

Apoyo al crecimiento de las empresas

Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas





COMISIÓN EUROPEA

Apoyo al crecimiento de las empresas

Guía de buenas prácticas
para las organizaciones de apoyo a las empresas

Dirección General de Empresa

Advertencia

El presente folleto no refleja necesariamente la opinión de la Dirección General de Empresa.

Siempre que en el presente folleto se hace referencia al apoyo a empresas, ha de entenderse que tal apoyo sólo será aceptable si se facilita conforme a lo establecido en el Tratado CE (en particular, en sus artículos 87 y 88) con respecto a la compatibilidad de las ayudas estatales con el mercado común.

Las ayudas públicas a empresas han de ajustarse a la política de la Comisión en materia de competencia, establecida en reglamentos, directivas, decisiones y otros textos relativos a diversos sectores (vehículos automóviles, fibras sintéticas, etc.) o que persiguen diversos objetivos horizontales (subvenciones a PYME, investigación y desarrollo, medio ambiente, etc.)

Más en concreto, a las ayudas estatales a empresas que atraviesen dificultades financieras puede aplicárseles lo estipulado en las directivas comunitarias sobre ayudas estatales de salvamento y de reestructuración de empresas en crisis (DO C 288 de 9.10.1999).

Otros folletos sobre las medidas de apoyo a las empresas:

«Apoyo a la creación de empresas»

«Cómo ayudar a las empresas a resolver sus dificultades financieras»

Para mayor información, puede dirigirse a:

Comisión Europea

Dirección General de Empresa

Unidad B.1, «Mejora de las medidas de apoyo a las empresas»

Rue de la Loi 200 - SC 27 3/4

B-1049 Bruxelles

Fax (32-2) 296 62 78

E-mail: Entr-Business-Support@cec.eu.int

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

Puede obtenerse información sobre la Unión Europea a través del servidor Europa en la siguiente dirección de Internet: <http://europa.eu.int>.

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2002

ISBN 92-894-3138-5

© Comunidades Europeas, 2002

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica

Printed in Italy

IMPRESO EN PAPEL BLANQUEADO SIN CLORO



Erkki Liikanen

Miembro de la Comisión Europea
responsable de Empresa
y Sociedad de la Información

Una economía para ser dinámica requiere aportaciones nuevas en forma de ideas, productos y procesos novedosos, así como el entusiasmo y la capacidad de nuevos empresarios. Por ello, el fomento de la creación de nuevas empresas constituye una pieza fundamental de la política de empresa de la Unión Europea y de sus Estados miembros. Pero una economía dinámica también precisa el crecimiento continuado y satisfactorio de esas nuevas empresas y el desarrollo coherente de las ya existentes. Debe utilizar además la experiencia y los recursos acumulados de las empresas establecidas para, de esta manera, contribuir a la creación de nuevos mercados, introducir innovaciones en todas su formas y realizar los cambios estructurales necesarios para responder a los desafíos de la economía moderna.

En marzo de 2000, en el Consejo Europeo de Lisboa, los dirigentes europeos se fijaron un objetivo muy claro: convertir a Europa, en el curso de esta década, «en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo».

Lograr este objetivo requiere numerosas modificaciones y mejoras en el funcionamiento de nuestra economía y de nuestra sociedad. No obstante, uno de los ámbitos en el que las medidas de las autoridades y los organismos públicos pueden obtener mayor repercusión es el de la mejora del entorno en el que las empresas se crean y donde las mismas desarrollan sus actividades. Con el entorno adecuado, las empresas dispondrán de las mejores oportunidades desde el inicio de sus actividades y podrán igualmente progresar.

Todo ello presupone la existencia de un marco regulador adecuado, así como de las estructuras y organizaciones de apoyo apropiadas que deberán funcionar de un modo eficaz y fácilmente accesible.

Las organizaciones de apoyo a las empresas desempeñan una función esencial. Si estas organizaciones proporcionan la información y el asesoramiento que sus clientes necesitan de un modo eficaz y eficiente, las mismas pueden influir notablemente en el rendimiento y el éxito de un importante segmento de la población empresarial. Por esta razón, en la Carta Europea de la Pequeña Empresa (1) se expresa el compromiso con «un apoyo de alto nivel a la empresa».

Resulta evidente que se pueden encontrar excelentes servicios de apoyo en toda Europa. Nuestro objetivo es aproximar el nivel general de calidad de los servicios de apoyo al nivel de los mejores servicios existentes actualmente. Con este propósito, y en colaboración con las autoridades de los Estados miembros, la Comisión ha puesto en marcha un proyecto dirigido a los servicios de apoyo a las empresas creado en el marco del procedimiento «Best», iniciativa encuadrada en el programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial (2). A través de este proyecto se han establecido una serie de conclusiones que se utilizarán como directrices en la creación de los servicios de apoyo de alto nivel mencionados en la Carta Europea.

La presente publicación constituye una continuación a nuestra publicación anterior titulada «Apoyo a la creación de empresas» (3). A través de la presente publicación queremos agrupar los casos de buenas prácticas que se han presentado a lo largo de una serie de eventos organizados por la Comisión y los Estados miembros en los últimos años. Estas buenas prácticas han constituido la base a partir de la cual la Comisión ha elaborado sus conclusiones sobre la mejora de los servicios de apoyo. Asimismo, po-

(1) Texto disponible en la dirección de Internet:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter/index.htm.

(2) Decisión del Consejo, de 20 de diciembre de 2000, relativa al programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las pequeñas y medianas empresas (PYME) (2001-2005).

(3) Comisión Europea, «Apoyo a la creación de empresas. Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas», ISBN 92-828-9316-2. Texto también disponible en todas las lenguas comunitarias en la dirección de Internet:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/helping.htm.

seen el mérito de demostrar, de modo gráfico y evidente, cómo se pueden llevar a la práctica algunos de los principios enunciados en las orientaciones.

La Unión Europea recurre cada vez más al intercambio de buenas prácticas como instrumento político flexible para la mejora del rendimiento de distintos ámbitos de la economía europea. Me complace recomendar esta publicación a las organizaciones de apoyo a las empresas y a todos los interesados en una política de empresa que demuestre, desde un punto de vista práctico, cómo se puede aprender de las distintas experiencias de profesionales de todo el continente y, ello, en beneficio de todos.



Apoyo al crecimiento de las empresas

Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas

La naturaleza cambiante de la prestación de servicios de apoyo

La tarea principal de las organizaciones de apoyo a las empresas consiste en ayudarlas a desarrollar sus actividades, especialmente en los momentos más decisivos de su ciclo vital. Los servicios que estas organizaciones proporcionan son numerosos y de naturaleza muy variada, pero casi siempre están relacionados con la información y el asesoramiento a los empresarios y gestores de empresas.

Existen pruebas inequívocas de que un buen apoyo a las empresas puede suponer una contribución significativa a la competitividad y el dinamismo de una economía moderna. Sin duda, son muchas las empresas que pueden testimoniar que la ayuda de las organizaciones de apoyo ha supuesto un cambio decisivo en su actividad empresarial en momentos cruciales de su desarrollo. Por lo tanto, cada vez es mayor el interés, entendido como un asunto de orden público, en garantizar un apoyo a las empresas lo más eficaz posible.

La Carta Europea de la Pequeña Empresa, aprobada durante el Consejo Europeo de Feira de junio de 2000, incluye entre sus compromisos con la pequeña empresa una invitación a la promoción de un apoyo de alto nivel a la pequeña empresa.

En los últimos años, las organizaciones de apoyo a la empresa de toda Europa han iniciado un proceso de cambio que está transformando radicalmente la naturaleza y el modo de prestación de sus servicios.

Estas transformaciones se deben a acontecimientos económicos y políticos de relieve, entre los que se incluyen las repercusiones de la economía del conocimiento, con las nuevas aplicaciones de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, y las presiones cada vez mayores de la globalización. Además, en una situación en la que se hacen llamamientos continuos a las autoridades públicas para que revisen el gasto público y evalúen sus iniciativas, cada vez se concede mayor valor al alcance de los recursos dedicados a la prestación de apoyo y se observa una tendencia clara a exigir a los proveedores que demuestren la eficacia y la eficiencia de los servicios prestados.

Sin embargo, los cambios en los servicios de apoyo dependen en gran medida de la dedicación y de la profesionalidad del personal que los presta. Por lo general, este personal muestra una gran disposición a la hora de desarrollar ideas o de aprender, tanto de su propia experiencia como de la de otros.

Intercambios de buenas prácticas

La Comisión Europea, en colaboración con las autoridades de los Estados miembros, ha analizado todas estas transformaciones en una serie de foros y seminarios dedicados al estudio de las buenas prácticas en materia de prestación de servicios de apoyo. En primer lugar en el marco del programa de acción concertada (1994-2000), y más recientemente como parte del proyecto «Best» sobre servicios de apoyo a las empresas, se han celebrado una serie de manifestaciones que han acercado los profesionales de los servicios de apoyo a los funcionarios con responsabilidades en sus ámbitos correspondientes, como parte de un programa centrado en el estudio de la naturaleza variable de los servicios prestados, basándose siempre en la presentación sistemática de buenas prácticas. Los resultados iniciales de este proceso se expusieron en un informe al Consejo y al Parlamento Europeo (4).

En la fase inicial de esta tarea se incidió especialmente en el apoyo a la creación de empresas, lo cual dio lugar a la pri-

(4) «Informe sobre la acción concertada con los Estados miembros en el ámbito de la política empresarial», COM(1999) 569 final de 9.11.1999.

mera recopilación de casos de buenas prácticas publicada con el título «Apoyo a la creación de empresas» ⁽⁵⁾.

En septiembre de 1998, durante un foro celebrado en Baden (cerca de Viena), se pusieron en marcha los trabajos sobre empresas en crecimiento. Este primer acontecimiento adoptó un enfoque amplio en relación con el apoyo al crecimiento y analizó las cuestiones relacionadas con la formación, el acceso a la financiación y el fomento de las redes mediante la cooperación empresarial. Las reuniones posteriores se centraron en cuestiones más específicas: en septiembre de 1999 en el foro celebrado en Helsinki se trató el tema «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología». También se organizaron una serie de seminarios específicos dedicados al estudio de las reacciones de los servicios de apoyo ante ciertos aspectos de la economía en evolución. Los temas tratados fueron los siguientes:

- El impacto de Internet (París, enero de 1999).
- Los servicios de apoyo a las PYME frente a la mundialización (Copenhague, enero de 2000).
- Concepciones más estratégicas de las empresas y los servicios que las apoyan (Atenas, mayo de 2000).

Posteriormente, en marzo de 2001, un foro sobre el espíritu empresarial para el futuro que tuvo lugar en Växjö (Suecia) abordó las cuestiones más amplias de la «nueva» economía o economía del conocimiento.

Por último se elaboraron las conclusiones generales de todos estos trabajos y dichas conclusiones junto con una serie de directrices fueron expuestas en el foro celebrado en Cardiff en octubre de 2001, dedicado a los servicios de apoyo de alta calidad para las empresas.

En el sitio web de la Comisión, cuya dirección se menciona a continuación, se pueden consultar los informes relativos a todos estos eventos:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.htm

Además, los resúmenes (en inglés) de los casos individuales presentados en estas reuniones pueden ser consultados en

⁽⁵⁾ Véase nota 3 a pie de página.

una base de datos sobre buenas prácticas a la que se accede en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

Los ejemplos de buenas prácticas destacados en este documento pretenden poner de relieve el elevado número de buenas prácticas existentes en este ámbito, si bien es importante señalar que sólo ha sido posible recoger un pequeño porcentaje de los ejemplos propuestos en los informes. Además, esta publicación incluye únicamente un breve resumen de los casos. Por este motivo, se proporcionan igualmente referencias que permiten acceder a una información más detallada, tanto a través de los informes sobre los foros y seminarios concretos como en los sitios web de la organización en cuestión.

Con todo, se pretende que los 26 casos seleccionados ofrezcan una visión general representativa de las cuestiones tratadas en los intercambios realizados. Además, estos casos están estrechamente relacionados con las líneas directrices de la Comisión relativas a la creación de servicios de apoyo de alta calidad para las empresas ⁽⁶⁾.

Cuestiones identificadas

Desde un principio quedó claro que la identificación de buenas prácticas que fomentasen el crecimiento de las empresas no iba a ser una tarea tan sistemática como en el caso de la identificación de buenas prácticas que apoyasen la creación de empresas. Así, el foro de Baden demostró la necesidad de impulsar, en términos conceptuales y a escala práctica, la formación dirigida específicamente a los gestores de empresa que se enfrentan a los problemas propios del crecimiento empresarial.

No obstante, a medida que la labor progresaba fue quedando claro que se estaban logrando avances notables dirigidos a corregir deficiencias concretas y, en términos más ge-

⁽⁶⁾ Documento de trabajo de los servicios de la Comisión «Crear servicios de apoyo de alta calidad para las empresas» SEC(2001) 1937. Texto disponible en la dirección de internet: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm.

nerales, a adoptar un enfoque más sistemático en la prestación de servicios de apoyo que comprendieran todas las fases del desarrollo de una empresa. De hecho, un número importante de Estados miembros estaba llevando a cabo en esos momentos una reorganización sustancial de los servicios de apoyo, con objeto de conseguir estructuras más coherentes. En la mayoría de los casos el enfoque aplicado mostraba un mayor rigor desde el punto de vista conceptual.

A medida que se configuraba este panorama, iban llegando detalles fascinantes sobre el modo en que los servicios de apoyo abordaban problemas concretos, en especial los derivados de la aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, así como otras facetas de la llamada «nueva» economía. Con frecuencia se incidía nuevamente en cuestiones que ya habían sido abordadas en eventos anteriores, y resultaba evidente que se estaba logrando una cierta coherencia en las respuestas adoptadas. Con objeto de reflejar tanto la interrelación de las cuestiones surgidas como la coherencia de las respuestas dadas por las organizaciones de apoyo y por las políticas públicas, los casos descritos más adelante se han ordenado en función del tema y no en función del evento en el que fueron expuestos. De esta manera se ofrece una presentación más sólida de las conclusiones que se desprenden de los temas recurrentes tratados en los diferentes eventos.

Una conclusión inicial es que, en ciertos aspectos esenciales, las empresas en fase de crecimiento presentan necesidades distintas de las de organizaciones que se encuentran en otras fases de desarrollo. Así, las primeras han de determinar y remediar las deficiencias de las prácticas ya establecidas. Además, han de identificar las nuevas posibilidades y las oportunidades que ofrecen los mercados nuevos o en expansión, a menudo han de conceder una mayor consideración a las presiones de la economía moderna, las implicaciones de la tecnología en evolución, los procesos de competencia global y la complejidad de las relaciones con los socios empresariales, así como otras influencias del entorno en el que desarrollan sus actividades, y, por lo general, han de adoptar un enfoque mucho más estratégico en su gestión.

Los ejemplos de buenas prácticas presentados a continuación dan una idea del número de organizaciones de apoyo a las empresas que están prestando servicios que pueden ayudar a éstas a abordar cuestiones propias de la fase de crecimiento. No obstante, durante la identificación de las buenas prácticas se hizo una referencia constante a un

enfoque o metodología subyacente que se aplica habitualmente a los servicios de apoyo a cualquier tipo de empresa. Este enfoque destacaba la importancia de un apoyo coherente centrado en la ayuda a las empresas para que éstas desarrollen una capacidad que les permita dirigir su expansión y su crecimiento. En muchos sentidos, esto significa que los asesores de empresa, ya sean empleados de las entidades de apoyo, ya colaboradores de éstas, han de asumir un papel más próximo al de tutor o formador que en el pasado. También significa que se ha de estudiar la «salud» de la empresa en el sentido amplio, en lugar de concentrarse en el problema inmediato. Por consiguiente, algunos de los casos presentados, sobre todo los expuestos en la primera parte, ilustran estos nuevos servicios básicos centrados en el desarrollo de la capacidad de gestión.

Sin embargo resulta evidente que, debido a los cambios fundamentales que se producen en la naturaleza y la estructura de la «nueva» economía moderna, muchos de los casos señalados como ejemplos de buenas prácticas se refieren a cuestiones de actualidad que han de abordar las empresas modernas de éxito, desde el uso eficaz de las TIC al establecimiento de redes más eficaces. Sin embargo, incluso en estos casos se puede observar una integración adecuada entre servicios básicos y servicios especializados.

Por último, las organizaciones de apoyo tienden cada vez más a considerar su actividad en el marco de un desarrollo económico global, en especial a escala regional. En cierto sentido, su papel se está acercando más al de los organismos de desarrollo regional. No obstante, de los casos presentados en la parte final de este documento se desprende que las organizaciones de apoyo por medio de una cooperación eficaz con otros organismos de desarrollo pueden desempeñar, sin duda alguna, una función esencial en el fomento del desarrollo económico.

El reto de las organizaciones de apoyo a las empresas

Los casos expuestos en esta publicación se presentan deliberadamente como ejemplos de «buenas prácticas», esto es, de prácticas que ilustran un enfoque aplicado a un problema existente en la realidad en el ámbito del apoyo a las empresas y que merecen el interés y la atención de los profesionales. Los casos han sido propuestos por las autoridades.

des de los Estados miembros o bien por otros profesionales, y posteriormente han sido estudiados y discutidos por la audiencia participante en cada una de las manifestaciones organizadas con tal propósito. No pueden ser consideradas como las «mejores prácticas», pues desde un punto de visto objetivo y conforme a unos criterios establecidos sus resultados no son necesariamente mejores a los de las demás prácticas. En realidad, su propósito es inspirar a los profesionales dedicados al apoyo a las empresas a realizar cambios suplementarios y conseguir «mejores prácticas». Estos profesionales son cada vez más conscientes de que la evaluación de sus resultados debe trascender las circunstancias locales e incluso las fronteras nacionales para establecer una comparación con sus colegas de todo el mundo. El propósito de las organizaciones de apoyo a las empresas es conseguir mejorar sus servicios por medio de la comparación constante de sus resultados con los resultados de las demás. El objetivo de este documento es facilitar la respuesta a este desafío.



26 ejemplos de buenas prácticas

El desarrollo de unos servicios de apoyo que supongan una auténtica ayuda para las empresas en fase de crecimiento empieza con la mejora de los servicios de información y asesoramiento básico prestados por los organismos de apoyo. En la actualidad existe una tendencia creciente hacia la prestación de un asesoramiento basado en un enfoque más sistemático y coherente que pretende ayudar a las empresas a reforzar constantemente su capacidad de gestión. Esto se consigue a través de unos servicios de información que hagan uso de las tecnologías más avanzadas.

El paso siguiente consiste en asegurar que el desarrollo empresarial se sustenta en una formación apropiada y en una financiación concedida en términos adecuados.

Por lo tanto, las organizaciones de apoyo han de cerciorarse de que están al corriente de las transformaciones del entorno empresarial en el que las empresas realizan sus actividades. Este objetivo conlleva el desarrollo de nuevas facetas en sus servicios que puedan contribuir a que sus clientes consoliden su posición competitiva en los ámbitos característicos de una economía moderna, tales como el uso eficaz de las tecnologías de la información, el desarrollo de redes o el modo en que se trata la cuestión de los intangibles.

Por último, un apoyo eficaz a las empresas en crecimiento exige, cada vez en mayor medida, el reconocimiento de los beneficios de la interdependencia de las empresas, por ejemplo en las relaciones de la cadena de suministros o en los llamados «racimos» de empresas. Con el desarrollo de servicios dirigidos a grupos de empresas, las organizaciones de apoyo están realizando una contribución creciente al desarrollo económico general, especialmente a escala regional.

Los siguientes ejemplos, procedentes de toda Europa, ilustran el modo en que las organizaciones de apoyo a las empresas responden, en la práctica, al reto de proporcionar unos servicios coherentes y de gran calidad a las empresas en crecimiento, en los cuatro ámbitos que se acaban de señalar.





Divulgación de resultados de buenas prácticas

Desarrollo de los servicios básicos de las organizaciones de apoyo a las empresas

Los ejemplos de buenas prácticas presentados en los eventos organizados por la Comisión Europea y por las autoridades de los Estados miembros dejan claro que en determinados países europeos se está produciendo una reestructuración de los servicios de apoyo con el objetivo de organizar un conjunto más coherente de servicios que se presten de una forma también más racional. Con frecuencia, esta reforma se ha basado en la idea de que tales servicios deberían intentar contribuir a que las empresas desarrollen la gama de competencias básicas necesarias para la gestión de una empresa moderna y de éxito.

Al mismo tiempo se observan avances significativos en relación con el suministro de información, otra de las actividades clave de la mayoría de las organizaciones de apoyo a las empresas. En un mundo en que la información empresarial es más necesaria y abundante que nunca, el establecimiento de un acceso eficaz a fuentes fidedignas de información adquiere una gran importancia.

1. Servicios integrados de apoyo

De qué se trata:

Las entidades dedicadas a los servicios de apoyo están yendo más allá del concepto de «ventanilla única» para pasar a una integración auténtica y coherente de una amplia gama de servicios de apoyo basada en una percepción más estratégica de las necesidades de sus clientes, con el objetivo de ofrecer soluciones globales a sus problemas.

Ejemplo de buenas prácticas:

Desde 1998, Enterprise Ireland agrupa las funciones de tres antiguos organismos nacionales con objeto de ofrecer un servicio integrado a las PYME. Se anima a los clientes a que desarrollen una visión global de sus operaciones basada en el análisis de todas las dimensiones de su negocio (comercialización, financiación, recursos humanos, aspectos técnicos, etc.). Con ello se hace hincapié en la identificación y la búsqueda de soluciones a partir de la creación de competencias, más que en la prestación de un asesoramiento poco sistemático. El personal especializado en relaciones humanas, comercialización, ingeniería, etc., contribuye a la búsqueda de una solución global. Este enfoque se ve reforzado por el establecimiento de vínculos regionales sólidos con otros organismos y con diversas instituciones educativas, y por la adopción de medidas estratégicas dirigidas a la mejora del entorno empresarial de las regiones.

Organización:

Enterprise Ireland

Fuentes de información adicional:

Informe: «The Irish Experience»
(La experiencia irlandesa)
Informe final del seminario de Atenas sobre mejores prácticas en la oferta de servicios de apoyo estratégico a las PYME

Internet: <http://www.enterprise-ireland.com>

Dirección de contacto:

Sra. Lisa Vaughan
Enterprise Ireland
Galsnevin
Dublin 9
Ireland
Tel. (353-1) 808 27 23
Fax (353-1) 808 26 62
E-mail:
lisa.vaughan@enterprise-ireland.com

1

2. Aplicación coherente del enfoque aplicado al desarrollo de la capacidad de gestión

De qué se trata:

Se debe continuar con la mejora de la capacidad de gestión, entendida ésta como un proceso en evolución.

Ejemplo de buenas prácticas:

PIPE 2000 es una importante iniciativa coordinada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, con la colaboración del Gobierno central y de los gobiernos autonómicos. El objetivo de la iniciativa es mejorar los resultados de las exportaciones españolas mediante la ayuda al desarrollo de la capacidad de gestión de los nuevos exportadores. La idea es que esto se convierta en un proceso en evolución. En primer lugar se realiza una rigurosa selección de las empresas que participan en el programa, que comienza con un módulo de formación basado en el aprendizaje autónomo asistido y en la puesta en común de experiencias con otras empresas. En una segunda fase se asigna un asesor a las empresas por un total de 80 horas repartidas en 8 meses, con el objetivo de fomentar el desarrollo de la capacidad estratégica empresarial. En la fase final, las empresas se concentran en el aumento de las ventas exteriores.

Organismo:

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y Consejo Superior de Cámaras de Comercio

Fuentes de información adicional:

Informe: «El programa PIPE 2000»
Informe final del seminario de Copenhague sobre servicios de apoyo a las PYME frente a la mundialización

Internet: <http://www.icex.es/pipe2000.html>

Dirección de contacto:

Sra. Mar Castro
Instituto Español de Comercio Exterior
División de Programación y Análisis
Paseo de la Castellana, 18 - 5ª planta
E-28046 Madrid
Tel. (34) 913 49 63 35
Fax (34) 914 31 71 38
E-mail: mar.castro@icex.es

1

3. Servicios enfocados a tipos concretos de PYME

De qué se trata:

Cuando hablamos de llevar a cabo una prestación global de servicios de apoyo no nos referimos a que la prestación sea uniforme, por el contrario, nos referimos a enfocar los servicios de apoyo de forma que tengan en cuenta las distintas circunstancias de cada tipo de PYME.

Ejemplo de buenas prácticas:

Con la ayuda de la Agencia danesa de Comercio e Industria, Technologisk Innovation lleva a cabo en toda Dinamarca una iniciativa de «viveros tecnológicos» que contribuye a que los emprendedores con ideas basadas en el conocimiento inicien y desarrollen sus empresas con rapidez. El apoyo concedido se centra específicamente en las necesidades de tales empresas, a las que se ofrece una completa gama de servicios, tales como asesoramiento empresarial y técnico, acceso a financiación apropiada en las distintas fases de desarrollo, importantes oportunidades para la creación de redes, y formación y supervisión especializadas.

Organismo:

Technologisk Innovation A/S

Fuentes de información adicional:

Informe: «Technology Incubators»
(Viveros tecnológicos)
Informe final del seminario de Atenas sobre mejores prácticas en la oferta de servicios de apoyo estratégico a las PYME

Internet: <http://www.tekinno.dk>

Dirección de contacto:

Sr. Søren Kielgast
Gregersensvej-Indgang 1a
DK - 2630 Taastrup
Tel. (45) 72 20 28 00
Fax (45) 72 20 28 02
Móvil: (45) 22 705 740
E-fax 001 815 352 9067
E-mail:
Soren.Kielgast@technologisk.dk

1

4. Beneficios derivados de la reestructuración de los servicios

De qué se trata:

Con la reestructuración coherente de las organizaciones de apoyo se puede conseguir una mayor concentración en los servicios prestados y la mejora de su calidad, su asimilación y su eficacia. Sin embargo, este proceso ha de contar con los recursos adecuados para el reciclaje del personal.

Ejemplo de buenas prácticas:

Los Centros TE (centros de empleo y desarrollo económico) de Finlandia han concentrado los servicios de apoyo a las empresas provenientes de tres Ministerios diferentes (Comercio e Industria, Trabajo y Agricultura y Recursos Forestales), con lo que se ha reducido el número de centros de difusión de 77 unidades de zona a 15 centros regionales. Ello ha permitido reorganizar los servicios sobre la base de las necesidades y la segmentación de los clientes, lo que supone un avance significativo en la asimilación de dichos servicios. Al mismo tiempo los Centros pretenden alcanzar un recorte significativo de gastos. Con el objeto de llevar a la práctica tales transformaciones, se ha puesto en marcha un programa intensivo de formación del personal.

Organismo:

Ministerio de Comercio e Industria
Centro de empleo y desarrollo económico
de Pirkanmaa
Tampere, Finlandia

Fuentes de información adicional:

Informe: «Business Service Points in the Employment and Economic Development Centres (TE-Centres) – the case of Finland» (Ventanillas de atención a las empresas en los Centros de empleo y desarrollo económico (Centros TE) – El caso de Finlandia)
Informe final del seminario de Atenas sobre mejores prácticas en la oferta de servicios de apoyo estratégico a las PYME

Internet: <http://www.vn.fi/ktm/>
<http://www.te-keskus.fi/pirkanmaa/>

Dirección de contacto:

Sra. Riitta Varpe, Director
Employment and Economic
Development Centre for Pirkanmaa
Pirkanmaan TE-keskus
PO Box 467
FIN - 33101 Tampere
Tel. (358-3) 256 57 01
Fax (358-3) 256 57 39
E-mail: riitta.varpe@te-keskus.fi

Ministerial Adviser Marjukka Aarnio
Ministry of Trade and Industry
PO Box 230
FIN - 00171 Helsinki
Tel. (358-9) 160 37 20
Fax (358-9) 160 26 66
E-mail: marjukka.aarnio@ktm.vn.fi

1

5. La información empresarial como herramienta competitiva

De qué se trata:

En la economía del conocimiento se considera que la información empresarial posee una gran importancia como herramienta competitiva, especialmente en relación con las empresas en rápido crecimiento. Las organizaciones de apoyo deben fomentar su uso y dar un vuelco radical a la naturaleza de sus servicios en este ámbito.

Ejemplo de buenas prácticas:

La Asamblea de las Cámaras de Comercio e Industria francesas ha creado una estrategia dirigida a la promoción de un uso más intensivo de la información empresarial en el sector de la industria de alta tecnología. La información en cuestión se refiere especialmente a los avances técnicos en los productos y procesos, al perfil empresarial de los clientes y de sus competidores y a otras consideraciones de carácter económico y estratégico. En colaboración con la Agencia de Difusión de las Tecnologías de la Información, las autoridades nacionales y locales, las Cámaras regionales y expertos del sector privado, se han creado sistemas y programas regionales de información económica que fomentan y acrecientan la concienciación en este ámbito, evalúan las necesidades de información de las empresas, imparten formación adecuada y ayudan a las empresas de los sectores seleccionados facilitándoles expertos que les «acompañarán» durante la fase de ejecución. De este modo, las funciones tradicionales de prestación de información de las cámaras están adquiriendo un carácter mucho más activo.

Organismo:

Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

Fuentes de información adicional:

Informe: «Business Intelligence as a Competitive Tool»
(La información empresarial
como herramienta competitiva)
Informe final del foro de la PYME celebrado
en Helsinki «Crecimiento rápido
y competitividad con ayuda
de la tecnología»

Internet: <http://www.acfi.cci.fr>

**Dirección
de contacto:**

M. Philippe Clerc
Directeur de l'intelligence
économique
Assemblée des Chambres Françaises
de Commerce et d'Industrie
45, avenue d'Iéna
F-75116 Paris
Tel. (33) 140 69 38 87
Fax (33) 140 69 39 51
E-mail: p.clerc@acfi.cci.fr

1

6. Adaptar la información en línea para responder a las necesidades de las PYME

De qué se trata:

La buena información debe ser proporcionada de forma eficaz y debe estar bien adaptada a las necesidades individuales de las empresas en fase de crecimiento.

Ejemplo de buenas prácticas:

En un principio, el objetivo inicial del proyecto sueco «Smelink» consistía en mejorar el acceso a la información dirigida a las empresas estructurando la información disponible en Internet. A partir de un estudio exhaustivo sobre las necesidades de alrededor de 700 empresas suecas, realizado en el marco de un proyecto financiado por la Fundación Wallenberg, se consiguió que el sistema proporcione acceso estructurado a quince categorías de información diferentes. Por una parte se creó un portal de entrada que permite el acceso a valiosas fuentes de información disponible desde cualquier punto de la red. Por otro lado, también se ofrece una cantidad considerable de información de forma directa. Se ha ayudado a miles de empresas suecas a integrar el uso de «Smelink» en su gestión estratégica por medio de un sistema que les ha sido facilitado por estudiantes universitarios.

Organismo:

Smelink Ab

Fuentes de información adicional:

Informe: «Smelink»

Informe final del foro de la PYME celebrado en Helsinki «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología»

Internet: <http://www.smelink.se>

Dirección de contacto:

Sr. Werner Hilliges
Smelinks Huvudkontor
Gjuterigatan 9
S-55318 Jönköping
Tel. (46-36) 34 96 20
Fax (46-36) 34 96 11
E-mail: werner@smelink.se

1

7. Integración de nuevos servicios

De qué se trata:

La importancia del diseño ha sido reconocida desde hace tiempo. De igual modo se reconoce que esta cuestión adquiere un peso aún mayor en la economía del conocimiento, pues constituye uno de sus elementos característicos. No obstante, la promoción de la aplicación del diseño en las empresas no suele formar parte de la oferta de servicios generales de las organizaciones de apoyo. Esta situación socava la eficacia tanto de los servicios de apoyo como de la promoción del diseño. A la hora de crear nuevos servicios que satisfagan las necesidades de las empresas de la nueva economía, resulta fundamental que se logre una auténtica integración de estos servicios en los ya existentes.

Ejemplo de buenas prácticas:

Si bien en el pasado el Consejo de Diseño de Gran Bretaña se encargaba de fomentar directamente la aplicación del diseño en las empresas, en la actualidad son muchas las llamadas conexiones empresariales («Business Links») que han contratado asesores de diseño. De este modo, el Consejo de Diseño pasa a desempeñar la función más estratégica de entidad organizadora de campañas, órgano consultivo y centro de reflexión.

En la conexión empresarial de Essex, por ejemplo, la gestión del diseño se ofrece como un servicio especializado que complementa de forma eficaz el asesoramiento y el apoyo básico proporcionados por «asesores empresariales personales». Los asesores generales les envían numerosos clientes para que les aconsejen sobre cuestiones relacionadas con el diseño, y a la inversa, el estudio de las cuestiones relacionadas con el diseño puede poner de relieve temas que atañen a la estrategia general de gestión de una empresa. Se anima a los clientes a contemplar el diseño como una parte integrante de la gestión del negocio. El análisis de casos concretos demuestra que la atención prestada a la solución de problemas de diseño puede ayudar

a articular los objetivos, las metas y las aspiraciones de las empresas y contribuye de igual manera a motivar al personal. En definitiva, los planes integrados de organización de las entidades de apoyo pueden servir para abordar la estrecha relación existente entre las cuestiones tratadas.

Organismo:

Business Link Essex
Design Council

Fuentes de información adicional:

Informe: «Design Policy in Great Britain»
(Política de diseño en Gran Bretaña)
Informe final del foro de Växjö sobre
«Espíritu empresarial para el futuro»

Internet: <http://www.essex.businesslink.co.uk>
<http://www.designcouncil.org.uk>

Dirección de contacto:

Sra. Sally Brazier
Business Link Essex
Redwing House
Chelmsford CM2 5PB
United Kingdom
Tel. (44-1245) 39 37 02
Fax (44-1245) 39 38 37
E-mail:
Sally.Brazier@essex.businesslink.co.uk

Mr Andrew Summers
Chief Executive, Design Council
34 Bow Street
London WC2E 7DL
United Kingdom
Tel. (44-207) 420 52 02
Fax (44-207) 420 53 01
E-mail: info@designcouncil.org.uk

1

8. Evaluación de los servicios de apoyo

De qué se trata:

Para lograr el desarrollo de servicios de alto nivel de apoyo a las empresas se requiere el sometimiento de estos servicios a mecanismos de evaluación continua.

Ejemplo de buenas prácticas:

El organismo sueco ALMI Business Partner Ltd y sus 21 delegaciones regionales ofrecen sus servicios a las empresas en crecimiento o de nueva creación de modo que combina el acceso a la financiación con el asesoramiento y la ayuda al desarrollo. Las encuestas a los clientes y las evaluaciones anuales han demostrado que los clientes de ALMI obtienen resultados muy superiores a los de otros grupos comparables en términos de supervivencia, crecimiento del volumen de negocios y creación de empleo sostenible.

Organismo:

ALMI Business Partner Ltd (ALMI Företagspartner AB), Suecia

Fuentes de información adicional:

Informe: «The Swedish Agency, ALMI Business Partner Ltd» (La agencia sueca ALMI Business Partner Ltd)

Informe final del seminario de Atenas sobre mejores prácticas en la oferta de servicios de apoyo estratégico a las PYME

Se pueden solicitar las encuestas de opinión de los clientes de ALMI, «Customer 99» y «Customer 2000»

Internet: <http://www.almi.se>
www.naring.regeringen.se/tillvaxt/avtal/inenglish.htm

Dirección de contacto:

Sr. Göran Ekström
ALMI Företagspartner AB
PO Box 47631
S-11794 Stockholm
Tel. (46-8) 709 89 03
Centralita (46-8) 709 89 00
Fax (46-8) 406 06 31
Móvil (46) 70 593 46 47
E-mail: goran.ekstrom@almi.se



Difusión de resultados de buenas prácticas

Facilitar el acceso a la formación y la financiación

En el caso de las PYME, la mayor parte de la formación tiene lugar en las fases de desarrollo inicial de la empresa. La importancia de un buen comienzo es evidente, pero también es preciso que la formación impartida aborde las necesidades de las empresas en fase de crecimiento. Esta cuestión puede adquirir una importancia crucial en los primeros años de andadura de las empresas, cuando existe un mayor riesgo de fracaso, aunque también cuando los índices de crecimiento pueden ser mayores.

No obstante, el desarrollo de competencias empresariales sigue siendo necesario durante todo el ciclo de vida de la empresa. En resumen, es preciso aplicar un enfoque de aprendizaje permanente que supere el sistema basado en la celebración ocasional de seminarios dirigidos a PYME maduras y en crecimiento. Conviene por tanto concebir nuevos métodos de formación de carácter innovador. Los casos presentados en el foro de Baden han servido para demostrar la existencia de avances en este campo.

Los organismos de apoyo trabajan a menudo en colaboración con entidades que aportan financiación. En este sentido, es posible establecer una colaboración más estrecha, por ejemplo, trabajando con elementos que afectan a la demanda de distintas formas de financiación, cada vez más al alcance de las empresas. La capacidad de gestionar con eficacia la financiación constituye, sin duda alguna, una de las competencias básicas que las organizaciones de apoyo están ayudando a desarrollar en las empresas.

2

1. Desde el principio, formación para el crecimiento

De qué se trata:

La formación enfocada al crecimiento debería comenzar desde el momento mismo en que una empresa se establece.

Ejemplo de buenas prácticas:

La Cámara de Comercio de Viena, en colaboración con otras cámaras austríacas, ofrece una serie de servicios a las empresas jóvenes o en desarrollo. Así por ejemplo, el plan de consultoría orientada a solucionar los problemas de los jóvenes empresarios ofrece a esta categoría de empresarios, en el primer o segundo año de su actividad, hasta un total de 40 horas de consultoría subvencionadas durante las cuales pueden abordar cuestiones de tipo general y económico o relacionadas con la comercialización y la organización. Por otro lado, dentro del marco del plan de formación de jóvenes empresarios se presta asistencia en temas relativos a planificación, supervisión, financiación, contabilidad de costes, informática, comercialización y dirección. Además, se apoya la asistencia de los jóvenes empresarios a cursos externos de formación, o bien se les ayuda a organizar su propia formación interna en coordinación con la unidad encargada de estas cuestiones («FIT – Firmeninternes Training»).

Organismo:

Wirtschaftsförderungsinstitut Wien (WIFI Wien)
Wirtschaftskammer Österreich (Cámara de Comercio de Austria)

Fuentes de información adicional:

Informe: «Support of Young Entrepreneurs through Training and Consulting»
(Apoyo a jóvenes empresarios mediante la formación y la consultoría)
Informe final del foro de Baden
«PYME en la fase de crecimiento: factores esenciales para mejorar la competitividad»

Internet: <http://www.wifiwien.at/uns>
<http://www.wifiwien.at/fit>

Dirección de contacto:

Mag. Erwin Marx
Wirtschaftskammer Österreich
Wiedner Hauptstrasse, 63
A-1045 Wien
Tel. (43-1) 501 05 31 10
Fax (43-1) 501 05 131 07
E-mail: wifi.weiterbildung@wko.at

Mag. Christine Schilling
Wirtschaftsförderungsinstitut Wien
(WIFI Vienna)
Währinger Gürtel, 97
A-1180 Wien
Tel. (43-1) 47 67 74 62
Fax (43-1) 47 67 74 59

2. Grandes posibilidades de mejora de la formación impartida a las empresas en fase de crecimiento

De qué se trata:

La formación de las empresas en fase de crecimiento debe alejarse del sistema basado en seminarios ocasionales y centrarse en un enfoque de aprendizaje de carácter permanente. Para ello, es preciso un planteamiento innovador que ofrezca planes de formación a la medida de las PYME. Este objetivo puede conseguirse mediante iniciativas como la autoformación en redes, la cooperación entre proveedores con distintos conocimientos técnicos, los «centros de competencia regionales» y la mejor coordinación e integración con otros servicios de apoyo a las empresas.

Ejemplo de buenas prácticas:

El proyecto italiano TE.MA (desarrollo tecnológico y comercial de las empresas de artesanía) ha desarrollado sus actividades gracias a una red de catorce centros especialmente diseñados a tal efecto, creados por grupos operativos locales y que basan sus servicios en un enfoque ascendente, en estrecha cooperación con otros organismos y empresas locales. De hecho, en el diseño de los proyectos de formación han colaborado empresas y asociaciones de empresarios adaptando el contenido de los cursos a las características de cada actividad artesanal concreta. Para ello han contado con el apoyo de autoridades locales, organizaciones empresariales, centros de investigación y universidades y han participado de igual modo en otras iniciativas. El análisis de las reacciones al proyecto ha permitido una continua reelaboración y reestructuración de estas intervenciones.

Organismo:

Istituto Guglielmo Tagliacarne

Fuentes de información adicional:

Informe: «Network Policies to Support Small and Medium Sized Enterprises – Policy and Programmes in Italy» (Políticas de red para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. Política y programas italianos)
Informe final del foro de Baden
«PYME en la fase de crecimiento: factores esenciales para mejorar la competitividad»

Internet: <http://www.tagliacarne.it>

Dirección de contacto:

Sr. Alfonso Feleppa
Director General
Istituto Guglielmo Tagliacarne
Via Appia Pignatelli, 62
I-00178 Roma
Tel. (39) 06 78 05 21
Fax (39) 06 784 21 36
E-mail: igt@tagliacarne.it

3. Mejora de la visibilidad y de las competencias de los formadores

De qué se trata:

El desarrollo de las competencias de los formadores y la mejora de los medios que utilizan constituye una parte esencial de la mejora de la formación global impartida a las empresas en fase de crecimiento. Estas mejoras han de ir acompañadas de una promoción eficaz de la formación y de apoyo a los grupos de clientes a los que se dirigen.

Ejemplo de buenas prácticas:

En Dinamarca, el programa de gestión, organización y competencias (LOK) pretende fomentar la flexibilidad de las empresas. Este programa es fruto de la cooperación de cuatro Ministerios diferentes (Empresa e Industria, Educación, Investigación y Desarrollo y Trabajo) y cuenta con el apoyo de representantes del mundo empresarial y académico y del mercado laboral. Para conseguir sus objetivos, determinados subprogramas fomentan la mejora de la calidad del asesoramiento mediante cursos sobre consultoría dirigidos a consultores, la creación de ventanillas únicas para la formación en la propia empresa y un foro (un centro virtual) dedicado a la investigación en temas de organización y gestión. También se promueven las redes de empresas que respaldan el desarrollo de la gestión, las competencias y la gestión interna de las PYME, en las que pueden participar instituciones públicas. Por último, se presta apoyo a campañas y planes de información enfocados a los clientes de los servicios de asesoramiento.

Organismo:

Agencia danesa de Comercio e Industria

Fuentes de información adicional:

Informe: «Small and Medium Sized Enterprises in Denmark – Policies and Programmes»
(Pequeñas y medianas empresas en Dinamarca. Políticas y programas)
Informe final del foro de Baden
«PYME en la fase de crecimiento: factores esenciales para mejorar la competitividad»

Internet: <http://www.efs.dk>

Dirección de contacto:

Mr Nils Agerhus
Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling
Bredgade 43
DK-1260 København K
Tel. (45) 33 92 97 00
Fax (45) 33 32 35 01
E-mail: nag@fsk.dk

4. Garantizar el acceso a capital riesgo

De qué se trata:

Para las empresas con ambiciones de crecimiento el acceso al capital en acciones resulta esencial. Sin embargo, los problemas en este ámbito no se deben abordar únicamente desde el punto de vista de la oferta, sino también estudiando la capacidad de gestión, la aversión persistente hacia el capital propio y los problemas de los flujos de información y comunicación.

Ejemplo de buenas prácticas:

El plan de capital de lanzamiento y de capital riesgo de Enterprise Ireland ha contribuido de manera destacada al éxito de la economía irlandesa, que presenta una tasa anual de crecimiento superior al 9 %. El plan, que ha contado con financiación procedente de inversiones europeas, concede financiación a las PYME proveniente al 50 % del sector público y del privado. La parte correspondiente al sector privado la aportan empresas de capital riesgo y entidades bancarias. De la gestión de los fondos se encargan los gestores del sector privado, siguiendo criterios estrictamente comerciales. Una característica interesante ha sido el doble enfoque aplicado, tanto por el lado de la oferta (aumentando el flujo de capital) como por el de la demanda (convenciendo a las PYME). En el lado de la oferta, se ha convencido a las empresas de capital riesgo de que acepten pequeños paquetes de capital. En el de la demanda, Enterprise Ireland, por medio de sus asesores de empresa, ha expuesto las oportunidades que el capital en acciones brinda a los empresarios. Del mismo modo, estos asesores de empresa han ayudado a los empresarios a abordar los problemas y las percepciones relacionados con la gestión.

Organismo:

Enterprise Ireland, Investment Services

Fuentes de información adicional:

Informe: «Equity Capital – An Ambitious Access?»
(El capital en acciones, ¿un acceso ambicioso?)
Informe final del foro de Baden
«PYME en la fase de crecimiento: factores esenciales para mejorar la competitividad»

Internet: <http://www.enterprise-ireland.com/services-details.asp?section=solutions&subsection=solutions-finance&id=101>

Dirección de contacto:

Sr. Denis Marnane,
Manager
Investment Services
Enterprise Ireland
Wilton Park House,
Wilton Place
Dublin 2
Ireland
Tel. (353-1) 808 28 27
Fax (353-1) 808 29 92
E-mail:
denis.marnane@enterprise-ireland.com

5. Acceso en línea al capital riesgo

De qué se trata:

En general, las empresas de alta tecnología se enfrentan a problemas continuos en el acceso al capital riesgo cuya resolución sería considerablemente más fácil si se adoptaran mecanismos innovadores que facilitaran dicho acceso.

Ejemplo de buenas prácticas:

La plataforma en Internet de servicios de gestión de capital de riesgo, establecida en Alemania por Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) en colaboración con la Bolsa alemana y con el apoyo del Ministerio Federal de Economía y Tecnología, pretende crear mercados de capital más eficaces y facilitar el acceso a fuentes informales de capital. Un mercado virtual permite que los inversores y las PYME se presenten y se pongan rápidamente en contacto entre ellos. Una parte especial del sitio web (el foro de inversores informales) favorece el contacto de las nuevas empresas innovadoras con los inversores informales. De este modo se aumenta la transparencia en un mercado de capital que comprende fuentes de inversión formales e informales, y ello por medio de un sistema rápido, de fácil uso y bajo coste.

Organismo:

KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau

Fuentes de información adicional:

Informe: «Venture Management Services»
(Servicios de gestión del capital riesgo)
Informe final del foro de la PYME celebrado en Helsinki «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología»

Internet: <http://www.venture-management-services.de>

Dirección de contacto:

Sr. Marcus Walter
KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau
Charlottenstrsre 33/33a
D-10117 Berlin
Tel. (49-30) 202 64 52 37
Fax (49-30) 202 64 51 92
E-mail: marcus.walter@kfw.de



Difusión de resultados de buenas prácticas

Ayuda al funcionamiento de las PYME en una economía moderna

El objetivo de desarrollar servicios de apoyo más coherentes debe ser conciliado con la capacidad de ayudar a las empresas a responder a las circunstancias de la economía moderna. Existen numerosos ejemplos que ilustran el logro de este doble propósito, en especial cuando se fomenta la aplicación de un enfoque más estratégico y a largo plazo en la gestión de empresas. Con ello se favorece la integración de servicios que facilitan respuestas a un abanico extraordinariamente amplio de desafíos generados por una economía moderna, que van desde el uso eficaz de las TIC a una mejor comprensión de la importancia del establecimiento de redes y de la importancia potencial de la consideración de los aspectos intangibles de las actividades de una empresa.

3

1. Un enfoque estratégico para ayudar a las PYME a hacer uso de las TIC

De qué se trata:

La aplicación eficaz de las TIC constituye una parte fundamental de cualquier estrategia de crecimiento moderna, pero exige una capacidad técnica que muchas PYME no poseen ni se pueden permitir contratar. Esta situación plantea problemas que exigen un análisis sistemático y soluciones imaginativas.

Ejemplo de buenas prácticas:

El proyecto Prisme del Centro público de investigación Henri Tudor de Luxemburgo ha ido agrupando, de forma progresiva, una serie de servicios innovadores dirigidos al fomento del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las PYME que no disponen de especialistas en este ámbito. A partir de un análisis de las necesidades de las PYME, estos servicios ayudan, en primer lugar, a que los gerentes de dichas empresas consideren las aplicaciones de las TIC como parte de la estrategia empresarial y, posteriormente, proporcionan la formación necesaria al personal, poniendo a su disposición los conocimientos técnicos de los especialistas en TIC. En colaboración con los proveedores de TIC, el Centro ha desarrollado también soluciones innovadoras en beneficio de las PYME, como teleservicios relacionados con el mantenimiento a distancia y la presentación en línea de modelos de contrato, casos de estudio o ejemplos de éxito. Además, los sistemas extranet ayudan igualmente a que las PYME establezcan redes.

Organismo:

Centre de Recherche Public Henri Tudor

Fuentes de información adicional:

Informe: «Prisme - Platform: a Set of Public Teleservices to Help SMEs Entering the Information Society» (Plataforma Prisme: un conjunto de teleservicios públicos dirigidos a facilitar a las PYME el acceso a la sociedad de la información)
Informe final del foro de la PYME celebrado en Helsinki «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología»

Internet: <http://www.cordis.lu/lux/src/tudor-en.htm>

Dirección de contacto:

Sr. Bruno Cornette
Centre de Recherche Public
Henri Tudor
6, rue Coudenhove-Kalergi
L-1359 Luxembourg
Tel. (352) 425 99 11
Fax (352) 43 65 23
E-mail: bruno.cornette@crpht.lu

2. Subsanan las lagunas de información entre los proveedores de servicios de TIC y las PYME

De qué se trata:

Las autoridades públicas deben acortar la distancia que separa las pequeñas empresas y los proveedores de los servicios de las TIC por lo que se refiere a la información. Este objetivo se conseguirá definiendo un marco de referencia cuyo propósito sea el de garantizar a las PYME un asesoramiento comercial sólido.

Ejemplo de buenas prácticas:

En el Reino Unido se ha intentado resolver el frecuente problema de la falta de imparcialidad de los proveedores y consultores de TIC y la escasa información que aportan creando, con el apoyo del Ministerio de Comercio e Industria, una red de asesores de empresa expertos en la materia. De esta forma, gracias a un sistema de acreditaciones del Instituto de Gestión, las PYME pueden confiar en la competencia y la imparcialidad de sus asesores. Este sistema exige que los asesores combinen conocimientos en temas de TIC y de desarrollo empresarial y que demuestren poseer las competencias adecuadas.

Organismo:

Foundation for SME Development,
Universidad de Durham

Fuentes de información adicional:

Informe: «Standards and Training/Accreditation for Business ICT Advisers»
(Normas y formación o acreditación de los asesores de empresa en TIC)
Informe final del foro de la PYME celebrado en Helsinki «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología»

Internet: <http://www.dur.ac.uk/ted.fuller>

Dirección de contacto:

Sr. Ted Fuller
Foundation for SME Development,
University of Durham
Mill Hill Lane
Durham DH1 3LB
United Kingdom
Tel. (44-191) 374 22 37
Fax (44-191) 374 37 48
E-mail: ted.fuller@durham.ac.uk

3. Nuevos servicios relacionados con las TIC prestados por las Cámaras de Comercio

De qué se trata:

Los servicios que ofrecen las organizaciones tradicionales de apoyo, como es el caso de las Cámaras de Comercio e Industria, están siendo adaptados rápidamente a los avances de las TIC.

Ejemplo de buenas prácticas:

La iniciativa MediaMit, creada por DIHT (Asociación nacional de las Cámaras de Comercio e Industria alemanas) junto con las 82 cámaras regionales y locales y diversos organismos de desarrollo regional, organizaciones financieras, medios de comunicación y proveedores de TIC, supone la aplicación de un enfoque coordinado y global cuyo objetivo es la promoción del uso de las TIC entre las PYME alemanas. Con esta iniciativa aumentará la concienciación en este ámbito y se fomentará la simplificación y la orientación de los servicios al usuario. También se contribuye a desarrollar planes de formación a medida para las PYME y a la demostración de buenas prácticas con ejemplos visibles y tangibles. Algunas de las cuestiones tratadas son el comercio electrónico y la comercialización en línea, la banca electrónica, el teletrabajo y el acceso a los servicios y bases de datos en línea. Una parte de esos servicios se presenta directamente, con un uso adecuado de las tecnologías multimedia, pero la mayoría de ellos se prestan en colaboración con las Cámaras de Comercio locales y sus socios. De esta manera las organizaciones locales de apoyo a las empresas cuentan con ayuda para modernizar los servicios que prestan a sus clientes.

Organismo:

MediaMit Promotion

Fuentes de información adicional:

Informe: «MediaMit – A Networking Initiative to Transfer New Business Co-Operations and Technology throughout Germany» (MediaMit – Una iniciativa en red de transferencia de nueva cooperación y tecnología empresarial por toda Alemania)
Informe final del foro de la PYME celebrado en Helsinki «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología»

Internet: <http://www.ihk.de>
<http://www.mediamit.de>

Dirección de contacto:

Dr. Jörg Scheinpflug
MediaMit - Promotion
Gesellschaft für Multimediale
Anwendungen mbh
Adenauerallee 148
D-53133 Bonn
Tel. (49-228) 104 16 27
Fax (49-228) 104 16 33
E-mail: scheinpflug.joerg@dihk.de

4. Las denominadas actividades «hiving-off»: actividades derivadas de empresas existentes

De qué se trata:

El término «hiving-off» se emplea para definir la creación de una nueva empresa basada en una idea, tecnología o producto innovador que deriva de una empresa existente y que tiene un claro potencial de desarrollo aunque hasta ese momento no haya sido explotado comercialmente. Las agencias de apoyo pueden fomentar de modo activo el desarrollo de este tipo de actividades innovadoras.

Ejemplo de buenas prácticas:

Los «Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation de Wallonie» (Centros europeos de empresa y de innovación de Valonia) trabajando a través de su red, ofrecen asistencia personalizada a cualquier empresa, laboratorio u organización de investigación que desee explotar un proyecto «dormido». A través de un acuerdo formal se especifica el alcance de dicho apoyo.

La asistencia prestada consiste en la evaluación de la capacidad de gestión de las personas implicadas en la creación de la nueva empresa, la constitución de un acuerdo de asociación «win-win» entre la empresa existente y la de nueva creación, el establecimiento de un plan de gestión de empresa que resulte creíble (plan de negocios, análisis estratégico, plan financiero y de marketing, etc.), la formación en materia de gestión empresarial y la búsqueda de financiación. Más de la mitad de los proyectos analizados han dado lugar a la creación de una nueva empresa.

Organismo:

Centres Européens d'Entreprise
et d'Innovation de Wallonie

Fuentes de información adicional:

Internet: <http://www.cceiwallons.be/>
<http://www.socran.be>

Dirección de contacto:

Mme. Alix Housiaux
Socran
Parc Scientifique du Sart Tilman
Avenue Pré-Aily
B-4031 Angleur - Liège
Tel. (32-4) 367 83 11
Fax (32-4) 367 83 00
E-mail: info@socran.be

5. Promoción de las redes de empresas de alta tecnología

De qué se trata:

La promoción de la creación de redes de empresas de alta tecnología propicia la «fertilización cruzada» y potencia su eficacia y competitividad, en especial en los mercados internacionales.

Ejemplo de buenas prácticas:

La red «Fast Growth Fifty» (cincuenta empresas de crecimiento rápido) establecida en Gales (Reino Unido) intenta que empresas a menudo pertenecientes a sectores distintos desarrollen vínculos comerciales y empresariales de colaboración. El objetivo es establecer modelos que sirvan de estímulo a otras empresas de la economía galesa. Las actividades de la red abarcan la investigación sobre las buenas prácticas, la supervisión, el desarrollo del personal y el acceso a las ideas y a los conocimientos especializados de los expertos académicos o del sector privado. La iniciativa constituye un buen ejemplo de asociación entre una institución académica (la Universidad de Wales Bangor) y el sector privado (KPMG, BT y Trinity Mirror Newspapers), que colaboran en el desarrollo de la economía regional.

Organismo:

Centre for Enterprise and Regional Development,
Universidad de Wales Bangor

Fuentes de información adicional:

Informe: «How to Support Rapid Growth within Indigenous Businesses — the Fast Growth Fifty Project». (Cómo fomentar un rápido crecimiento en las empresas autóctonas: el proyecto de las cincuenta empresas de crecimiento rápido)
Informe final del foro de la PYME celebrado en Helsinki «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología»

Internet: <http://www.fg50.com>

Dirección de contacto:

Prof. Dylan Jones-Evans
Centre for Enterprise and Regional
Development
University of Wales Bangor
Bangor
Gwynedd
LL57 2LJ
United Kingdom
Tel. (44-1248) 38 38 79
Fax (44-1248) 38 29 40
E-mail: tcs802@bangor.ac.uk

6. Vinculación de los mercados nacionales de tecnología

De qué se trata:

El apoyo nacional prestado a la ciencia y a la tecnología se debe adaptar de modo que tenga en cuenta, por un lado, la internacionalización de la investigación y, por otro, las redes transnacionales que forman las empresas que explotan los resultados de dicha internacionalización.

Ejemplo de buenas prácticas:

Fraunhofer es la organización puntera en investigación aplicada de Alemania. Agrupa a 56 instituciones distintas que funcionan con contratos de investigación con la industria, el sector servicios o la administración. Fraunhofer proporciona a sus clientes soluciones rápidas, económicas, vanguardistas y de aplicación inmediata a problemas técnicos y de organización. Esta organización desempeña un papel activo en la promoción del sector privado y participa en la fundación y la propiedad de empresas semilla orientadas a la tecnología. Por medio de Fraunhofer TEG, Fraunhofer establece un vínculo especial entre la investigación y sus aplicaciones, actuando como catalizador para otras instituciones y acercando a los investigadores y las empresas. En la actualidad, Fraunhofer TEG opera también en otros países y ha creado un centro en el Reino Unido, donde su enfoque y su metodología se dirigen tanto a facilitar el acceso a los conocimientos especializados alemanes como a la búsqueda de nuevas aplicaciones a investigaciones anteriores, en colaboración con socios británicos.

Organismo:

Fraunhofer TEG

Fuentes de información adicional:

Informe: «Linking National Technology Markets»
(Vinculación de los mercados nacionales
de tecnología)
Informe final del seminario de Copenhague
sobre los servicios de apoyo a las PYME
frente a la mundialización

Internet: www.teg.fhg.de, www.fhg.de

**Dirección
de contacto:**

Sr. Harald Egner
Deputy Director
Fraunhofer TEG
Nobelstrasse 12
D-0569 Stuttgart
Tel. (49-711) 970 36 00
Fax (49-711) 970 39 99
E-mail: hae@teg.fhg.de

United Kingdom-Office
c/o PERA International
Innovation Park
Melton Mowbray
Leicestershire
LE13 OPB
United Kingdom

7. La cuestión de los intangibles

De qué se trata:

El aumento de la visibilidad de los intangibles puede suponer un verdadero problema para las empresas y, en especial, para las que trabajan en los sectores más dinámicos de la economía del conocimiento. Las organizaciones de apoyo han de elaborar respuestas innovadoras que ayuden a las empresas más pequeñas a abordar esta cuestión.

Ejemplo de buenas prácticas:

El Ministerio de Economía neerlandés y la asociación de contables han creado «MKBalans» (contabilidad de las PYME), un instrumento interactivo al que se puede acceder desde Internet. Las empresas pueden realizar una evaluación comparativa de las distintas facetas de su actividad empresarial que tenga en cuenta el valor de los factores inmateriales de la producción, en relación con los resultados de otras empresas o con los suyos propios en el pasado. A continuación se genera de forma automática un informe que, aparte de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, le ayuda a elaborar un informe financiero sobre los intangibles. Este informe aporta datos comparativos, y por ello más sólidos, que las empresas pueden utilizar, por ejemplo, cuando se dirigen a las instituciones financieras. Además, la organización de apoyo Syntens ofrece asistencia y asesoramiento a las empresas para la mejora posterior de sus resultados.

Organismo:

Ministerio de Economía de los Países Bajos
Asociación de contables de los Países Bajos (NIVRA)

Fuentes de información adicional:

Informe: «The SME-Account — Discover Your Hidden Capital» (Contabilidad de las PYME. Descubra su capital oculto)
Informe final del foro de Växjö sobre «Espíritu empresarial para el futuro»

Internet: <http://www.mkbalans.ez.nl>
<http://www.nivra.nl>

Dirección de contacto:

Sr. Pieter Waasdorp
Ministry of Economic Affairs
PO Box 20101
2500 EC The Hague
Nederland
Tel. (31-70) 379 68 41
Fax (31-70) 379 66 56
E-mail: p.m.waasdorp@minez.nl



4

Difusión de resultados de buenas prácticas

Fomento del desarrollo económico

Aparte de contribuir al crecimiento de las empresas individuales, las organizaciones de apoyo ofrecen cada vez más servicios a grupos empresariales e incluso a segmentos enteros de la economía local. De este modo, su función se va acercando a la de las agencias de desarrollo económico, con las que colaboran cada vez más estrechamente. La cooperación incluye el apoyo a las actividades de evaluación comparativa, el fomento del desarrollo de las relaciones en las cadenas de suministros y de las agrupaciones por actividades y la colaboración en la búsqueda de respuestas a los problemas que plantea la transformación industrial.

4

1. Evaluación comparativa de las pequeñas empresas

De qué se trata:

Las organizaciones de apoyo pueden contribuir a que incluso las pequeñas empresas participen en las evaluaciones comparativas y mejoren su competitividad.

Ejemplo de buenas prácticas:

Ecipar (Italia) llevó a cabo un análisis comparativo sobre una muestra de 101 microempresas de dos sectores importantes del distrito de Carpi (Módena): el de los géneros de punto (47 %) y el textil (53 %). En el marco del Consorcio Europeo «Benchmarking for Success» (Evaluación comparativa para el éxito), en el que participaron representantes del Reino Unido, Bélgica, Irlanda, Dinamarca y Suecia con el apoyo técnico y científico de la London Business School y de IBM Consulting, se aplicó una herramienta de evaluación comparativa «microscópica». Dicha herramienta se apoya en un banco de datos europeo e investiga distintos aspectos de la producción dentro de un marco de valoración de la calidad global, la organización y la cultura de empresa. La práctica y el análisis de los resultados ponen de relieve los puntos fuertes y las debilidades de las empresas del distrito. En la mayoría de los casos, la excelencia reside en cuestiones relacionadas con la organización, como, por ejemplo, la capacidad de fabricar pequeñas cantidades, la flexibilidad de la producción, la concepción específica de la calidad y la existencia de patrones de trabajo que tienen muy en cuenta al cliente.

Organismo:

Ecipar/CNA de Emilia Romagna, Bolonia, Italia

Fuentes de información adicional:

Informe: «The textile-Clothing district in Carpi-Modena (Italy): a benchmarking analysis» (El distrito dedicado a la confección de ropa de Carpi-Módena, Italia: análisis comparativo)
Informe final del seminario de Atenas
«Mejores prácticas en la oferta de servicios de apoyo estratégico a las PYME»

Internet: <http://www.ecipar.it>
<http://www.benchmarking.it>

Dirección de contacto:

Sra. Daniela Magni
Ecipar/CNA of Emilia Romagna
Viale Aldo Moro 22
I - 40127 Bologna
Tel. (39-051) 60 99 94 42
Fax (39 051) 37 57 60
E-mail: magni@ecipar.it

2. Promoción del desarrollo de la cadena de suministros

De qué se trata:

Se está empezando a alcanzar un consenso en relación con la metodología de desarrollo de la cadena de suministros. Se puede ayudar a las PYME a que adquieran una percepción estratégica de las tendencias y los avances de sus sectores de actividad, pero también conviene cerciorarse de que reciben asistencia práctica dirigida a la mejora de su posición competitiva. A menudo, este objetivo se puede lograr con la colaboración de otras PYME.

Ejemplo de buenas prácticas:

Los proyectos sobre el desarrollo de la cadena de suministros llevados a cabo en los Países Bajos han permitido establecer una serie de pautas. Entre dichos proyectos se incluye la iniciativa «Servicios externos y suministros» que Syntens (la red holandesa de centros de innovación) y TNO Strategy, Technology and Policy han llevado a cabo en la región cercana a Twente, así como estudios más recientes desarrollados en las regiones de La Haya y de Delft. Las etapas características resultan evidentes: el análisis de la industria o de la cadena de suministros, la puesta en marcha de un programa de concienciación, el acercamiento de las empresas (de suministros y servicios externos), el desarrollo de soluciones, bien en el interior de cada empresa, bien mediante alianzas, agrupaciones, asociaciones, etc., y, por último, la fase de ejecución. Para ayudar a las empresas a situarse en una posición estratégica, se utiliza una herramienta de análisis que señala las competencias precisas para desempeñar una o más de las distintas funciones de una cadena de suministros. Una vez se han identificado las deficiencias de tales competencias, se procede a remediarlas mediante la inversión, la formación o el desarrollo de alianzas con otros proveedores.

Organismos:

TNO, Delft, Países Bajos
Syntens, La Haya, Países Bajos

Fuentes de información adicional:

Informe: «Strategic positioning in supply chains;
region The Hague/Delft, the Netherlands»
(Adquisición de una posición estratégica
en las cadenas de suministros,
Región de La Haya/Delft, Países Bajos)
Informe final del seminario de Atenas
«Mejores prácticas en la oferta de servicios
de apoyo estratégico a las PYME»

**Dirección
de contacto:**

Sr. Gert van Duren
TNO Industrial Research
Postbox 6235
5600 HE Eindhoven
Nederland
Tel. (31-40) 265 08 55
Fax (31-40) 265 03 05
E-mail: g.vanduren@ind.tno.nl

3. Cooperación y coordinación en el desarrollo de la cadena de suministros

De qué se trata:

El desarrollo de la cadena de suministros se ha coordinar con otras medidas de desarrollo económico. En especial, es preciso que existan buenas relaciones y cooperación entre las organizaciones de apoyo a las empresas, incluso a escala transregional. Las agencias especializadas en el desarrollo de las cadenas de suministro deben integrar sus actividades en la prestación de servicios generales de apoyo a las empresas.

Ejemplo de buenas prácticas:

Durante varios años, las Oficinas Regionales de Suministros del Reino Unido han prestado su apoyo a las empresas en el desarrollo de relaciones dentro de la cadena de suministros. Este apoyo ha consistido tanto en la identificación de oportunidades para los proveedores y la asistencia a éstos con vistas a la mejora de sus resultados con respecto a la competencia, como en el perfeccionamiento de las prácticas de contratación de los compradores. Con la puesta en marcha del Servicio de Pequeñas Empresas y la creación de las Agencias Regionales de Desarrollo, su labor se ha ido integrando gradualmente en la concepción estratégica del desarrollo regional, pero también en el asesoramiento directo a las PYME por medio de las denominadas «conexiones empresariales».

Organismo:

Regional Supply Offices (Oficinas Regionales de Suministro), Reino Unido

Fuentes de información adicional:

Informe: «Exploiting Supply Chains to Drive up Competitiveness» (Utilización de las cadenas de suministro en la mejora de la competitividad)
Informe final del seminario de Atenas
«Mejores prácticas en la oferta de servicios de apoyo estratégico a las PYME»

Internet: <http://www.businesslink.org.uk>
(conexiones empresariales)
<http://www.rsn.org.uk>
(servicio de la cadena de suministros)

Dirección de contacto:

Sr. Simon Ash
RSN East Office
45 Grosvenor Road
St. Albans, Hertfordshire AL1 3AW
United Kingdom
Tel. (44-1727) 81 35 99
(o 020 8340 8702)
Fax (44-1727) 81 34 63
E-mail: simon.ash@rsneast.co.uk

4. Desarrollo de «racimos» de empresas

De qué se trata:

El desarrollo de «racimos» de empresas puede contribuir a que las PYME adquieran y mantengan una ventaja competitiva en mercados caracterizados por su rápida evolución.

Ejemplo de buenas prácticas:

El Ministerio de Desarrollo de Grecia ha contribuido a poner en marcha la agrupación Athina, formada por pequeñas empresas dedicadas a la edición de productos multimedia a las que ha animado a colaborar en cuestión de avances técnicos, comercialización y distribución. Estas empresas han conseguido un alto grado de sinergia en sus actividades y han logrado grandes mejoras en la calidad y el diseño de sus productos. Asimismo, como resultado de la fusión de sus distintos ámbitos de especialización, han conseguido una proyección internacional.

Organismo:

MLS Laserlock International Inc.

Fuentes de información adicional:

Informe: «A Cluster related to Multi-media Activities»
(Un racimo de empresas relacionado con las actividades multimedia)
Informe final del foro de la PYME celebrado en Helsinki «Crecimiento rápido y competitividad con ayuda de la tecnología»

Internet: <http://www.laserlock.com>

Dirección de contacto:

Sra. Tatiana Stefou
MLS Laserlock International Inc.
79, 17 Noemvriou Street
GR-54623 Thessaloniki
Tel. (30-2310) 90 72 22
Fax (30-2310) 93 72 22
E-mail: tatiana@laserlock.com

5. Afrontar los cambios estructurales de la economía regional

De qué se trata:

Las autoridades públicas puedan desempeñar un papel fundamental ayudando a afrontar los cambios estructurales y de mercado que se producen en la economía regional poniendo en contacto contratistas y subcontratistas y a los proveedores de servicios, promoviendo a su vez una percepción más estratégica y creando oportunidades para que dichos proveedores trabajen juntos y a través de redes.

Ejemplo de buenas prácticas:

En la región de Burdeos, Francia, las autoridades públicas, con el apoyo de dos grupos especializados de consultores, han ayudado a los proveedores de servicios a adaptarse a las nuevas exigencias de una gran empresa de fabricación de coches. La actuación de las autoridades públicas se inició como respuesta al temor a una reducción substancial en el número de proveedores locales de servicios. Sin embargo, un análisis de la situación demostró que había suficiente campo para que los proveedores reaccionaran positivamente a la situación a través de la puesta en común de sus respectivas competencias y experiencias. A través de reuniones con los interesados, se estableció una estrategia de cooperación a desarrollar mediante la creación de cinco grupos de trabajo diferentes. Se identificaron a continuación las lagunas existentes en materia de rendimiento competitivo de los proveedores de servicios (calidad, necesidades de formación, etc.); las mismas fueron abordadas con la ayuda de una agencia especializada de acuerdo con un plan acordado de antemano. La mejora de la competitividad de los proveedores llevó a que las PYME no sólo respondieran a lo demandado por aquellos que habían solicitado los servicios sino, además, a que explotaran nuevas oportunidades para realizar negocios con socios nuevos.

Organismo:

DRIRE (Dirección General de la Industria, de la Investigación y del Medio Ambiente), Aquitania.

Fuentes de información adicional:

Informe: «Regrouping maintenance providing SMEs into Clusters»
Informe final del seminario de Atenas
«Mejores prácticas en la oferta de servicios de apoyo estratégico a las PYME»

Dirección de contacto:

Sr. Jacques Vanhove
DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), Aquitaine
42 rue du Général de Larminat
F - 33035 Bordeaux
Tel. (33-5) 56 00 04 97
Fax (33-5) 56 00 04 98
E-mail:
jacques.vanhove@industrie.gouv.fr

6. Apoyo a la revitalización de las industrias tradicionales

De qué se trata:

La economía del conocimiento no consiste únicamente en el desarrollo de nuevas industrias basadas en el conocimiento. Ciertos aspectos de esta economía pueden contribuir a invertir la decadencia de una industria y a revitalizar industrias más antiguas mediante la ejecución coordinada de políticas de apoyo. En ello, las organizaciones de apoyo desempeñan una función clave.

Ejemplo de buenas prácticas:

El distrito portugués de Marinha Grande, dedicado a la elaboración del vidrio, se ha revitalizado gracias a los esfuerzos coordinados de diversos agentes. Tras varios años de decadencia, la mayor parte de las industrias dedicadas a la elaboración de vidrio han participado en una iniciativa basada en una asociación entre el sector público y el privado denominada Vitrocristal A.C.E y en cuyo marco se han estudiado todos los puntos débiles de esta industria en materia de tecnología, comercialización, diseño y financiación. La iniciativa ha sido concebida y desarrollada por Vitrocristal, basándose en el fomento de la calidad y el diseño como principal característica. Para ello, en primer lugar se definieron unas normas que daban derecho al uso de una marca registrada, y a continuación, se llevaron a cabo diversos cursos y campañas de concienciación sobre la calidad y el diseño. El Centro Portugués de Diseño colaboró en las actividades relacionadas con este campo, incluida la formación. Con el apoyo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (IAPMEI), el Consejo General de Industria (DGI), el Instituto de Inversión, Turismo y Comercio (ICEP) y las organizaciones locales, se abordaron otras cuestiones relacionadas con la gestión y las finanzas lo cual ha dado lugar al establecimiento de una nueva identidad, la creación de nuevos mercados y un aumento apreciable del volumen de negocios de esta industria.

Organismo:

Vitrocristal ACE
Centro Portugués de Diseño

Fuentes de información adicional:

Informe: «Design Policy in Portugal»
(Política de diseño en Portugal)
Informe final del foro de Växjö
«Espíritu empresarial para el futuro»

Internet: <http://www.vitrocristal.pt>
<http://www.cpd.pt>

Dirección de contacto:

Sr. Jorge Moctezuma
Vitrocristal ACE
PT-2430 Marinha Grande
Tel. (351-244) 56 18 60
Fax (351-244) 56 18 99
E-mail: vitrocristal@ip.pt

Sra. Maria José Nogueira
CPD-Pólo Tecnológico de Lisboa
Lote 8
PT-1600-485 Lisboa
Tel. (351-21) 712 14 90
Fax (351-21) 716 59 17
E-mail: info@cpd.pt o
mnogueira@cpd.pt

Más información sobre la Dirección General de Empresa

Puede obtenerse información adicional sobre la labor desarrollada por el comisario Erkki Liikanen y la Dirección General de Empresa en diversas publicaciones impresas y a través de Internet.

Comisario Erkki Liikanen, responsable del ámbito «Empresa y Sociedad de la información»:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_es.htm

La DG Empresa en Internet:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_es.htm

CORDIS (Servicio Comunitario de Información sobre Investigación y Desarrollo):

<http://www.cordis.lu>

Programa de trabajo de la DG Empresa:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm

Publicaciones impresas de la DG Empresa:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

Boletines de información

Empresa Europa: Boletín gratuito publicado trimestralmente por la Dirección General de Empresa en las 11 lenguas comunitarias. Cubre la totalidad de los trabajos de dicha Dirección General y en él se anuncian nuevas iniciativas y se facilita información práctica.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

CORDIS focus: Se publica bimensualmente en inglés, francés, alemán, italiano y español y proporciona una visión panorámica de los principales aspectos de las actividades de investigación e innovación de la Unión Europea; abarca la política general, la aplicación de programas, las licitaciones y sus resultados, actos, actividades legislativas y muchos otros temas.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovación y Transferencia de Tecnología: Se publica seis veces al año en inglés, francés, alemán, italiano y español dentro del programa de Innovación de la Comisión Europea, cuyo objetivo es fomentar la innovación a escala comunitaria y estimular la participación de las PYME en el quinto programa marco de investigación. Destaca el espacio dedicado a las cuestiones de actualidad relacionadas con esos objetivos y al estudio en profundidad de ejemplos de proyectos realizados con éxito. <http://www.cordis.lu/itt/itt-en/home.html>

Euroabstracts: Se publica seis veces al año en inglés, dentro del programa «Innovación y PYME», que forma parte del quinto programa marco de investigación y cuya finalidad es promover la innovación y la participación de las pequeñas y medianas empresas en el programa marco. <http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

Boletín del «European Trend Chart on Innovation» (Esquema orientativo de la innovación en Europa): El «Trend Chart» facilita instrumentos prácticos a los responsables de la política de innovación de los países europeos. Su objetivo es recopilar, actualizar periódicamente y analizar la información sobre la política de innovación aplicada a escala nacional y comunitaria. El boletín se publica trimestralmente en inglés, francés y alemán.

Enterprise Papers

Business management factors and performance across countries. No 10, 2002.

J.M. Irigoyen. Luxembourg (Publications Office), 2002. 54 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-010-EN-C

Business impact assessment pilot project. Final report – Lessons learned and the way forward. No 9, 2002.

European Commission. Luxembourg (Publications Office), 2002. 40pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-002-EN-C

Technology policy in the telecommunication sector – Market responses and economic impacts. No 8, 2002.

Heli Koski. Luxembourg (Publications Office), 2002. 46 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-001-EN-C

Innovation and competitiveness in European biotechnology. No 7, 2002.

A. Allansdottir, A. Bonaccorsi et al. Luxembourg (Publications Office), 2002. 112 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-690-EN-C

Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control. No 6, 2001.

Europe Economics. Luxembourg (Publications Office), 2001. 164 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-608-EN-C

Innovation, technology and risk capital. No 5, 2001.

D. Steinbock. Luxembourg (Publications Office), 2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-339-EN-C

Europe's position in quality competition. No 4, 2001.

K. Aiginger. Luxembourg (Publications Office), 2001. 66 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-964-EN-C

External services, structural change and industrial performance. No 3, 2001.

M. Peneder, S. Kaniowski, B. Dachs. Luxembourg (Publications Office), 2001. 36 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-956-EN-C

The textile and clothing industry in the EU – A survey. No 2, 2001.

W. Stengg. Luxembourg (Publications Office), 2001. 68 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-770-EN-C

Global competitiveness in pharmaceuticals – A European perspective. No 1, 2001.

A. Gambardella, L. Orsenigo, F. Pammolli. Luxembourg (Publications Office), 2001. 108 pp. (EN). Cat. No NB-37-01-162-EN-C

Innovation Papers

21 University spin-outs in Europe – Overview and good practice.

Luxembourg (Publications Office), 2002. (EN).
Cat. No NB-NA-17-046-EN-C

20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies.

Luxembourg (Publications Office), 2002. (EN).
Cat. No NB-NA-17-028-EN-C

19 Corporation tax and Innovation.

Luxembourg (Publications Office), 2002. (EN).
Cat. No NB-NA-17-035-EN-C

18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 300 pp. (EN).
Cat. No NB-NA-17-038-EN-C

17 Innovation policy in Europe: European trend chart on innovation.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 52 pp. (DE, EN, FR).
Cat. No NB-NA-17-044-EN-C

16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 190 pp. (EN).
Cat. No NB-NA-17-036-EN-C

15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology.

Luxembourg (Publications Office), 2001. (EN). € 20
Cat. No NB-NA-17-041-EN-C

14 Interim assessment of the I-TEC pilot project.

Luxembourg (Publications Office), 2001. (EN).
Cat. No NB-NA-17-033-EN-C

13 Training needs of investment analysts.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 48 pp. (EN).
Cat. No NB-NA-17-031-EN-C

12 Informal investors and high-tech entrepreneurship.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 91 pp. (EN).
Cat. No NB-NA-17-030-EN-C

11 Building an innovative economy in Europe.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 67 pp. (EN). € 11.50.
Cat. No NB-NA-17-043-EN-C

10 Enforcing small firms' patent rights.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 89 pp. (EN).
Cat. No NB-NA-17-032-EN-C

Observatory of European SMEs

European SMEs and Social and Environmental Responsibility. No 4, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 72 pp. (DE, EN, FR).
Cat. No NB-14-01-004-**-C.

Regional Clusters in Europe. No 3, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 64 pp. (DE, EN, FR).
Cat. No NB-14-01-003-**-C.

SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries. No 2, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 52 pp. (DE, EN, FR).
Cat. No NB-14-01-002-**-C.

Highlights from the 2001 Survey. No 1, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 32 pp. (DE, EN, FR).
Cat. No NB-14-01-001-**-C.

Competitiveness and benchmarking

Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers No. 5, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 46 pp. (EN). € 7.50.
Cat. No NB-43-02-939-EN-C

European competitiveness report 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 126 pp. (EN). € 14.
Cat. No NB-AK-02-001-EN-C

European competitiveness report 2001.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 139 pp. (EN). € 10.
Cat. No NB-39-01-110-EN-C

A pocket book of enterprise policy indicators. 2001 edition.

Luxembourg, 2002. 29 pp. (EN). Cat. No NB-41-01-649-EN-C

Competitiveness, innovation and enterprise performance. A selection of graphs and tables from the competitiveness report, the innovation scoreboard and the enterprise scoreboard.

Brussels, Enterprise DG, 2001. 104 p. (EN).

Best Reports

Benchmarking the management and promotion of business incubators. Policy actions – the way forward. No. 1, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 46 pp. (EN).
Cat. No NB-AL-02-002-EN-C

Informes, estudios, etc.

The e-Economy in Europe: Its potential impact on EU enterprises and policies, Brussels, 1-2 March 2001.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 47 pp. (EN).
Cat. No NB-35-01-053-EN-C

Creating an entrepreneurial Europe. The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs) – 2000 edition.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 150 pp. (all Community languages). Cat. No NB-27-00-992-**-C

The intangible economy: impact and policy issues.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 59 pp. (EN). € 20. Cat. No NB-31-00-772-EN-C

Implementation report on the action plan to promote entrepreneurship and competitiveness.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 28 pp. (all Community languages). Cat. No NB-34-00-390-**-C

Industrial aspects of the information society: business networks and the knowledge-driven economy: an empirical study carried out in Europe and Canada.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 81 pp. (EN). € 43. Cat. No CO-25-99-253-EN-C

Methodologies for benchmarking framework conditions.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 17 pp. (EN). Cat. No NB-31-00-780-EN-C

The role of information and communications technologies in growth and competitiveness.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 17 pp. (EN). Cat. No CO-26-99-449-EN-C

Guías – DG Empresa

Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation.

Brussels, Enterprise DG, 2002. 16 pp. (EN).

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 41 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-926-**-C

Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994 on the approximation of the

laws, regulations and administrative provisions of the Member States relating to recreational craft.
Luxembourg (Publications Office), 2001. 104 pp. (EN).
Cat. No NB-19-98-334-EN-C

ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on the approximation of the laws of the Member States concerning equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres.
Luxembourg (Publications Office), 2001. 118 pp. (DE, FR, EN).
Cat. No NB-33-00-582-**-C

Helping businesses start up: A «good practice guide» for business support organisations.
Luxembourg (Publications Office), 2000. 36 pp. (all Community languages). Cat. No CT-25-99-980-**-C

Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach.
Luxembourg (Publications Office), 2000. 112 pp. (DE, FR, EN).
Cat. No CO-22-99-014-**-C

Electrical and mechanical engineering directory, 2000 edition.
Luxembourg (Publications Office), 2000. 133 pp. (EN).
Cat. No CO-24-99-275-EN-C

Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC.
Luxembourg (Publications Office), 2000. 145 pp. (EN).
Cat. No CO-21-99-020-EN-C

Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC.
Luxembourg (Publications Office), 1999. 266 pp. (EN).
Cat. No CO-20-99-866-EN-C

Pharmaceuticals in the European Union.
Luxembourg (Publications Office), 2000. 36 pp. (EN).
Cat. No NB-30-00-059-EN-C

Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union.
Luxembourg (Publications Office), 2000, 3 vol. (EN). vol. 1: Cosmetics legislation, 74 pp., € 14.50; vol. 2: Methods of analysis, 187 pp. € 31; vol. 3: Guidelines, 84 pp., € 16.
vol. 1 Cat. No NB-26-99-958-EN-C vol. 2 NB-26-99-966-EN-C
vol. 3 NB-26-99-974-EN-C

Eudralex: The rules governing medicinal products in the European Union.

Luxembourg (Publications Office), 1998-, (DE, EN, ES, FR, IT), priced.

Medicinal products for human use, vols 1, 2a, 2b, 3
Medicinal products for human and veterinary use, vol 4
Veterinary medicinal practice, vols 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 and 9 not yet published).

On-line version: pharmacos.eudra.org/F2/eudralex/index.htm

Direcciones de contacto:

Comisión Europea
Dirección General de Empresa
Unidad de Información y Comunicación
Centro de Documentación
(SC15-00/51)
B-1049 Bruxelles
Fax (32-2) 296 99 30
http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_en.htm

Comisión Europea
Dirección General de Empresa
Dirección de Innovación
Unidad de Comunicación y Sensibilización
EUFO 2295
L-2920 Luxemburgo
Fax (352) 4301 32084
E-mail: innovation@cec.eu.int

Las publicaciones en venta son distribuidas por la Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas a través de una red de agentes. Puede consultarse la lista más reciente en la siguiente dirección:
<http://eur-op.eu.int/index.htm>

Comisión Europea

**Apoyo al crecimiento de las empresas
Guía de buenas prácticas para las organizaciones
de apoyo a las empresas**

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

2002 — 70 pp. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-894-3138-5

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm

BELGIQUE/BELGIË

Jean De Lannoy
Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Brussel
Tel. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: http://www.jean-de-lannoy.be

La librairie européenne/

De Europese Boekhandel
Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tel. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 80
E-mail: mail@libeurop.be
URL: http://www.libeurop.be

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad

Rue de Louvain 40-42/Louvseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tel. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusaales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 12
DK-2620 Albertslund
Tel. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: http://www.schultz.dk

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-50735 Köln
Tel. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: http://www.bundesanzeiger.de

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athens
Tel. (30-1) 331 41 80/11/2/3/4/5
Fax (30-1) 325 84 99
E-mail: elebooks@netor.gr
URL: elebooks@hellasnet.gr

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tel. (34) 915 38 21 11 (subs) (915 38 17 15 (suscipión))
Fax (34) 915 38 21 21 (subs) (915 38 17 14 (suscipión))
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: http://www.boe.es

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: http://www.mundiprensa.com

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tel. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: http://www.journal-officiel.gouv.fr

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop

270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tel. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hanna@s.iol.ie

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39) 055 64 83 1
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: http://www.licosa.com

LUXEMBOURG

Messagegieres du livre SARL

5, rue Raffaisen
L-2411 Luxembourg
Tel. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: http://www.mdl.lu

NEDERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: http://www.sdu.nl

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tel. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlo@bip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA

Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250-100 Lisboa Codex
Tel. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spoc@incm.pt
URL: http://www.incm.pt

SUOMI/FINLAND

Akateeminen Kirjakauppa/

Akademiska Bokhandeln
Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL/PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P/Fin (358-9) 121 44 18
F./fax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: spe@akateeminen.com
URL: http://www.akateeminen.com

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tel. (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjeu-pub@btj.se
URL: http://www.btj.se

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tel. (44) 870 60 05-522
Fax (44) 870 60 05-533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: http://www.isoofficial.net

ISLAND

Bokabud Larusar Böndal

Skólavörðustíg, 2
IS-101 Reykjavík
Tel. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@sinnet.is

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz

c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8035 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: http://www.osec.ch/eics

BÁLGARLJA

Europress Euromedia Ltd

59, blvd Vitoshka
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@mbox.cit.bg
URL: http://www.europress.bg

CYPRUS

Cyprus Chamber of Commerce and Industry

PO Box 21455
CY-1508 Nicosia
Tel. (357-2) 88 97 52
Fax (357-2) 56 10 44
E-mail: ccmctr@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tel. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: einfo@koda.ee
URL: http://www.koda.ee

HRVATSKA

Mediatrade Ltd

Pavla Hatza 79
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 481 94 11
Fax (385-1) 481 94 11

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1035
H-1137 Budapest
Tel. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: http://www.euroinfo.hu

MALTA

Miller Distributors Ltd

Malta International Airport
PO Box 25
Luqa LOA 05
Tel. (356) 66 44 88
Fax (356) 67 67 99
E-mail: gwrth@usa.net

NORGE

Swets Blackwell AS

Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tel. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com
URL: http://www.swetsblackwell.no

POLSKA

Ars Polona

Krakowskie Przedmieście 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-22) 826 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia

Str. Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tel. (40-1) 315 44 03
Fax (40-1) 312 96 46
E-mail: euromedia@malcity.com

SLOVAKIA

Centrum VTI SR

Nám. Slobody, 19
SK-81223 Bratislava
Tel. (421-7) 54 41 83 64
Fax (421-7) 54 41 83 64
E-mail: europ@vtsk.slovakia.sk
URL: http://www.sltk.stuba.sk

SLOVENIJA

GV Založba

Dunajska cesta 5
SI-1000 Ljubljana
Tel. (386) 613 09 1804
Fax (386) 613 09 1805
E-mail: europ@gvestnik.si
URL: http://www.gvzalozba.si

TÜRKIYE

Dunya Infotel AS

100, Yil Mahallesi 34440
TR-05030 Bagcilar-Istanbul
Tel. (90-212) 629 46 89
Fax (90-212) 629 46 27
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA

Av. Cordoba 1877
C1120 AAA Buenos Aires
Tel. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: http://www.wpbooks.com.ar

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
Abbotsford/Victoria 3067
Tel. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 19 71 54
E-mail: jpdavies@ozemail.com.au

BRESIL

Livraria Camões

Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CEP
20043-900 Rio de Janeiro
Tel. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: http://www.incm.com.br

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.

3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tel. (1-818) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd

5369 Chemin Canotek Road, Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tel. (1-813) 745 26 65
Fax (1-813) 745 76 80
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
URL: http://www.renoufbooks.com

EGYPT

The Middle East Observer

41 Sherif Street
Cairo
Tel. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: inquiry@meobserver.com
URL: http://www.meobserver.com.eg

MALAYSIA

EBIC Malaysia

Suite 45.02, Level 45
Plaza MBF (Letter Box 45)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tel. (60-3) 21 62 92 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebc@tm.net.my

MÉXICO

Mundi Prensa México, SA de CV

Río Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tel. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH AFRICA

EUROCHAMBER OF COMMERCE IN SOUTH AFRICA

PO Box 781738
2146 Sandton
Tel. (27-11) 884 39 52
Fax (27-11) 883 55 73
E-mail: info@eurochamber.co.za

SOUTH KOREA

The European Union Chamber of Commerce in Korea

5th Fl., The Shilla Hotel
202, Jangchung-dong 2 Ga., Chung-gu
Seoul 100-392
Tel. (82-2) 52-56531/4
Fax (82-2) 22-53-5635/6
E-mail: eucock@eucock.org
URL: http://www.eucock.org

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka

Trans Asia Hotel
115 Sir Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tel. (94-1) 074 71 50 78
Fax (94-1) 44 87 79
E-mail: ebicsl@slnet.lk

TAI-WAN

Tycoon Information Inc

PO Box 81-466
105 Taipei
Tel. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: euitupe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates

4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-4391
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: http://www.bernan.com

ANDERE LÄNDER

OTHER COUNTRIES
AUTRES PAYS

Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer Wahl/Please contact the sales office of your choice/Veuillez vous adresser au bureau de vente de votre choix

Office for Official Publications of the European Communities
2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tel. (352) 29 23-4255
Fax (352) 29 29-42758
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int
URL: publications.eu.int



**OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS**

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-894-3138-5



9 789289 431385