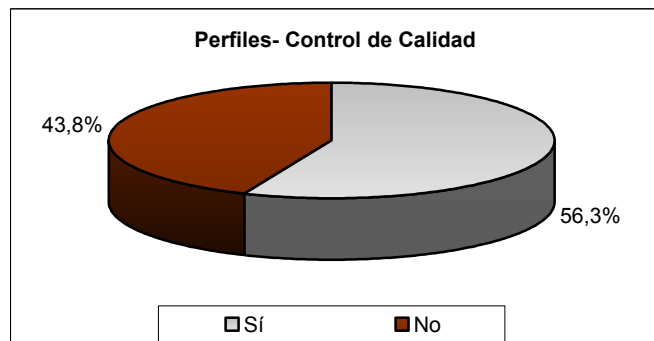
- *Introducción*



La **introducción de perfiles** se lleva a cabo, en la mayor parte de los casos, por el promotor o por la red de intermediarios.

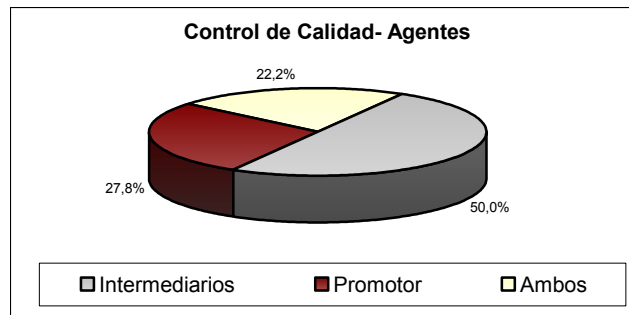
Ello permite ejercer un cierto control sobre los perfiles introducidos en la plataforma, tanto en términos de veracidad como de comprobación de datos (sectores, mercados, tipo de cooperación, etc). En algunas plataformas este proceso es aprovechado para traducir los perfiles.

- *Control de calidad*



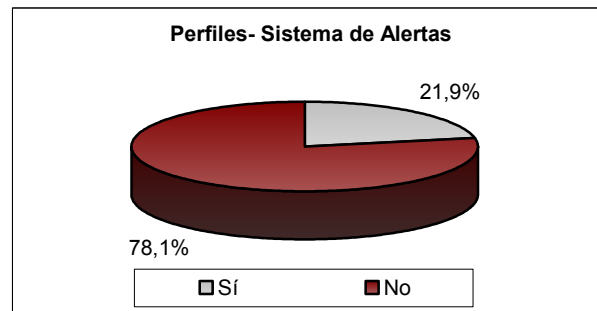
Una gran parte de las plataformas de búsqueda de socios no realizan **control de calidad** de los perfiles.

En los casos en que se realiza control de calidad, éste se limita normalmente a comprobar que los datos han sido introducidos correctamente, de forma que no contrastan la calidad de la oferta de cooperación. Existen excepciones donde los perfiles ofrecen una clasificación de la solvencia financiera y capacidad de pago de las empresas. En estos casos, la plataforma establece una tarifa que la empresa debe satisfacer.



Cuando se realiza un control efectivo de la calidad de los perfiles, los intermediarios son los principales involucrados en efectuarlo ya que son ellos los que tienen una relación más estrecha con las empresas.

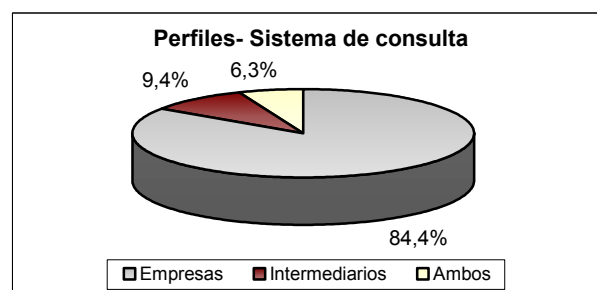
- *Sistema de alertas*



Los **sistemas de alerta** son un mecanismo que no se encuentra demasiado extendido entre las plataformas de búsqueda de socios analizadas.

La antigüedad de muchas plataformas hace que las bases de datos no se encuentren concebidas para albergar esta función, de forma que el usuario debe realizar búsquedas concretas para obtener los perfiles de su interés. Con todo, la mayor parte de los promotores manifiestan el interés en este tipo de servicio para dotar de mayor eficacia a la herramienta de cooperación. No obstante, para que este mecanismo sea plenamente efectivo la base de datos deberá contar con una masa crítica de perfiles suficiente, factor del que carecen la mayor parte de las plataformas consultadas.

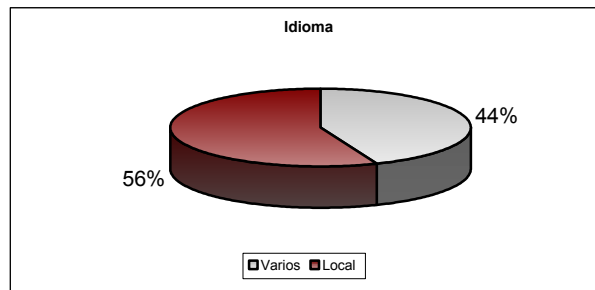
- *Sistema de consulta*



El 90% de las plataformas de búsqueda de socios ofrece acceso directo a las empresas para la **consulta de los perfiles de cooperación**, entendiéndose como tal la posibilidad de acceder al conjunto de la información, incluyendo el contacto del anunciante. Este mecanismo dota de gran agilidad al sistema ya que evita a los intermediarios tener que estar realizando esta labor de intermediación.

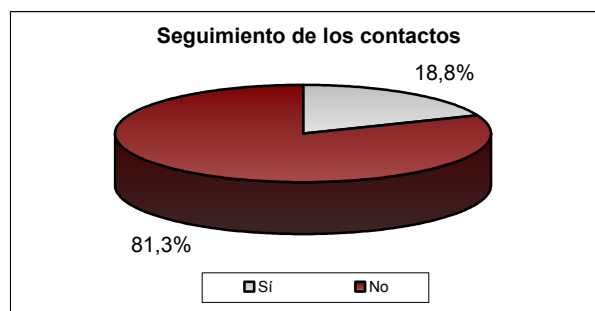
En ocasiones, el intermediario es el responsable de facilitar la información a los usuarios, hecho que generalmente obedece a que este servicio es de pago o a que se quiere ejercer un control sobre las empresas que solicitan esta información.

- *Idioma*



El **idioma** de la plataforma de búsqueda de socios determina, en gran medida, su alcance geográfico. Sin embargo el 56% de las herramientas están expresadas únicamente en el idioma local, limitando la posibilidad de que empresas extranjeras puedan tener acceso.

- *Seguimiento de los contactos*

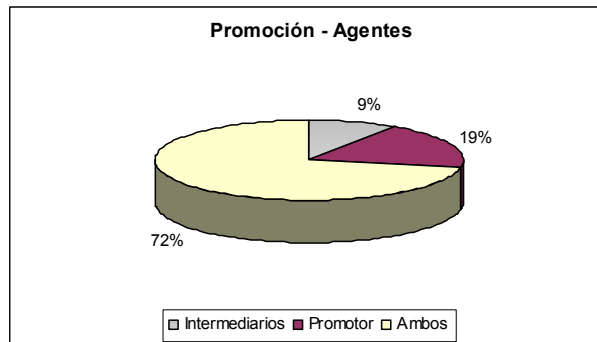


La falta de **seguimiento de los contactos** que se han traducido en acuerdos es una de las principales deficiencias de las plataformas. El elevado coste asociado a este tipo de servicio es uno de los motivos esgrimidos por los promotores para justificarlo. Asimismo, las empresas se suelen mostrar reacias a facilitar esta información. Este hecho provoca que la evaluación de los resultados sea complicada.

Las plataformas que realizan un seguimiento de los contactos suelen ofrecer otra serie de servicios de valor añadido, tales como consultoría o información a medida, por las que cobran una tarifa a las empresas.

Promoción

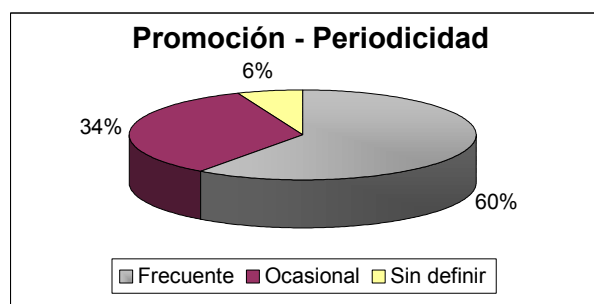
- *Agentes*



Parece lógico que la promoción de las plataformas corra a cargo conjuntamente del promotor y de los intermediarios, como indican las estadísticas.

Los casos en los que es sólo el promotor quien lleva a cabo acciones promocionales se producen en plataformas desarrolladas por organismos nacionales de promoción de comercio exterior y orientadas a las empresas del país del promotor.

- *Periodicidad*

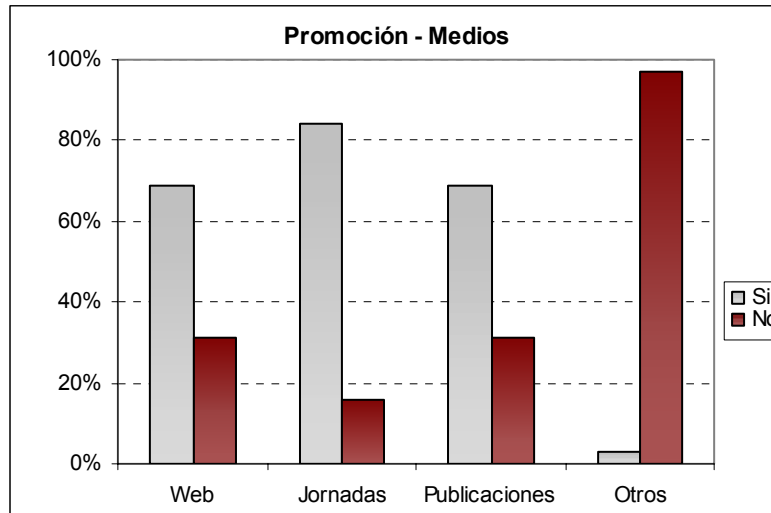


La mayor o menor periodicidad e intensidad con la que se lleva a cabo la promoción es un elemento determinante en el éxito de cualquier plataforma. El hecho de que la promoción se realice con carácter frecuente es un dato muy positivo.

Estas estadísticas están sesgadas por el hecho de que incluyen plataformas de lanzamiento reciente, para las que, obviamente, se han realizado o se están

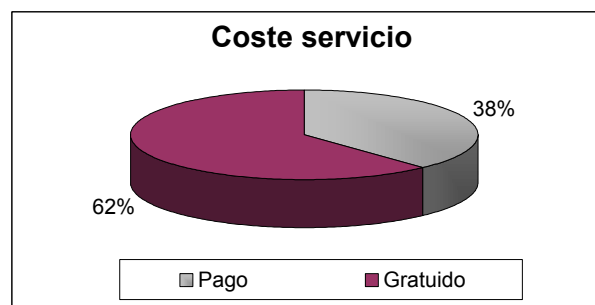
realizando intensas campañas promocionales. Lo relevante, sin embargo, no son sólo estas acciones de promoción iniciales, sino el desarrollo de una política promocional continuada en el tiempo.

- *Medios*



Las plataformas de búsqueda de socios emplean varios medios para promocionar su herramienta de cooperación empresarial, destacando la organización de jornadas, publicaciones y la propia web donde se encuentra alojada la plataforma.

- *Coste del servicio*



La mayoría de los promotores de las plataformas han optado por no cobrar los servicios de búsqueda de socios, algo que, en principio, está ligado a la naturaleza pública del promotor, a que estos servicios se utilizan como reclamo para vender otros productos o a la necesidad de fomentar su uso en la etapa de lanzamiento. En este último caso, algunos de los organismos que habían decidido incluir un coste por el servicio en una etapa posterior han abandonado finalmente esta idea por temor a que ello desincentivara su uso.

Por lo general, el coste está ligado a una mayor calidad y a algún servicio adicional a la mera detección de socios. En cuanto a la modalidad, puede ser una cuota o una tarifa por uso unitario.

4.2.3. Análisis de las plataformas de búsqueda de socios por países

Plataformas en España

En España se ha producido un fuerte desarrollo de estas iniciativas en los últimos años, si bien a un nivel desigual por lo que al ámbito geográfico se refiere. Así, mientras que País Vasco y Aragón son las CCAA que concentran mayor número de plataformas de búsqueda de socios on line, la Rioja, Cantabria, Baleares, Extremadura y Galicia carecen de este tipo de herramientas o, al menos, no se tiene conocimiento de su existencia.

Al margen de este desigual reparto por CCAA, la gran mayoría de plataformas españolas analizadas cuentan con apoyo público y con una red de intermediarios con cobertura geográfica internacional y que suele situarse por debajo de los 200 miembros. Otro elemento a destacar es que la mayoría de las plataformas de búsqueda de socios incluyen servicios complementarios, principalmente de información sobre mercados exteriores, sectores, agenda de eventos de interés, etc. En cuanto a los perfiles la nota positiva es que, salvo raras excepciones, las empresas pueden tener acceso al conjunto de la información sin necesidad de pasar por el intermediario, mientras que el principal punto débil es la ausencia de un control eficaz de la calidad de los perfiles y una falta de masa de perfiles suficiente.

Salvo algunos casos, las plataformas españolas no reúnen todos los requisitos que garantizan su plena eficacia, lo que puede explicar los modestos resultados que exhiben estas plataformas, tanto en términos de perfiles como de consultas de las bases de datos. Estas deficiencias no son, sin embargo, patrimonio exclusivo de las plataformas españolas ya que también se advierten con frecuencia en las extranjeras. Tal vez, el principal dato diferencial en España resida en la ausencia de una cultura de cooperación empresarial como la que se advierte, por ejemplo, en Italia.

Plataformas en Alemania

La mayoría de las plataformas de búsqueda de socios analizadas en Alemania cuentan con fondos públicos. Los servicios complementarios que ofrecen suelen ser de carácter gratuito y se centran en la información sobre mercados exteriores y las oportunidades que presentan para las empresas. Por el contrario, cuando se trata de servicios de asesoramiento se suele repercutir el coste a las empresas.

La cobertura geográfica de las plataformas analizadas tiene un ámbito internacional, sirviéndose de la red de Cámaras de Comercio, Embajadas y bancos extranjeros, con redes de intermediarios que suelen situarse por encima de los 200. Los perfiles que contienen las plataformas provienen de las propias empresas o de los intermediarios, no existiendo una alimentación proveniente de otras bases de datos. Las plataformas analizadas carecen de sistemas de alerta con los que conseguir una mayor difusión de los perfiles introducidos. El control de calidad, que por lo general se lleva a cabo en todas las plataformas analizadas, no suele ser muy exhaustivo en la mayoría de los casos, limitándose a una mera comprobación de que todos los campos se han completado correctamente.

La mayoría de las plataformas analizadas no lleva a cabo un seguimiento de los acuerdos alcanzados por sus empresas usuarias, realizándose tan solo por los organismos con servicios de pago asociados y por aquellos que pretenden aprovechar esta información para fines comerciales.

Los organismos alemanes entrevistados destacan la importancia del apoyo público en el funcionamiento de las plataformas, no sólo en términos económicos, sino por el poder de atracción de intermediarios de calidad a la red. Consideran también fundamental la coordinación entre los miembros de una misma red a través de reuniones periódicas, lo que facilita los acuerdos y aumenta la confianza entre los intermediarios.

Plataformas en Francia

Al igual que en España y Alemania, el apoyo público es muy importante en las plataformas de búsqueda de socios francesas que cuentan con una red de intermediarios de cobertura geográfica internacional y con menos de 200 miembros. La mayoría de las plataformas estudiadas cuentan con servicios complementarios, principalmente de información.

La ausencia de controles de calidad eficaces es una de las principales deficiencias de las plataformas estudiadas. Cuando existen, éstos se limitan, por lo general, a comprobar que el perfil se ha introducido correctamente, siendo muy raras las plataformas que incorporan servicios más sofisticados consistentes en la comprobación de la existencia de la empresa objeto del perfil. Además las plataformas estudiadas presentan una manifiesta escasez de perfiles de cooperación (siendo en su mayoría, de naturaleza comercial), lo que explica también que estas plataformas carezcan, por lo general, de sistemas de alerta que permitan la asociación automática de perfiles. Estos dos factores y la ausencia de una política de promoción frecuente explican que, por lo general, estas plataformas no ofrezcan, a juicio de los propios promotores, unos resultados satisfactorios.

La mayoría de los promotores de las plataformas estudiadas, así como otros organismos consultados en el país con competencias en materia de cooperación empresarial, coinciden en señalar la mejor adaptación de las

plataformas de búsqueda de socios a la cooperación comercial o de compraventa. Para la cooperación no comercial, estos mismos organismos coinciden en afirmar que las empresas francesas prefieren recurrir al trato personalizado, utilizando para ello el teléfono, el fax, el correo electrónico o la entrevista personal.

Plataformas en Italia

Italia es, de todos los países estudiados, el que presenta un menor nivel de apoyo público en el desarrollo de actividades de cooperación empresarial. La mentalidad empresarial italiana, claramente concienciada de los beneficios derivados de este tipo de actividad, contribuye a explicar en gran medida este hecho.

Las empresas usuarias son la principal fuente para la obtención de perfiles. Por lo general no se lleva a cabo un control de calidad de los perfiles y no existe un sistema de alerta.

Las plataformas de búsqueda de socios en Italia destacan por la baja importancia que le conceden a la promoción. En este sentido, únicamente dos de los organismos estudiados lleva a cabo acciones promocionales frecuentes.

La valoración que realizan los organismos italianos de las plataformas de búsqueda de socios es, en términos globales, buena aunque matizando la importancia de ofrecer un asesoramiento personalizado, fundamentalmente a las PYME.

Plataformas en Polonia

Las plataformas de búsqueda de socios analizadas en Polonia cuentan, en todos los casos, con apoyo público. Por lo general, ofrecen servicios complementarios, destacando la información con estudios de mercados exteriores.

La cobertura geográfica de estas plataformas suele ser internacional. Respecto a la red de intermediarios, éstos no superan generalmente los 200 miembros, a no ser que sean Euro Info Centros, con lo que lógicamente, poseen una red mucho más extensa.

Las plataformas polacas suelen extraer los perfiles de cooperación de las propias empresas usuarias del servicio, destacando que normalmente los intermediarios realizan controles de calidad de los mismos. Sin embargo, carecen de un sistema de alerta y de una masa de perfiles lo suficientemente amplia.

Los organismos polacos entrevistados resaltan, en la mayoría de los casos, la falta de efectividad que estas herramientas tienen en un país donde la

penetración de Internet es todavía reducida. Por eso optan por otros mecanismos alternativos como encuentros empresariales o foros de cooperación a los que consideran más eficaces.

4.2.4. Red de Euro Info Centros (EIC)

La red de EIC, cuyo promotor es la Comisión Europea – DG Empresa, es una red de ámbito europeo cuyo principal objetivo es informar y asesorar a las empresas sobre cuestiones comunitarias.

Los Euro Info Centros actúan en el ámbito de la cooperación empresarial promoviendo acuerdos de colaboración entre empresas europeas. Para ello la red cuenta con dos herramientas: la Partner Search Database, antiguo BRE, consistente en una base de datos de perfiles de cooperación; y la Intranet VANS o First Class que es un sistema de intercomunicación entre los diferentes EIC basado en el envío de correos electrónicos.

El análisis de la primera herramienta fue descartado de este estudio al existir ya un trabajo sobre la misma y sobre sus ineficiencias, lo que llevó a la DG Empresa a abandonarla en el año 2000. Desde entonces, la plataforma ha cambiado de nombre (Partner Search Database), pero no ha experimentado ningún cambio en sus funcionalidades y estructura. Aunque todavía sigue alimentándose, el número de perfiles es muy reducido (siendo en su mayoría de carácter comercial) y su utilización marginal.

Por lo que respecta a la red VANS o First Class, su buen funcionamiento parece estar asociado a la cohesión y la calidad de su red de intermediarios, si bien los propios promotores reconocen la necesidad de introducir formularios que permitan homogeneizar y racionalizar la comunicación. Esta homogeneización es especialmente necesaria en el caso de los perfiles de cooperación, cuyo contenido y estructura es por el momento muy desigual.

Los promotores de la red EIC se muestran mucho más convencidos de la eficacia de las plataformas del tipo VANS o Intranet que de aquellas basadas en bases de datos. La principal justificación que aducen es que, en materia de cooperación empresarial, las empresas siguen prefiriendo el trato personalizado, un factor especialmente valorado en el caso de proyectos de cooperación no comercial.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos anteriormente han permitido extraer una serie de conclusiones sobre las características de las iniciativas de cooperación empresarial en España, así como sobre las particularidades de las plataformas de búsqueda de socios.

Estas conclusiones, que serán analizadas en detalle a continuación, pueden resumirse en:

- 5.1. Ausencia de cultura de cooperación empresarial en las empresas españolas.
- 5.2. Insuficiencia de iniciativas en materia de asesoramiento personalizado.
- 5.3. Falta de adecuación de las redes de intermediarios a unos requisitos cualitativos básicos que garanticen su cohesión y calidad.
- 5.4. Mejor adaptación de las plataformas de búsqueda de socios a la cooperación comercial.

5.1. Ausencia de cultura de cooperación empresarial en las empresas españolas

Con carácter general las PYME desconocen los beneficios que la cooperación empresarial conlleva. Varios son los organismos españoles que han coincidido sobre dicho aspecto, lo que resulta especialmente relevante si se tiene en cuenta que no fueron cuestionados de forma sistemática al respecto.

Esta carencia, aunque no exclusiva del territorio nacional, no encuentra réplica en todos los países europeos analizados en el presente estudio. Así, en Italia existe una mayor concienciación entre el empresariado sobre los beneficios de la cooperación, de modo que las empresas no sólo buscan de forma activa todo tipo de acuerdos de carácter internacional, tal y como demostraron, por ejemplo, las estadísticas de uso de las antiguas redes BRE y BCNET, sino que se asocian horizontalmente entre sí dentro del territorio nacional para mejorar su competitividad. Esta actitud, que según algunas entidades entrevistadas también se mantiene en Dinamarca, debiera servirnos de modelo para tratar de reproducirla entre el empresariado nacional y así dinamizar su proceso de internacionalización.

Por ello, antes de acometer cualquier tipo de acción en el campo de la cooperación empresarial propiamente dicho - ya sea de creación de una nueva iniciativa, ya sea de mejora y/o coordinación de las ya existentes, o de promocionar y dar a conocer los distintos esquemas disponibles en la actualidad -, se hace necesario extender dicha cultura y actitud entre el empresariado, de modo que este pueda convertirse en un usuario convencido de estas iniciativas.

Con este fin, sería conveniente organizar acciones de sensibilización para extender y arraigar la cultura de cooperación entre el empresariado español, concienciándole sobre los beneficios de la cooperación empresarial para acceder a los mercados exteriores. En este sentido, son varias las iniciativas que se pueden acometer para fomentar dicha concienciación y contrarrestar de forma activa la carencia de cultura sobre cooperación empresarial:

- Organización periódica de jornadas que aborden los beneficios que la cooperación empresarial entraña para el tejido empresarial.
- Otro método eficaz para combatir la falta de cultura sobre cooperación empresarial entre los empresarios podría ser la ***inclusión de recomendaciones en las páginas web***. Dichas recomendaciones podrían tener un contenido similar al previamente descrito en las charlas.
- Asimismo podría considerarse la edición de ***folletos***, de ***boletines de difusión periódica*** o incluso de una ***publicación*** para sensibilizar a las empresas sobre los beneficios de la cooperación empresarial.

5.2. Insuficiencia de iniciativas en materia de asesoramiento personalizado

Una de las conclusiones de este estudio es el predominio de iniciativas que promueven únicamente el establecimiento de un primer contacto entre las empresas, sin que éste se acompañe de ninguna otra actuación. Esta falta de seguimiento se ha justificado generalmente por una falta de recursos humanos y financieros para acometer una labor de asesoramiento sobre la opción de cooperación empresarial más conveniente.

Se debe tener en cuenta que la mayoría de las empresas que utilizan los servicios de los organismos analizados en el estudio son PYME, que cuentan con unos medios técnicos y financieros escasos para llevar a cabo posibles acciones de cooperación. Por otra parte, los recursos financieros limitados con los que cuentan les impiden asumir, en muchas ocasiones, el coste de un servicio de asesoramiento especializado para llevar a cabo algún tipo de cooperación empresarial. Además, la escasa preparación con la que cuentan por lo general las PYME españolas en el ámbito internacional suscita recelos y desconfianza lo que dificulta llevar a cabo algún acuerdo con empresas extranjeras (circunstancia que se ve alimentada por la escasa cultura de cooperación que existe entre el tejido empresarial español).

En definitiva, las iniciativas relacionadas con la cooperación empresarial de los organismos españoles tienden a primar el establecimiento de un primer contacto, sin que ello vaya acompañado de un seguimiento posterior de los resultados así como de un asesoramiento complementario y personalizado. Cabe, por tanto, pensar en la conveniencia de ofrecer a las empresas este tipo

de servicios de asesoramiento, de tal manera que éstas puedan acometer con confianza y éxito sus acciones en materia de cooperación.

5.3. Falta de adecuación de las redes de intermediarios a unos requisitos cualitativos básicos que garanticen su cohesión y calidad.

Estos requisitos son los siguientes:

Promotor

- **Apoyo público:** la existencia de respaldo público es vital dentro de una plataforma de búsqueda de socios, ya que contribuye a superar las dificultades de rentabilidad asociadas a este tipo de actividad. Asimismo, proporciona la imagen y credibilidad necesarias para el correcto funcionamiento de la misma.
- **Servicios complementarios:** las plataformas deben ofrecer un conjunto de servicios que conviertan a la herramienta en algo más que una mera búsqueda de socios, incitando la entrada de las empresas en la plataforma de forma continuada y regular. Estos servicios comprenden, entre otros, los siguientes:
 - Información: noticias, estudios sectoriales, informes país o acontecimientos de interés.
 - Formación: cursos sobre cuestiones relativas a la gestión empresarial, operativa internacional, nuevas tecnologías, etc.
 - Servicios complementarios: informes comerciales o asesoramiento personalizado.

Intermediarios

Algunos de los organismos contactados han coincidido en señalar que la eficacia de una plataforma de búsqueda de socios y, en general, de los servicios prestados en materia de cooperación empresarial a las empresas depende, en buena medida, de la cohesión y calidad de su red de intermediarios.

Según los organismos que nos han facilitado información sobre esta cuestión – principalmente World Trade Area, Global Trade Point y EIC – la cohesión y calidad de la red viene determinada por una serie de factores que se detallan en el presente apartado.

- Factores de cohesión de una red de intermediarios.

- Número razonable de intermediarios

Aunque resulta muy difícil definir un número de intermediarios concreto, entre otros motivos porque depende de la cobertura geográfica de la propia

red y de sus objetivos, en lo que sí coinciden los organismos que han aportado información sobre este asunto es que cuanto mayor es el número de intermediarios, más complicada resulta la gestión de la red y mayores riesgos existen de que se deteriore la calidad de los servicios prestados. A este respecto, se advierte que la mayoría de las redes analizadas cuentan con un número de intermediarios que oscilan entre 100 y 200.

- Homogeneidad de los intermediarios

La mayor o menor cohesión de la red también parece depender del grado de homogeneidad de los intermediarios en cuanto a su naturaleza. Los organismos que se han pronunciado a este respecto, afirman que es preferible contar con una red homogénea, procurando en la medida de lo posible, que estos organismos compartan objetivos similares. En este sentido, se advierte que la combinación de entidades públicas y privadas puede dificultar la gestión de la red en la medida en que los objetivos de uno y otro grupo de organismos no siempre coinciden. En cualquier caso, lo que se advierte es que la mayoría de las plataformas estudiadas procuran mantener esa homogeneidad.

- Factores de calidad de una red de intermediarios.

- Requisitos de selección de los miembros de la red

Entre los factores que determinan la calidad de la red de intermediarios, algunos organismos entrevistados destacan la importancia de su selección sobre la base de una serie de requisitos. De una forma u otra, y bajo distintas modalidades, los organismos que han aportado información sobre esta cuestión cuentan con algún mecanismo de selección, desde los basados en la naturaleza y prestigio del organismo, hasta aquellos que establecen un proceso de selección riguroso, como la convocatoria de concurso público en el caso de los EIC. Al margen de la forma empleada, lo que parece relevante es que exista algún proceso de selección que asegure que los miembros van a ser capaces de asumir adecuadamente los compromisos contraídos como miembros de la red. Y es que en ocasiones, como en el caso de la antigua red BRE, la cantidad de intermediarios ha primado sobre su calidad.

- Existencia de mecanismos de control periódico de la calidad de los intermediarios y de sus servicios.

Tan importante o más que la existencia de un sistema de selección de los intermediarios es el desarrollo de controles periódicos sobre la calidad de los servicios prestados por estos últimos. Aquí también existen diversidad de mecanismos, entre los que destacan la remisión de informes periódicos sobre las actividades desarrolladas, la organización de reuniones periódicas, la organización de cursos de formación o incluso, como en el

caso de los EIC, la implementación de auditorías cuando se detectan dificultades graves.

Perfiles de cooperación

- **Masa crítica de perfiles** que permita disponer de una gran variedad de sectores y de países representados. El número exacto de perfiles necesarios para garantizar un funcionamiento correcto dependerá, en última instancia, de la amplitud de sectores y países que la plataforma abarque. Teniendo en cuenta las plataformas estudiadas se estima que en torno a 4.000 perfiles activos sería una cifra adecuada para atender a las necesidades de cooperación de todas las empresas, en una herramienta de ámbito internacional y con total cobertura sectorial.
- **Calidad de los perfiles:** las plataformas deben establecer algún tipo de mecanismo que permita controlar la veracidad y calidad de los perfiles. Este mecanismo podría consistir en que una vez que los perfiles estuviesen introducidos, pasasen a una fase de “pendiente de validación” por parte de los intermediarios. De este modo, el perfil no aparecería en la plataforma para su consulta por parte de los usuarios, hasta que no se hubiese comprobado su calidad (veracidad de la información, solvencia de la empresa, etc). La comprobación de esta calidad la realizarían los intermediarios, bien gracias a su conocimiento de las empresas de la región o bien a través de empresas especializadas en calificación crediticia. Si la validación de la información no resultase satisfactoria, se enviaría un e-mail al usuario comunicándole los motivos por los que su perfil ha sido rechazado, de forma que pudiese solventar posibles errores. Asimismo, es conveniente que los perfiles tengan alguna fecha de caducidad o sistema automático de borrado, de forma que exista una cierta seguridad en cuanto a la vigencia de la oferta de cooperación.
- **Sistema de búsqueda:** la herramienta debe permitir no sólo un acceso directo de las empresas a los perfiles de cooperación, sino además realizar búsquedas atendiendo a diversos criterios como pueden ser sectores, países o tipo de cooperación empresarial (distribución, inversión, ...)
- **Alertas:** la proactividad de una plataforma es vital para su correcto funcionamiento. Así, es importante establecer un sistema de alertas que permita al usuario recibir, sin necesidad de búsqueda, los perfiles introducidos que puedan ser de su interés. El establecimiento de este sistema de envío de alertas precisa que los perfiles estén perfectamente descritos atendiendo a una serie de criterios establecidos previamente (sectores, países, tipo de cooperación, etc), así como una masa crítica mínima.

- **Idioma:** una plataforma de búsqueda de socios de carácter internacional exige que esta ofrezca la posibilidad de seleccionar varios idiomas. Además del idioma local, es absolutamente necesario el inglés.
- **Seguimiento:** Se trata de un elemento esencial a la hora de valorar resultados y de saber, en consecuencia, si se ha llegado a acuerdos efectivos. Para ello debe preverse, dentro de la plataforma, un apartado de seguimiento que permita, tanto al promotor como a los intermediarios, determinar el estado de los perfiles que se han introducido, así como qué empresas se han puesto en contacto y para qué tipo de cooperación. La información que proporciona este mecanismo facilita las posteriores labores de seguimiento, ya que delimita el número de empresas sobre las que realizar el mismo.

Promoción

- **Promoción activa:** es fundamental para asegurar la eficacia de la plataforma. Si consideramos, en efecto, que el éxito de una plataforma viene determinado por su nivel de acceso y el volumen de perfiles introducidos, la promoción recurrente resulta necesaria para alcanzar estos objetivos. En cuanto a los medios, lógicamente cuanto más variados sean, mayor alcance tendrá la promoción. Se observa que una forma de promover el uso de una plataforma, además de incluir el enlace en el mayor número de sitios web relacionados con la cooperación empresarial y de informar de su existencia en los foros más diversos, es asociar a la plataforma otra serie de servicios de valor añadido que fomenten su uso.

Todos estos requisitos cualitativos referidos al promotor, a los intermediarios, a los perfiles de cooperación y a la promoción son los que han servido para la definición funcional y técnica de una plataforma modelo (ver apartado 7). Por otra parte, considerando el gran interés que tiene esta información para las plataformas españolas, la DGPYME los difundirá a todos los agentes implicados en la cooperación empresarial y los incluirá además en su página web (www.ipyme.org).

Además, la DGPYME se ha planteado que sería de gran utilidad servir de referente informativo a nivel nacional de aquellas plataformas de búsqueda de socios que cumplen unos requisitos mínimos de calidad. Para ello, introduciría en su página web un apartado de “Enlaces a plataformas de cooperación” dentro de la sección de cooperación empresarial.

REQUISITOS DE LAS PLATAFORMAS DE BÚSQUEDA DE SOCIOS									
	Promotor		Perfiles					Promoción	Coste del servicio
	Apoyo Público	Servicios Complementarios	Calidad	Sistemas de búsqueda	Alertas	Idioma	Seguimiento	Promoción activa	Pago
España									
ICEX	X	X		X	X			X	
Global Trade Point			X	X	X	X	X	X	
Spain 2 Business	X			X			X	X	
ANCES	X	X	X	X				X	
Fundación Universidad Empresa	X	X	X	X			X		
CEPES	X	X		X		X		X	
Federación Cámaras Latinoamericanas		X		X					
W TA	X	X	X	X	X	X		X	X
Redepyme		X		X					
Lankidetza	X	X	X	X				X	
Alertas		X	X	X	X				X
Intersarea	X	X		X					
Circle	X	X		X		X		X	
Alemania									
DIHK	X	X	X	X		X	X	X	
BFAI	X	X	X	X	X	X		X	X
BGA	X	X	X	X		X		X	
Online GMBH		X	X	X		X			X
DSGV	X	X	X	X			X	X	
Bruselas									
EIC	X	X				X		X	X
Francia									
UCCIFE	X	X	X	X					
World Chambers Network	X	X	X	X		X		X	X
CFCE	X	X		X	X				X
Ubifrance	X	X		X				X	X
Italia									
ICE	X	X		X					X
SVILUPPO		X	X	X				X	X
SCPA	X	X	X	X		X			
Confcommercio	X	X		X				X	
AICE				X		X			
Polonia									
BMB Promotions	X	X	X	X		X	X	X	X
Cooperation Fund	X	X	X	X				X	
IKC	X	X				X			X
PARP	X	X	X						

5.4. Mejor adaptación de las plataformas de búsqueda de socios a la cooperación comercial.

Como se ha puesto de manifiesto varias veces a lo largo del estudio, la cooperación empresarial abarca multitud de acuerdos de muy distinta naturaleza y complejidad, desde la simple compraventa de productos, a la conclusión de un acuerdo de transferencia de tecnología o la constitución de una joint venture. Dentro de esta diversidad, la mayoría de los organismos contactados coinciden en señalar que las plataformas de búsqueda de socios, basadas en bases de datos, se adaptan mejor a la cooperación de tipo comercial que a otras modalidades de cooperación.

Pero esta buena adaptación de las plataformas a la cooperación comercial no sólo viene avalada por los comentarios de la mayoría de los organismos entrevistados, sino también por los resultados. Y es que todas las plataformas estudiadas incluyen una clara mayoría de perfiles de cooperación comercial. En buena parte de ellas, la posibilidad de introducir perfiles en otros ámbitos de la cooperación empresarial también está contemplada, pero su utilización es claramente marginal.

Esta situación obedece, en parte, al mayor desarrollo de la cooperación comercial frente a otros tipos de cooperación más complejos y que incorporan mayores riesgos económicos y financieros. Pero existen también otro tipo de razones que explican esta mejor adaptación a la cooperación comercial. Entre ellas, cabe mencionar las siguientes:

- Fácil caracterización del perfil comercial mediante códigos de ámbito universal: CNAE y sistema armonizado.
- Tipos de oportunidad acotados: compra y venta
- Este tipo de perfiles no requiere información adicional compleja: por lo general basta con describir cantidad y/o calidad requerida u ofrecida
- En este tipo de cooperación, las empresas se muestran menos recelosas a la hora de comunicar información a través de la red.
- En definitiva, la sistematización de los perfiles de este tipo de cooperación es mucho más fácil, de ahí que puedan estructurarse en base de datos.

Dentro de la cooperación comercial no todos los sectores ofrecen, lógicamente, la misma adaptabilidad a las plataformas de búsqueda de socios basadas en bases de datos. Así, cuanto más complejo es el producto, más difícil resulta su comercialización a través de una plataforma. Y es que no es lo mismo vender vino o materias primas, que una planta “llave en mano” de depuración de aguas o un proyecto de ingeniería. Ello explica que en los perfiles de cooperación de las plataformas estudiadas abunden determinados sectores como alimentación, materias primas y bienes de consumo.

Teniendo en cuenta estos factores, no sorprende que para otro tipo de cooperación empresarial no comercial- constitución de una joint venture, acuerdo de transferencia de tecnología, etc... - las empresas y los organismos

encargados de apoyar la cooperación empresarial recurran a otros medios. A este respecto, se pueden distinguir dos tipos de instrumentos: instrumentos off-line e instrumentos on line.

- *Instrumentos off-line*

Según los organismos entrevistados, los instrumentos off-line, como el teléfono, el fax o la entrevista, son los medios más utilizados por las empresas para solicitar apoyo en la búsqueda de socios en proyectos distintos a la cooperación comercial.

Ello obedece, según estos organismos, al recelo de las empresas a difundir a través de Internet información sobre proyectos de cooperación considerados como sensibles. Por último, y como ya se ha señalado, la complejidad de este tipo de proyectos y la abundante información que suelen requerir hacen que sea especialmente difícil emplear las plataformas para difundir estos proyectos y hallar posibles socios.

- *Instrumentos on line*

La difícil adaptación de la cooperación empresarial no comercial a determinadas plataformas on line no significa que éstas no se empleen, si bien su utilización es marginal. A este respecto, se observa que las plataformas utilizadas para estos proyectos son de dos tipos.

Por un lado, las plataformas especializadas, tanto sectorialmente, como por tipo de cooperación (plataformas especializadas, por ejemplo, en proyectos de transferencia de tecnología). A diferencia de las plataformas de búsqueda de socios basadas en bases de datos con perfiles de cooperación, aquellas plataformas suelen incorporar unos repertorios detallados y permanentemente actualizados de organismos y entidades relacionados con el sector o el tipo de cooperación específico.

Por otro, la búsqueda de socios para proyectos de cooperación no comercial suele efectuarse a través de las plataformas internas o “intranets” de las redes de cooperación. En este caso, se trata de sistemas de mensajes más o menos sofisticados y estructurados sobre la base de formularios, a través de los cuales los intermediarios solicitan, a requerimiento de sus empresas clientes, información a otros miembros de la red. En ambos casos, estas plataformas suelen actuar como complemento de los instrumentos habituales en este tipo de cooperación como son el teléfono y el fax.

6. DEFINICIÓN FUNCIONAL Y TÉCNICA DE UNA PLATAFORMA MODELO.

Una vez identificados los requerimientos y las necesidades específicas de la cooperación comercial y no comercial en el terreno de las plataformas de búsqueda de socios, se ofrece la definición funcional y técnica de una plataforma modelo.

La plataforma debe apoyarse en una red de cooperación empresarial que cumpla, al menos, con los requisitos de cohesión y calidad.

- **Red cohesionada y homogénea** compuesta por un número de intermediarios no muy numeroso (entre 200-400 intermediarios) y de naturaleza similar. Parece razonable que la red cuente con una mayoría de agentes con experiencia en el apoyo a las empresas y en la promoción de la cooperación como son los organismos de promoción regional, las Cámaras de Comercio y las asociaciones empresariales.
- **Red de calidad**, sujeta a controles periódicos. La mejor forma de asegurar la calidad de la red es establecer unas condiciones mínimas para pertenecer a la misma. Además de esta selección previa, resulta necesario garantizar la calidad mediante controles periódicos llevados a cabo por el coordinador, sobre la base de los compromisos asumidos por los miembros de la red.

Como se ha apuntado en las conclusiones, las especificidades propias de la cooperación comercial y no comercial justifican que la plataforma incorpore herramientas adaptadas a uno y otro tipo de cooperación.

- *Herramienta de búsqueda de socios con base de datos: cooperación comercial*

La plataforma modelo de cooperación empresarial contaría con una herramienta de búsqueda de socios dotada de una base de datos con perfiles de cooperación comercial.

El desarrollo de esta herramienta plantea la definición de dos elementos clave:

- Estructura de la base de datos (modelo de datos)
 - Funcionalidades asociadas a la base de datos.
- *Herramienta Intranet de comunicación entre intermediarios de la red de cooperación: cooperación no comercial*

Debido a las limitaciones que presenta una base de datos para la cooperación empresarial no comercial, resulta fundamental dotar a la red de

cooperación de una intranet que permita, entre otras funciones, la búsqueda de socios para este tipo de proyectos. Para ello, la herramienta se compondría de dos funcionalidades básicas:

- Repertorio de todos los miembros de la red con sus datos de contacto básicos.
- Herramienta de comunicación interna con formularios específicos en función del tipo de consulta que se vaya a formular. La búsqueda de socios tendría, por lo tanto, asociada su formulario correspondiente.

Tal y como se indica en el apartado anterior, la plataforma contará con una herramienta de búsqueda de socios basada en una base de datos. Uno de los principales factores de éxito es la existencia de una masa crítica de perfiles o, lo que es lo mismo, de una cantidad de perfiles suficiente que permita una asociación automática de perfiles y una cobertura sectorial y geográfica amplia.

Para dotar a una plataforma de reciente creación de esa masa crítica de perfiles, una de las soluciones que se pueden plantear es **la integración de las bases de datos de otras plataformas previamente seleccionadas**.

Resulta, por ello, fundamental, determinar los criterios de selección e identificar las plataformas a las que se les podría plantear dicha integración.

- **Criterios de selección:**

Para la selección de las plataformas, se tendrán en cuenta los criterios relativos a los perfiles:

- Número de perfiles
- Calidad

- **Propuesta de bases de datos integrables:**

De acuerdo con el análisis llevado a cabo en este estudio, las plataformas más idóneas para llevar a cabo su integración, serían las siguientes:

- Global Trade Point (España)
- World Trade Area (España)
- DIHK (Alemania)
- BFAI (Alemania)
- World Chambers Network (Francia)
- BMB Promotions (Polonia)

Junto a las bases de datos de estas plataformas, también parece lógico que se integren las bases de datos de los miembros de la red que cumplan con los oportunos criterios de calidad.

El interés que pueden tener otras plataformas en participar en esta iniciativa es obvio, en la medida en que consiguen ampliar su base de datos de perfiles a costa de unas adaptaciones mínimas de sus respectivas plataformas.

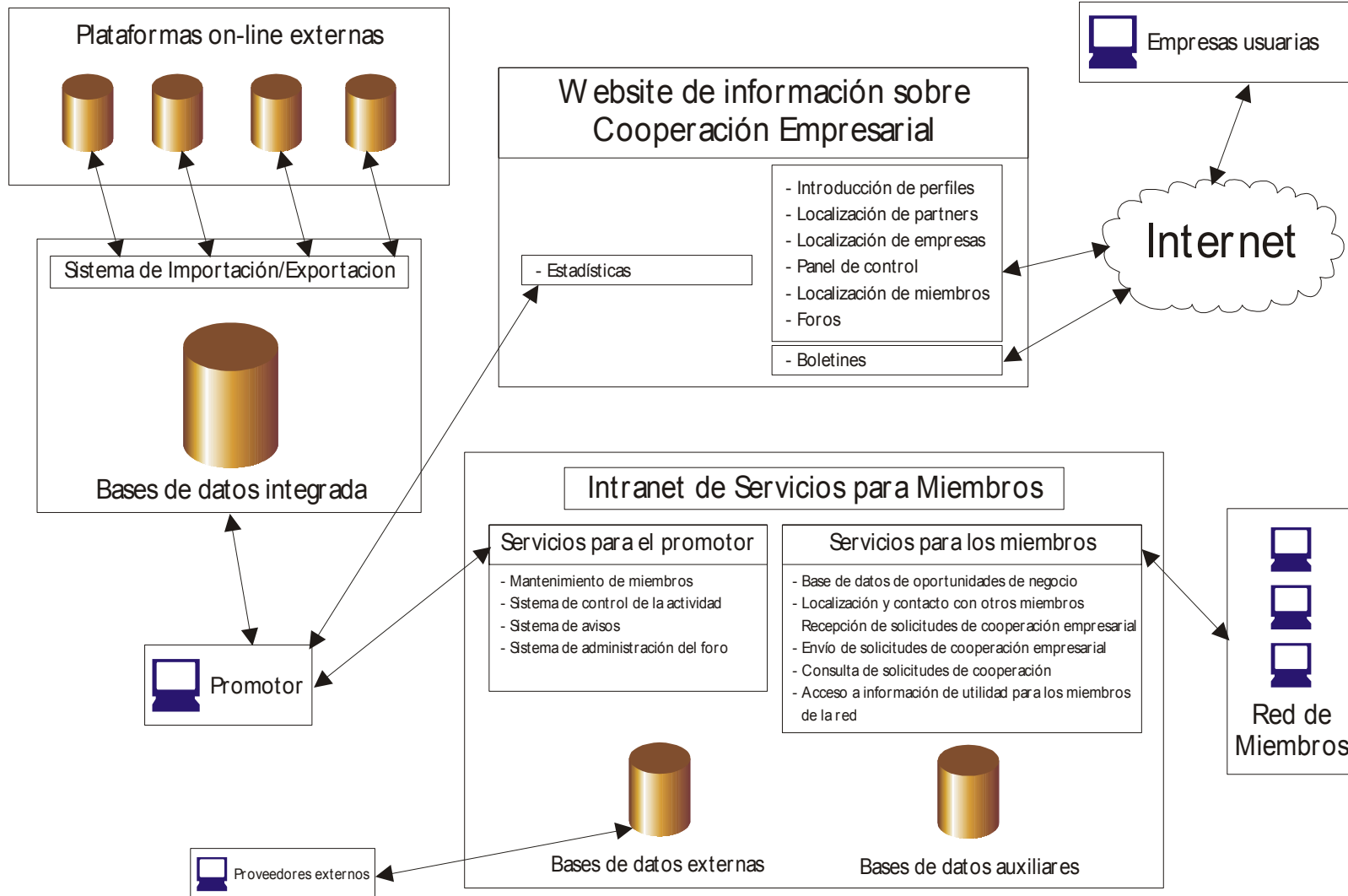
Con la integración de las bases de datos todas las plataformas participantes, todos compartirían una misma base de datos y unos mismos principios sobre su alimentación y consulta. Sin embargo, la web y la intranet de la nueva plataforma serían, en principio, de uso exclusivo de la red de cooperación gestora.

Para las plataformas participantes, la integración implicaría:

- Generación de herramientas para la integración de las bases de datos en la nueva plataforma de búsqueda de socios.
- Asunción de unas normas comunes de introducción de los perfiles y control de esas normas por el promotor de la plataforma.

Por último, en Anexo se detalla la estructura de la plataforma que podría servir de modelo y que tiene tres elementos básicos:

- Base de datos integrada
- Intranet para intermediarios
- Web site



7. ESPECIAL REFERENCIA A LA RED DE EURO INFO CENTROS (EIC)

7.1. Ventajas de la Red de EIC

Entre las redes que hemos estudiado, la Red EIC es la que cumple en mayor medida los requisitos detallados en el apartado 5.3. Esta conclusión se apoya en las siguientes constataciones:

Cohesión y homogeneidad de la red EIC

Esta Red es una de las que mejor consigue el difícil equilibrio entre amplitud y homogeneidad de sus intermediarios. Así, la red de EIC se compone de más 260 intermediarios (algo más de 300 si incluimos los miembros asociados, mientras que el 71,9% de las redes estudiadas cuenta con menos de 200 intermediarios), de los que casi el 90% son Cámaras de Comercio, organismos regionales de promoción o asociaciones empresariales, es decir, entidades con objetivos y condicionantes muy similares.

Control de calidad de la red EIC

De todas las redes estudiadas, la red EIC es la única que somete la pertenencia a la misma como miembro a concurso público. En cuanto a los mecanismos de control periódico, el abanico de instrumentos es muy amplio:

- Remisión al promotor de informes trimestrales y anuales sobre las acciones acometidas.
- Organización de reuniones anuales con la red: dos a nivel nacional y una nivel europeo, como mínimo.
- Organización periódica de cursos de formación para los miembros de la red sobre temas relacionados con sus funciones de información y asesoramiento.
- Auditorías a los EIC con anomalías graves en el cumplimiento de sus funciones.

7.2. Deficiencias en la red Euro Info Centros

A pesar de que la red de EIC es la que mejor se ajusta a los requisitos de cohesión y calidad, no está exenta de una serie de deficiencias a la hora de actuar en el ámbito de la cooperación empresarial.

Por lo que se refiere a las herramientas con las que la Red EIC cuenta para promover la cooperación entre empresas, la valoración de su eficiencia no puede ser positiva:

- Red VANS: herramienta de escritorio que permite a los EIC la comunicación a través del envío de mensajes, incluida la difusión de perfiles de cooperación. La solicitudes de cooperación formuladas a través de la red no siguen ningún tipo de formulario,

de manera que se presentan bajo la forma de texto plano de contenido muy variable.

- Partner Search Database: es la antigua plataforma BRE. No ha sufrido ningún tipo de actualización desde el año 2000, cuando fue abandonada por la DG Empresa. La persistencia de sus ineficiencias (sobre las que existe un estudio elaborado por Technopolis) y el abandono del apoyo por parte de la Comisión explican su escasa utilización en la actualidad, muy a pesar de los intentos de la DG Empresa para difundir su utilización entre los EIC.

La DG Empresa en los últimos meses, en un intento de dar un vuelco a esta situación, está emprendiendo una serie de acciones para racionalizar y mejorar la eficiencia de las distintas redes europeas, incluida la red EIC, así como para promover y relanzar la actividad de búsqueda de socios:

- Creación de un portal único (B2Europe) para agrupar a cinco redes de apoyo a las empresas, entre las que se encuentra la red EIC.
- Proyecto de dotar a la red VANS de un formulario para la transmisión de perfiles de cooperación empresarial. Por el momento no se dispone de información suficiente sobre el formulario y sobre las modalidades y plazos de su incorporación a la red VANS. La iniciativa resulta, sin embargo, positiva.
- Acciones de fomento de la utilización de la Partner Search Database por parte de los EIC. Esta plataforma, que es la antigua BRE, está totalmente obsoleta por lo que es inútil invertir en ella más esfuerzos y medios. Habría que plantearse otra plataforma más acorde con las nuevas TIC y que responda a los criterios de calidad que se han analizado en este estudio.

7.3. Posibles alternativas para la gestión de la nueva plataforma

Aun cuando podría plantearse la creación de una nueva plataforma que se adapte a las especificidades propias de la cooperación comercial y no comercial, tras el análisis realizado en este estudio se considera que la red de EIC podría desempeñar perfectamente esta función, si bien introduciendo en la misma una serie de cambios. Esta solución admite, no obstante, dos alternativas:

- Gestión de la plataforma por la red de EIC
- Gestión de la plataforma por la red de EIC más una selección de antiguos corresponsales BRE.

- **Gestión de la plataforma por la red de EIC**

Proponer a la DG Empresa que la promueva. Ahora es un buen momento porque la DGEmpresa ha manifestado su voluntad de racionalización y relanzamiento de la actividad de búsqueda de socios. La DGPYME, consciente de la utilidad de este estudio para la construcción de una plataforma de calidad, enviará sus conclusiones a la DGEmpresa para contribuir en este proceso.

Esta alternativa implicaría plantear el siguiente esquema de gestión y financiación de la plataforma:

Promotor: DG Empresa

Red: conjunto de EIC

Financiación: DG Empresa

Esta alternativa supone dotar a la plataforma de una mayor cobertura geográfica y, por lo tanto, de una mayor operatividad y eficacia.

- **Gestión de la plataforma por la red EIC más una selección de antiguos corresponsales BRE**

Otra alternativa sería proponer la gestión de la nueva plataforma a una red compuesta por los EIC y por una selección de antiguos corresponsales BRE.

Esta alternativa se estructuraría en términos de gestión y financiación de la siguiente forma:

Promotor: DG Empresa

Red: EIC + selección de antiguos corresponsales BRE

Financiación: DG Empresa

Además de las ventajas señaladas en la opción anterior, esta propuesta supone un incremento de la base de empresas usuarias y de su cobertura geográfica. Otra ventaja importante es que permite aprovechar la experiencia de los mejores miembros de la antigua red BRE.

- Como inconveniente de esta opción hay que citar una mayor dificultad de gestión de la red al aumentar el número de intermediarios y, tal vez, una pérdida de homogeneidad en la misma.

La clave de esta alternativa reside lógicamente en la selección de los antiguos miembros BRE. A este respecto, se pueden formular las siguientes observaciones en relación al número de intermediarios seleccionados y los criterios de selección

- Número de intermediarios: Las ventajas asociadas a la existencia de una red con un número mayor de intermediarios tienen que ser compatibles con los criterios de calidad y cohesión apuntados. Ello implica que el número de antiguos miembros BRE incorporados a la red gestora de la nueva plataforma debe ser razonable. A este respecto y teniendo en cuenta que la red de EIC se compone en la actualidad de unos 270 intermediarios, el número de antiguos miembros BRE asociados a la red debería situarse entre 50-100.

- Criterios de selección: varias alternativas:
 - Utilizar un proceso de selección similar al empleado por la DG Empresa para elegir a los EIC.
 - Definir unos criterios de selección específicos, entre los que pueden plantearse los siguientes:
 - Nivel de actividad del intermediario en la antigua plataforma BRE, sobre la base del número de perfiles introducidos y de consultas realizadas.
 - Área geográfica de actuación. Debe concederse una especial prioridad a aquellos intermediarios con presencia en zonas escasamente cubiertas por la red de EIC.
 - Base de empresas clientes (número y sectores)
 - Medios disponibles para asumir las funciones de miembros de la red gestora de la nueva plataforma.