

GUÍA DE COOPERACIÓN TECNOLÓGICA TRANSFRONTERIZA Andalucía – norte de Marruecos

Proyecto:

“Cooperación transfronteriza entre centros tecnológicos para la dinamización empresarial de Andalucía y Marruecos”

(Acrónimo: ReTCETEC)

ÍNDICE

	<u>Pag.</u>
INTRODUCCIÓN	4
BLOQUE I: MODELIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN TECNOLÓGICA TRANSFRONTERIZA	8
I.1. Conceptualización del Modelo de cooperación tecnológica transfronteriza	8
I.2. Etapas del proceso de cooperación tecnológica transfronteriza	8
ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO	10
1.1. Razones para cooperar	10
1.2. Ámbitos de la cooperación	11
ETAPA 2: ELECCIÓN DEL SOCIO	13
2.1. Fijación de atributos del socio ideal	13
2.2. Identificación de socios/as	16
2.3. Proceso de selección de socios	22
ETAPA 3: DEFINICIÓN DE LA COOPERACIÓN	23
3.1. Pautas previas al proceso de negociación	23
3.2. Proceso de negociación	24
3.3. Ayudas financieras a la cooperación tecnológica transfronteriza	26
ETAPA 4: FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN	32
4.1. Modalidades de acuerdo de cooperación	32
ETAPA 5: GESTIÓN DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN	34
5.1. Aspectos claves de la gestión del acuerdo	34
5.2. Seguimiento del acuerdo de cooperación	37
5.3. Seguimiento de la cooperación en el ámbito de las acciones del proyecto ReTCETEC	38
BLOQUE II: EVALUACIÓN DE MODELO DE COOPERACIÓN: PRINCIPALES CONCLUSIONES.	39
1. Introducción	39
2. Metodología	39
3. Análisis de resultados	40
BLOQUE III: EJEMPLOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN DEL MODELO DE COOPERACIÓN.	44
II.1. Centro Tecnológico de la Acuicultura Andalucía (CTAQUA) – Agencia Nacional de Desarrollo de la Acuicultura (ANDA)	44



II.2. Centro de Innovación y Tecnología del Olivar y Aceite (CITOLIVA) – GIE y Agropôle Olivier	45
II.3. Centro Tecnológico de la Agroindustria Onubense (ADESVA) – Instituto de Investigación Agraria de Tánger	46
II.4. Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (TECNOVA) – Instituto Nacional de Plantas Medicinales y Aromáticas (INMPA)	47
II.5. Centro Tecnológico Andaluz del Cárnico (TEICA) – ERFA Academie	48
II.6. Centro Tecnológico de la Piedra (CTAP) – Escuela Nacional de Arquitectura (ENA)	49
CONCLUSIONES	50
ANEXO I: MODELOS DE FICHAS MODELIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN TECNOLÓGICA TRANSFRONTERIZA	51
FICHA 1: Selección de estrategias de crecimiento	52
FICHA 2: Selección del ámbito de cooperación transfronteriza	53
FICHA 3: Identificación de socios vía canales externos	54
FICHA 4: Perfil de socio	56
FICHA 5: Elección de socios - Matriz Comparativa	57
FICHA 6: Aspectos claves de la negociación	59
FICHA 7: Check-list fuentes públicas de financiación de proyectos.	60
FICHA 8: Modalidad de acuerdo de cooperación tecnológica	61
FICHA 9: Seguimiento del acuerdo de cooperación	62
FICHA 10: Seguimiento de la cooperación en el ámbito de las acciones del proyecto ReTCETEC	63
ANEXO II: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE COOPERACIÓN ENVIADO A LOS CENTROS TECNOLÓGICOS	64
ANEXO III: RESUMEN RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE COOPERACIÓN	67

INTRODUCCIÓN.

Desde el punto de vista de la Comisión Europea, el concepto de “cooperación” ha venido ganando terreno desde los inicios de la creación de la Comunidad hasta alcanzar unas cotas de protagonismo mayúsculas en los últimos años, tanto es así que el objetivo de cooperación territorial entre países, regiones y entidades públicas y privadas comunitarias y extra comunitarias se erigió como uno de los tres objetivos fundamentales objeto de financiación en el pasado marco financiero plurianual 2007 – 2013.

Este objetivo comunitario se basa en el principio de que la cooperación territorial es un instrumento básico para mejorar las condiciones de vida y económicas de distintos actores en una relación simbiótica, en la que todos los participantes deben obtener un beneficio tangible, con el fin último de reducir los desequilibrios regionales en el seno de la Unión.

Evidentemente, la cooperación implica de manera inherente el desarrollo de unos procesos de cooperación, entendidos como todas aquellas acciones que se desarrollan entre individuos o entidades de distinta naturaleza, procedencia o misión para la consecución de un objetivo común. Sin embargo estos procesos de cooperación no están exentos de cierto grado de complejidad y se caracterizan por su singularidad en cada caso y la inversión de recursos de todo tipo que pueden implicar el llevarlos a cabo.

Dado que el concepto de cooperación es heterogéneo y que los procesos de cooperación son múltiples y diversos, la presente guía se elabora con objeto de proporcionar una serie de pautas para optimizar unas relaciones de cooperación concretas en un ámbito geográfico concreto: se elabora una **guía para la cooperación tecnológica transfronteriza** entre centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento de Andalucía y de Marruecos.

El Proyecto ReTCETEC.

Esta guía se realiza en el marco del proyecto de cooperación territorial europea “Cooperación transfronteriza entre centros tecnológicos para la dinamización empresarial de Andalucía y Marruecos (Acrónimo: “**ReTCETEC**”), liderado por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA, organismo adscrito a la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía.

En la ejecución de este proyecto también participan como socios y beneficiarios el Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra (**CTAP**), el Centro Tecnológico Andaluz del Sector Cárnico (**TEICA**), la Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (**TECNOVA**), el Centro de Innovación y Tecnología del Olivar y Aceite (**CITOLIVA**), el Centro Tecnológico Acuicultura Andalucía (**CTAQUA**) y el Centro Tecnológico de la Agroindustria Onubense (**CITADESVA**).

El proyecto **ReTCETEC** se desarrolla durante los años 2012 y 2013 en el marco de la segunda convocatoria del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores (**POCTEFEX**) y está cofinanciado en un 75% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (**FEDER**).

El proyecto **RETCEDEC** tiene como objetivo general la promoción de iniciativas de cooperación entre los centros tecnológicos de Andalucía y de Marruecos, que contribuyan a la dinamización empresarial y a la conformación de un espacio económico transfronterizo sostenible y competitivo en el mercado global en pro del desarrollo socioeconómico de ambos territorios. Además, se propone una serie de objetivos específicos. Estos son:

- Apoyar la cooperación transfronteriza en **transferencia tecnológica** entre los centros tecnológicos y las empresas de ambos territorios.
- Apoyar la cooperación transfronteriza para el desarrollo de **proyectos tecnológicos** entre los centros tecnológicos y las empresas de ambos territorios.
- Promover la **cooperación empresarial hispano-marroquí** para la explotación de nuevos productos, métodos y procesos obtenidos como resultado de la cooperación tecnológica transfronteriza.
- Difundir **experiencias y buenas prácticas** en el ámbito de la cooperación tecnológica transfronteriza a los agentes del sistema de innovación de ambos territorios.
- Promover la creación de una **red de cooperación** permanente entre los centros tecnológicos de ambos territorios.

El programa de trabajo del proyecto **ReTCETEC** contempla el desarrollo de tres actividades principales:

La **Actividad 1: “Cooperación Transfronteriza en Transferencia de Tecnología”** consiste en el desarrollo de una serie de acciones encaminadas al análisis de las necesidades de cooperación transfronteriza en transferencia tecnológica, al desarrollo de estudios de potencialidad tecnológica, a la creación de plataformas técnicas, a la

organización y realización de reuniones de trabajo para la capacitación tecnológica y a la difusión de los análisis, estudios y resultados obtenidos.

La **Actividad 2: “Cooperación Transfronteriza en Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+DT+I)”** consiste en el desarrollo de una serie de acciones encaminadas al análisis de las necesidades de cooperación transfronteriza, al desarrollo de nuevos productos, procesos y métodos, y a la realización de jornadas técnicas y otras actividades de difusión dirigidas a empresarios de ambos territorios, potencialmente interesados en la explotación de los resultados obtenidos.

Las actividades 1 y 2 surgen a raíz de la detección, por parte de los centros tecnológicos andaluces durante la ejecución de los anteriores proyectos ReTSE, de la necesidad de seguir avanzando en la consolidación de la cooperación transfronteriza mediante la realización de proyectos más complejos de I+DT, particularmente aquellos encaminados al desarrollo de nuevos productos, procesos y métodos, y la promoción de la transferencia tecnológica.

La **Actividad 3: “Modelización de la Cooperación Tecnológica Transfronteriza”** consiste en el desarrollo de una serie de acciones encaminadas a la tipificación de los procesos de cooperación entre centros tecnológicos y empresas, al seguimiento de dicha cooperación y a la evaluación, con el objetivo de establecer el diseño y la difusión de un modelo de cooperación entre centros tecnológicos y empresas.

La actividad 3, a su vez, surge por la necesidad de procedimentar y modelar dicha cooperación con el fin de que se realice de forma ordenada y con visión a medio o largo plazo.

En el marco de la actividad 3 de este proyecto se elabora esta **Guía de Cooperación Tecnológica Transfronteriza entre centros tecnológicos** con un triple objetivo:

- Establecer un modelo de los procesos de cooperación tecnológica transfronteriza que los socios aplicarán durante la ejecución de las actividades previstas en sus líneas de trabajo. Este modelo será objeto de seguimiento en la aplicación y de evaluación, lo que permitirá verificar su validez,
- Presentar los principales resultados de la evaluación de los procesos de cooperación desarrollados durante la ejecución del proyecto,

- Difundir las aplicaciones prácticas del modelo de cooperación a través de ejemplos de experiencias registradas por los socios durante la ejecución del proyecto.

Por último, aunque, como se comentó anteriormente, debido a la heterogeneidad de los procesos de cooperación, esta Guía nació para ser aplicada a un ámbito geográfico y sectorial concreto, se elabora con idea de capitalizar las experiencias vividas y difundir la metodología para la ordenación y optimización de los procesos de cooperación como “buena práctica” a otros ámbitos de cooperación y a otros espacios transfronterizos.

BLOQUE I: MODELIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN TECNOLÓGICA TRANSFRONTERIZA

I.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DEL PROCESO DE COOPERACIÓN TECNOLÓGICA TRANSFRONTERIZA.

El objeto de este bloque es el de establecer una metodología clara y sencilla para la elaboración de un **modelo del proceso de cooperación tecnológica transfronteriza entre centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento** de Andalucía y de Marruecos con vista a que esta se realice de forma racional, homogénea y coordinada.

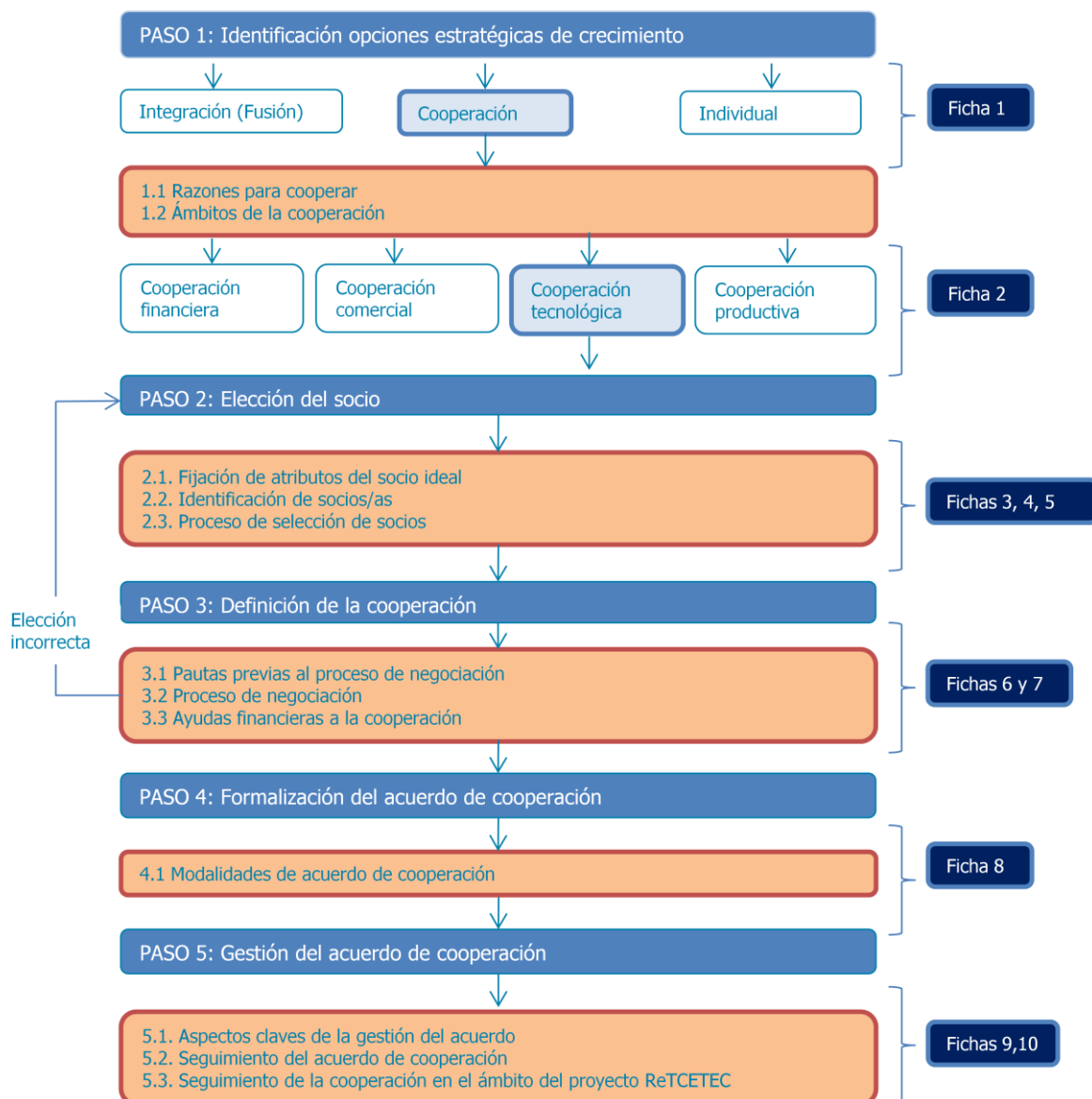
En concreto, se entiende por **cooperación transfronteriza entre centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento** el **acuerdo** explícito entre las referidas entidades dirigido a alcanzar un **objetivo estratégico común** que les ayude a alcanzar **ventajas competitivas** tanto para los propios centros y agentes, como para las empresas de su influencia (clúster y/o sector) ubicadas en el territorio transfronterizo Andalucía – norte de Marruecos. Además este acuerdo surge con una vocación de permanencia en el medio y largo plazo, aprovechando recursos y/o capacidades complementarias de los socios.

I.2. ETAPAS DEL PROCESO DE COOPERACIÓN TECNOLÓGICA TRANSFRONTERIZA.

El modelo se presenta como un **diagrama de flujo** en el que se han identificado **5 pasos o fases fundamentales** a la hora de desarrollar un proceso de cooperación tecnológica transfronteriza. En cada paso, se plantean varias cuestiones de carácter estratégico y operativo, las cuales se abordarán mediante la **cumplimentación y análisis de 10 fichas de trabajo**. Este trabajo permitirá que cada centro tecnológico y agente del conocimiento que desee desarrollar un proyecto de cooperación tecnológica transfronteriza pueda aplicar una metodología de trabajo estandarizada e incorpore un sistema adecuado de toma de decisiones.



MODELO DEL PROCESO DE COOPERACIÓN TECNOLÓGICA TRANSFRONTERIZA



ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO

Con la ayuda de la **FICHA 1 (Selección de opciones estratégicas de crecimiento)**, cada centro tecnológico o agente del conocimiento deberá realizar un análisis interno y externo de su situación, a través del cual podrá detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma (análisis DAFO) y establecer un diagnóstico que permita determinar los objetivos estratégicos en función de la estrategia a seguir. Éstas serían:

- Mantenimiento de la posición,
- Reestructuración,
- Crecimiento,

Si la estrategia a medio y largo plazo se basa en el **crecimiento**, las diferentes formas para su desarrollo serían:

1. Estrategia de integración, mediante fusiones y adquisiciones,
2. Estrategia de **cooperación** mediante alianzas,
3. Estrategia individual, mediante el uso de recursos propios,

Se debe señalar que la cooperación entre centros tecnológicos mediante alianzas no solo es muy importante en el caso de una estrategia basada en el crecimiento sino también para cualquiera de las estrategias elegidas (mantenimiento de la posición y reestructuración).

1.1. Razones para cooperar.

Previamente a la cumplimentación de la **FICHA 2 (Selección del ámbito de cooperación transfronteriza)**, convendría exponer las razones que pueden inclinar la balanza a favor de la **cooperación** frente a otras opciones de carácter estratégico (relacionadas con la organización y el entorno) u operativo (relacionadas con la visión interna de la organización). Los motivos para iniciar una relación de cooperación tanto en el ámbito estratégico como operativo son numerosos, a continuación se muestran algunos de ellos:

Motivos estratégicos:

- Conseguir acceder a mercados difíciles,



- Ahorrar tiempo en la obtención de ventajas competitivas,
- Generar sinergias,
- Posibilitar un mejor acceso a la financiación,
- Adoptar una posición de fuerza ante los poderes públicos,

Motivos operativos:

- Lograr economías de escala y de experiencia,
- Compartir costes en las inversiones y en su financiación,
- Incrementar la rentabilidad económica y financiera,
- Adquirir las habilidades y conocimientos del socio/a,
- Aumentar el poder de mercado,
- Controlar la distribución del producto final.

1.2. Ámbitos de la cooperación.

A continuación, para cumplimentar la **FICHA 2**, se distinguen y describen **4 formas de colaboración** en función del área o áreas funcionales que abarque el deseado acuerdo de cooperación

1. Cooperación Financiera: los centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento cuentan con recursos financieros limitados, lo cual condiciona el posible aprovechamiento de oportunidades: nuevos proyectos o mejoras de los ya existentes. A través de la cooperación financiera se puede obtener un mayor y mejor acceso a la financiación.
2. Cooperación Comercial: mediante la cooperación comercial se pueden conseguir ventajas competitivas duraderas para la promoción, comercialización y distribución. Estos acuerdos permiten acceder a nuevos mercados, tanto en el ámbito geográfico transfronterizo como en otros ámbitos, reduciendo los riesgos y el coste de la operación, completando la gama de servicios y ampliando la red de distribución, actividades todas ellas difíciles de acometer de manera individual.

3. Cooperación Productiva: la necesidad de aumentar la capacidad productiva y de flexibilizar el sistema productivo, la especialización, etc., son algunas de las razones por las que debe plantearse este tipo de cooperación. La cooperación productiva es un acuerdo por el que se mejoran o desarrollan las actividades relacionadas con la producción. También permite la reducción de costes y aumentar la eficiencia de los recursos.
4. Cooperación Tecnológica¹: es aquella relación que vincula a una entidad con otra en aspectos que pueden ayudarla a mejorar o a ampliar su conocimiento respecto a la técnica que emplea y a la forma en que organiza sus recursos. Se obtiene información y conocimiento tecnológico al llevar a cabo proyectos conjuntos de producción, de investigación y desarrollo, de reducción de costos o de mejoras organizacionales (de logística, normatividad y administración).

Las entidades participantes contribuyen con recursos, servicios especializados y *know how* diferenciado a este tipo de cooperación. Aunque las partes involucradas son autónomas, en la vinculación que establecen para obtener tecnología aceptan ciertas obligaciones y ofrecen ciertas garantías con respecto a su conducta futura; lo hacen de manera consciente y con un objetivo específico, no la realizan por imposición, ni vía jerarquías y puede estar basada, o no, en un contrato.

Se establece una relación de cooperación tecnológica para hacerse de tecnología (conocimiento), para aprovecharla y adecuarla a sus condiciones específicas. El resultado es la mejora o ampliación de las capacidades tecnológicas, que son las que permiten asimilar, adaptar y cambiar las tecnologías existentes, crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos.

A continuación cada entidad procederá a cumplimentar la **FICHA 2**.

¹ El ámbito de la **colaboración tecnológica** se desarrolla con mayor extensión dado que es el ámbito en el que se va a profundizar en el presente trabajo.

ETAPA 2: ELECCIÓN DEL SOCIO

En el caso de que se apueste por la **cooperación como estrategia de su organización**, se debe cuidar de especial manera el socio/a que se elige para esa aventura, puesto que, de su correcta elección, dependerá buena parte del éxito de la cooperación.

Habrá que buscar aquel socio/a que mejor se adapte a la idea de colaboración y al proyecto en mente, y que pueda ofrecer todo aquello de lo que se carece y se necesita cubrir para encaminar la estrategia marcada. El objetivo de esta fase es **identificar el posible o posibles socios/as** y los resultados deben ser la identificación del socio/a ideal.

2.1. Fijación de atributos del socio ideal.

Resulta muy importante **fijar los atributos necesarios** para el candidato ideal, así como **valorar su contribución**, tanto al **éxito** de la cooperación, como respecto a los riesgos que pudieran surgir por el hecho de establecer vínculos con el mismo.

A continuación se mencionan una serie de factores para la elección del socio:

- **Capacidades y recursos:** se valora que las competencias y recursos del potencial socio sean capaces de complementar a las del otro socio para llevar a cabo el acuerdo de cooperación,
- **Compatibilidad:** debe haber una afinidad en la cultura empresarial y estilo de dirección, así como en la complementariedad de los objetivos de ambos socios/as, de tal forma que el éxito de la cooperación se convierta en un objetivo común,
- **Compromiso:** el socio/a potencial debe ser honesto y transparente, puesto que la cooperación implica por un lado, la puesta en común de determinados recursos financieros, técnicos, humanos y comerciales y, por otro, el compartir costes, inversiones y riesgos. La cooperación se construye necesariamente sobre una base de mutua confianza.

Otros indicadores a tener en cuenta para fijar los atributos del potencial candidato a socio son:

- **Tamaño de la organización:** para que las relaciones sean equilibradas es aconsejable que el posible socio tenga un tamaño similar al de la propia organización. El tamaño se puede medir a través de variables como el número de empleados/as, el volumen de facturación, etc.,
- **Ámbito territorial de su actividad:** la alianza será más aconsejable cuando el candidato cuente con un ámbito de actuación amplio, más allá de los mercados locales y regionales,
- **Gama de servicios:** se debe buscar un nivel de complementariedad lo más grande posible entre los servicios ofertados del potencial socio,
- **Evolución en los últimos años:** si el candidato ha experimentado en los últimos años un crecimiento importante, es un buen reflejo de sus potencialidades y de que se puede colaborar con él,
- **Grado de conocimiento del sector de actividad:** una entidad con buen conocimiento de las características del sector debe considerarse como socio potencial,
- **Relaciones exteriores:** deben tenerse en cuenta todo tipo de relaciones exteriores, ya sea con empresas, instituciones privadas u organismos públicos,
- **Experiencia del cooperante en la forma de cooperación que va a establecerse:** los candidatos más idóneos serán aquellos que cuenten con una mayor experiencia de cooperación en el área en la que se desea establecer la alianza,
- **Motivaciones:** deben tenerse en cuenta las causas de esa entidad para querer la asociación.

Se muestra a continuación un ejemplo de selección de criterios y de valoraciones. Si cumple con el criterio, se valora con 10 puntos, si lo cumple parcialmente con 5 puntos y si no lo cumple con 0 puntos.

Criterio de calificación	Ejemplo	
Compatibilidad organizativa y estratégica		10
Tamaño de la entidad adecuada		5
Perspectivas de crecimiento similar		5
Afinidad del estilo de dirección		10
Subtotal		30
Aspectos evaluados	4	
Grado de complementariedad		
Complementariedad de Habilidades		
Habilidad 1		10
Habilidad 2		0
Habilidad 3		0
Complementariedad de Recursos		
Recursos Humanos		5
Recursos Técnicos		0
Recursos Financieros		5
Subtotal		20
Aspectos evaluados	6	
Confianza y grado de compromiso		
Experiencia previa de cooperación		5
Experiencia previa de cooperación con nosotros		5
Subtotal		10
Aspectos evaluados	2	
Otros Criterios		
Amplitud del ámbito territorial		10
Crecimiento sostenido durante los últimos 5 años		10
Conocimiento sector		5
Posee contactos para relaciones internacionales		5
Posee contactos para relaciones nacionales		5
Subtotal		35
Aspectos evaluados	5	
Puntos Finales		95
Puntos Máximos Posibles	17	170

2.2. Identificación de socios.

Una vez que tenemos definido el **perfil del socio** con el que se quiere cooperar, hay que encontrarlo. Ello requiere la utilización de diversos canales, tanto internos como externos, que ayudarán a la **identificación de candidatos**. Así, las dos vías más importantes para la búsqueda de socios/as son:

1. **Canales internos:** en este caso, se trata de localizar a los posibles socios entre las **entidades con las que se mantiene algún tipo de relación**, como clientes, proveedores u otras entidades del sector o de otros sectores. Por esta vía, al existir un conocimiento previo entre las entidades, es más fácil crear un ambiente de confianza mutuo que facilite un clima óptimo para la obtención de acuerdos de cooperación.
2. **Canales externos:** a través de **intermediarios u organismos de apoyo**. Actualmente hay un número importante de empresas e instituciones que, por su actividad, constituyen fuentes de información sobre posibles candidatos de modo que pueden jugar un importante papel en la búsqueda de socios.

Asimismo, la búsqueda de socios puede realizarse igualmente a través de la asistencia a ferias y congresos sectoriales.

A continuación se indica una relación de intermediarios u organismos de apoyo andaluces, españoles y marroquíes:

Organismos públicos andaluces:

✓ **Iniciativa RETSE de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA.**

Los proyectos ReTSE son una iniciativa de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA, organismo adscrito a la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, cuyo fin es promover la cooperación empresarial y tecnológica entre la región de Andalucía y las regiones del Norte de Marruecos, contribuyendo de este modo al desarrollo económico y social y a la mejora de la conectividad de ambos territorios.

✓ **Oficina de Promoción de Negocio de EXTENDA en Casablanca.**

La Oficina de Promoción de Negocios de EXTENDA en Casablanca se encuentra ubicada en el centro financiero y comercial de la ciudad y ofrece un servicio de asesoramiento, asistencia personalizada y seguimiento continuado, tanto en la prospección de nuevos mercados, como en la consolidación y crecimiento de la empresa.

✓ **Portal Negocio Marruecos de la Cámara de Comercio Campo de Gibraltar.**

Con este portal, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación del Campo de Gibraltar fortalece y propicia la cooperación entre empresas que operan a ambos lados del Estrecho.

Organismos públicos españoles:

✓ **Delegación Euromed del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial CDTI.**

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. El Centro pone a disposición de las empresas españolas una estratégica red de oficinas o representantes en el exterior para apoyarlas en sus actividades tecnológicas de tipo internacional. El representante para toda el área euro-mediterránea se encuentra en Rabat y provee el servicio de identificación de socios tecnológicos en Marruecos.

✓ **Oficinas Económicas y Comerciales de España en Rabat y Casablanca (ICEX)**

Las Oficinas Económicas y Comerciales suministran información concreta sobre el mercado y para la internacionalización en estos mercados.

✓ **Cámaras Españolas de Comercio e Industria de Tánger y Casablanca**

La misión de las Cámaras Españolas de Comercio e Industria de Tánger y Casablanca es la promoción de los intercambios comerciales, la cooperación y las relaciones económicas entre España y Marruecos, en estrecha colaboración con las Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajada de España en Marruecos.

Organismos públicos marroquíes:

✓ **Punto de Información Nacional del Programa Marco de la UE en Marruecos.**

El Ministerio de Educación de Marruecos a través del Punto de Información Nacional ofrece el servicio de búsqueda de socios para la participación conjunta en proyectos del 7º Programa Marco, iniciativa comunitaria de fomento y apoyo a la I+D.

✓ **Association Marocaine pour la Recherche et Développement R&D Maroc.**

R&D Maroc tiene como misión general iniciar, promover y estimular la innovación y la I+D en las empresas marroquíes en el sector productivo y ofrece el servicio de búsqueda de socios.

✓ **Cámaras de Comercio, Industria y Servicios de Marruecos.**

✓ **Federaciones y Asociaciones Empresariales.**

Este tipo de entidades tienen una dimensión geográfica o sectorial lo que garantiza su especialización. Las relaciones que se producen entre sus asociados, así como con otras entidades, amplían las posibilidades de encontrar un buen candidato para cooperar. En la web de la Confederación General de Empresarios de Marruecos (www.cgem.ma) se puede consultar un listado de todas las federaciones y asociaciones sectoriales, así como encontrar el listado de todas las Confederaciones Regionales, entre las que destacan por su ubicación en el espacio transfronterizo la CGEM Nord y CGEM Oriental.

Tabla de contactos organismos públicos andaluzes, españoles y marroquíes.

Organismos públicos andaluzes	1	Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA Iniciativa ReTSE	Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, IDEA Área de Estrategia y Programas C/ Torneo, 26 – 41002 Sevilla Tel: 955 039 844 E – mail: retse@agenciaidea.es www.retse.com
	2	Oficina de Promoción de Negocio de EXTENDA en Casablanca.	Director: Ahmed El Houari Nº 332, bd Brahim Roudani, Planta 3, 20100, Casablanca Tel: + 212 522 251 875 // +212 522 231 816 Fax: +212 522 256 873 E – mail : marruecos@extenda.es



	3	Portal Negocio Marruecos de la Cámara de Comercio Campo de Gibraltar	Paseo de la Cornisa s/n. Algeciras (Cádiz) Tel: 956 646 900 Fax: 956 646 915 E – mail: info@negociomarruecos.com www.negociomarruecos.com
Organismos públicos españoles	1	Delegación Euromed del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial CDTI	Marc Marchador Delegado CDTI Euromed Oficina económica y comercial, Embajada de España 78, Av. du Chellah, 10000 Rabat Mob: +212 661 77 58 87 Tel: +212 537 76 98 06 Fax +212 537 76 98 02 Skype: cdtieuromed E - mail: marcos.marchador@cdti.es www.cdti.es
	2	Oficinas Económicas y Comerciales de España en Rabat y Casablanca (ICEX)	1) en Rabat: 78, Avenue du Chellah. Rabat Tel: +212 537 760 741 Fax: +212 537 768 182 2) en Casablanca: 33, Bd Moulay Youssef 20060 Casablanca Tel: +212 522 313 118 Fax: +212 522 313 270 www.oficinascomerciales.es
	3	Cámaras Españolas de Comercio e Industria de Tánger y Casablanca	1) Cámara Española de Tánger Av. Habib Bourghiba 85 Tánger Tel.: + 212 539 930 171 / 5442 Fax: + 212 539 947 553 E – mail: buzon.oficial@tanger.camara.icex.es www.cecit.ma 2) Cámara Española de Casablanca 33, Rue Faïdi Khalifa (Ex. Rue Lafayette) 21000 Casablanca Tel.: + 212 522 305 602 Fax: + 212 522 303 165 E – mail: camacoescasablanca@camacoescasablanca.com www.camacoescasablanca.com
Organismos públicos marroquíes	1	Punto de Información Nacional del Programa Marco de la UE en Marruecos	Responsable del servicio: Reda El Fellah Direction de la Technologie 29 Avenue d'Alger, Hassan – Rabat Tel : +212 537 217 653 E – mail : alfallah@yahoo.com www.pin.edunet.ma



2	Association Marocaine pour la Recherche et Développement R&D Maroc	Director: Mohamed SMANI Place du 16 novembre, Immeuble Habous, 51A, 20 000 Casablanca Tel: + 212 522 224 466/54 53 Fax: + 212 522 225 559 E – mail: rdmaroc@menara.ma / direction@rdmaroc.com www.rdmaroc.com
3	Coordinador de la <i>Enterprise Europe Netwok</i> en Marruecos	Agence National pour la Promotion de la PME 3, Av. Annakhil, 457 10000 Rabat Tel: + 212-537574400 www.anpme.ma
4	Cámaras de Comercio, Industria y Servicios de Marruecos (CCIS)	1) CCIS Tánger Angles Rues El Hariri et Ibn Taimia - Tánger Tel.: +212 539 322 732 Fax: +212 539 946 380 www.ccist.gov.ma 2) CCIS Tetuán 33, Avenue Mohammed V - Tetuán Tel.: +212 539 372 622 E – mail: ccistetouan@gmail.com www.ccist.ma 3) CCIS Oujda Hay El Qods, BP.413 - Oujda E – mail : cciso@menara.ma www.ccis-oujda.ma 4) CCIS Nador Quartier Administratif, Rue Ahmed Arrifi B.P. 37 - Nador Tel.: +212 536 603 549 Fax: +212 536 331 48 E – mail: houcineelhamouti@hotmail.fr www.ccisnador.com



	5	Federaciones y Asociaciones Empresariales	<p>1) Confederación General de Empresarios de Marruecos (CGEM) 23, Rue Mohammed Arrachid, Av. des F.A.R. - Casablanca Tel.: +212 522 252 696 Fax: +212 522 253 839 www.cgem.ma</p> <p>2) CGEM Unión Regional del Norte Avenue My Ismaïl, Immeuble Oussama- 4ème étage Appt. N° 13 - B.P. 1202- Tánger Tel.: +212 539 350 035 Fax: +212 539 360 400 www.cgem.ma</p> <p>3) CGEM Unión Regional del Oriental Angle Rue Jakarta et Lt Belhoussine - Oujda Tel.: +212 536 680 726 Fax: +212 536 680 727 E-mail: cgemoriental@cgem.ma www.cgem.ma</p>
--	---	---	--

Otras vías de identificación de socios

✓ Asistencia a Ferias y Congresos.

Son una alternativa en la que se pueden establecer contactos directos con potenciales colaboradores. En un evento de este tipo, la entidad que busca socios puede conocerlos de una manera objetiva y ante una amplia gama de candidatos. En la actualidad se realizan ferias para casi todos los sectores, al menos una vez al año. La capital económica de Marruecos es sin duda Casablanca, esto implica que las principales ferias tienen lugar en la "Office des Foires et Expositions de Casablanca OFEC" (www.ofec.ma) o en el Parque de Exposiciones de l'Office des Changes (OCEC). La Agencia IDEA participó en la 6ª y 7ª edición de la Feria de la Investigación, la Innovación y la Tecnología MEDINNOVA (www.medinnova.ma), la última se celebró en el Parque de Exposiciones del Office de Changes de Casablanca del 30 de noviembre al 2 de diciembre 2011.

En este momento, cada entidad cumplimentará la **FICHA 3 (Identificación de socios vía canales externos)** a modo de *check-list* sirviéndose de los contactos de los programas y organismos públicos descritos con anterioridad. Una vez localizados los contactos, se elaborará una ficha para cada uno de ellos sirviéndose de la **FICHA 4 (Perfil del socio)**.

2.3. Proceso de selección de socios

Una vez **identificados los posibles socios/as**, se debe iniciar un proceso de selección compuesto básicamente por dos etapas:

1. La primera consiste en el **análisis de los datos** recogidos sobre los posibles socios sin necesidad de establecer un contacto directo con ellos. Para este análisis será de utilidad el **perfil del socio** determinado con anterioridad, donde encontraremos los **criterios de filtro a tener en cuenta** (tamaño, ámbito de actuación, etc.).
2. En esta segunda etapa, una vez se ha reducido de manera significativa el número de candidatos, **se entrará en contacto directo con los responsables de las entidades seleccionadas**, se contrastará y ampliará la información recogida en la etapa anterior y se valorará la adecuación del posible socio/a al proyecto.

Para ello, se deberá utilizar la matriz comparativa de la **FICHA 5 (Elección de socios - Matriz Comparativa)**.

ETAPA 3: DEFINICIÓN DE LA COOPERACIÓN.

Una vez identificado el posible o posibles socios y, **teniendo claro cuál es el objetivo común a alcanzar mediante la cooperación**, se inicia el proceso de negociación en el que se deben aproximar posturas en los diferentes aspectos que favorezcan al acuerdo de cooperación y a las partes participantes. Es muy importante tener en mente algunas pautas previas al proceso de negociación.

3.1. Pautas previas al proceso de negociación.

- **Detener el proceso si no es el socio idóneo:** recuerde que durante el proceso de negociación se puede contrastar si la elección del socio ha sido correcta o no. En caso de no ser un socio idóneo, este es un buen momento para detener el proceso y comenzar de nuevo.
- **Conformar un equipo negociador idóneo:** es conveniente que el proceso de negociación sea asumido por un equipo negociador equilibrado, dotado de firmeza en su capacidad negociadora, y también flexible. También debe saber retirarse a tiempo, es decir, capaz de reconocer y renunciar a un mal acuerdo.
- **Buscar el equilibrio:** la negociación tiene por objeto llegar a un equilibrio basado en una verdadera adecuación entre los medios y las expectativas de los participantes. Ha de ser un proceso en el que todas las partes queden satisfechas y con un alto grado de confianza en la buena marcha de la cooperación.
- **Entablar adecuadas relaciones personales:** en la negociación es necesario saber transmitir información y aportar argumentos que permitan un ágil conocimiento de los razonamientos. Las relaciones personales cordiales que se establezcan durante la negociación facilitarán el buen desarrollo de la colaboración.
- **Negociar a partir de los puntos comunes:** la negociación debe iniciarse por los puntos importantes sobre los que ya existe acuerdo. Luego se seguirá con aquellos aspectos que sean susceptibles de generar algún tipo de fricción. La negociación sólo avanza si las partes están dispuestas a ceder. Si las posiciones son muy dispares, se puede intentar elaborar una nueva argumentación. Si no es posible un acercamiento será mejor buscar otro socio.

- **Elaborar un acuerdo de confidencialidad:** antes de iniciar el proceso de negociación, y con el fin de que ambas partes establezcan una relación de confianza, pero a la vez de claridad en las intenciones, es conveniente en muchas ocasiones firmar, independientemente de los resultados del proceso de negociación, un acuerdo de confidencialidad. En este acuerdo las partes expresan su compromiso a mantener en secreto durante un determinado tiempo la información oral, escrita o electrónica a que accedan o reciban durante el proceso de negociación. De esta manera se facilita la obtención de un grado de libertad muy conveniente para facilitar la comprensión del valor y contenido de la otra parte, tales como acceso a proyectos, prototipos, modelos, inventos, etc... sin poner en riesgo a la misma en caso de una ruptura de las negociaciones en curso.

3.2. Proceso de negociación.

Durante el proceso de negociación de la cooperación se han de discutir los siguientes aspectos claves, que se pueden establecer a modo de *checklist*:

- ✓ ¿Cuáles serán las aportaciones de los socios tecnológicos?
- ✓ ¿Cuál es la estructura organizativa del acuerdo de cooperación?
- ✓ ¿Cómo será el sistema de comunicación?
- ✓ ¿Cómo será el sistema de toma de decisiones?
- ✓ ¿Cuáles serán los mecanismos de control?
- ✓ ¿Cuáles son las reglas de propiedad sobre los resultados?
- ✓ ¿Qué hacer si se presentan conflictos?

¿Cuáles serán las aportaciones de los socios tecnológicos?

La valoración de las aportaciones de los socios es uno de los aspectos básicos a concretar para evitar conflictos en el futuro. Al establecer la cooperación se deben explicitar todos los activos aportados, no necesariamente de tipo económico (trabajo, mercados, tecnologías, *know-how*, personal cualificado, etc.). También es necesario clarificar los mecanismos, los plazos, así como un reparto de las responsabilidades correspondientes a cada entidad participante.

Es importante resaltar que, en el momento de establecer el acuerdo de cooperación, las negociaciones que se realicen deben buscar el equilibrio entre ambas partes y evitar que sea la obtención de beneficios económicos el

único objetivo. La búsqueda de equilibrio en las aportaciones de cada socio puede evitar las situaciones de oportunismo.

¿Cuál es la estructura organizativa del acuerdo de cooperación?

Establecer la estructura del acuerdo de cooperación es una cuestión muy importante dado que constituye el marco en el cual se desarrollarán las relaciones entre los socios. Los objetivos estratégicos y operativos sólo pueden alcanzarse si esta estructura es la adecuada y, más importante aún, es la figura que permite el acceso a la información y el control del acuerdo.

Para decidir qué tipo de estructura se debe crear, deben considerarse dos aspectos:

1. Interdependencia de los socios y
2. Grado de complejidad de la eficiencia operativa.

Por lo que respecta a la interdependencia de los socios, puede tratarse de una cooperación limitada a una actividad perfectamente definida que apenas produce efectos en otras áreas de negocio, normalmente este tipo de colaboración se realiza a través de un acuerdo contractual a distancia, con una estructura muy flexible. Pero si la relación entre las organizaciones es más compleja e interdependiente, es probable que ambos socios insistan en establecer una estructura jerárquica, donde normalmente esta jerarquía se constituye en proporción directa a la participación accionarial de las partes en la cooperación.

En cuanto al grado de complejidad en la eficiencia operativa, las estructuras jerárquicas reducen los costes operativos, puesto que es uno de los socios quien controla, mientras que en una estructura flexible estos costes aumentan.

¿Cómo será el sistema de comunicación?

Deben establecerse los canales apropiados de transmisión de la información tanto en el seno de la entidad de cooperación como en las relaciones entre ésta y las entidades de las que depende. Adicionalmente, se han de tener en cuenta aspectos tales como el tipo de información que se comunica, su frecuencia o las personas implicadas. Ello contribuirá a mejorar los niveles de confianza entre los participantes y les permitirá efectuar el seguimiento y evaluación del acuerdo.

¿Cómo será el sistema de toma de decisiones?

Es necesario establecer procedimientos de toma de decisiones que tengan en cuenta todos los puntos de vista presentes en el acuerdo de cooperación. Generalmente, el poder en el sistema de toma de decisiones refleja las aportaciones de cada socio, por lo que resulta adecuado que éstas sean lo más equilibradas posible.

¿Cuáles serán los mecanismos de control?

Los mecanismos de control pueden ser muy variados, desde un seguimiento directo por el personal de las entidades cooperantes, análisis periódicos de los balances, inspecciones periódicas, etc. Habitualmente se buscan sistemas dotados de la suficiente flexibilidad y dinamismo.

¿Cuáles son las reglas de propiedad sobre los resultados?

En caso de tratarse de un convenio en Investigación y Desarrollo, deben establecerse pautas con respecto a la propiedad industrial de los resultados de la investigación, la protección de los mismos y los mecanismos de explotación.

¿Qué hacer si se presentan conflictos?

Se recomienda establecer mecanismos a los que acudir en caso de que se presenten conflictos entre las partes. Incluso es conveniente establecer cuál será la forma de disolución del acuerdo de cooperación. Es importante establecer unas condiciones de disolución del acuerdo lo más explícitas posibles, para asegurar un equilibrio entre los socios

Cumplimentar la **FICHA 6 (Aspectos claves de la negociación)** considerando los párrafos anteriores.

3.3. Ayudas financieras a la cooperación tecnológica transfronteriza.

En este apartado, se describen las líneas de financiación pública disponibles a las que los promotores de proyectos de cooperación tecnológica transfronteriza pueden solicitar financiación. El ámbito geográfico de los organismos que ofrecen dicha financiación es diverso, en decir, se muestran líneas de ámbito europeo y nacional (español y marroquí).

➤ Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores - POCTEFEX.

Objetivo general: Potenciar un desarrollo socioeconómico y ambiental armónico y contribuir a una mayor vertebración del espacio de cooperación.

Beneficiarios: Entidades Públicas y de derecho público. Otras entidades con fines públicos o de interés social. Los promotores de naturaleza privada asimilables a públicos y/o sin carácter industrial ni mercantil. También pueden participar como asociados los que tengan carácter mercantil aportando su financiación pero sin cofinanciación FEDER.

Áreas Elegibles: Todas las provincias andaluzas y las del norte de Marruecos

Prioridad a elegir: La cooperación tecnológica transfronteriza podría ser coherente con el Objetivo Operativo 1, de fomento del desarrollo socioeconómico y de la mejora de la conectividad empresarial y, dentro de este, en el ámbito de Intervención 1.1 (cooperación en el desarrollo tecnológico, la investigación y la extensión de la sociedad de la información)

Punto de información web: www.poctefex.eu

➤ VII Programa Marco de Investigación y Desarrollo.

El VII Programa Marco de Investigación y Desarrollo es el instrumento principal con el que cuenta la Unión Europea para financiar la investigación durante el periodo 2007-2013.

Los amplios objetivos del 7PM se han agrupado en cuatro categorías: Cooperación, Ideas, Personas y Capacidades. Para cada tipo de objetivo hay un programa específico que se corresponde con las áreas principales de la política de investigación de la UE en el que se promueve la participación de países terceros como Marruecos.

Además, se dedica una serie de acciones específicas para la cooperación internacional (INCO) con socios de países asociados a la Unión Europea, entre los que se encuentra Marruecos, para abordar problemáticas conjuntas.

Recientemente, la Comisión Europea ha presentado el programa Horizonte 2020, sucesor del VIIPM, para el periodo 2014-2020, dotado con 80.000 millones de euros, que será clave en la aplicación de la “Unión por la Innovación” centrado en apoyar las mejores líneas de investigación para ofrecer importantes oportunidades de negocio y mejorar la vida de los ciudadanos.

Punto de información web: http://cordis.europa.eu/home_es.html

➤ **Programa Cuenca Mediterránea del Instrumento de Política Europea de Vecindad - ENPI CBC MED.**

Objetivo general: desarrollar un área de prosperidad y buena vecindad entre los países de la UE y los países socios del Mediterráneo y contribuir a la promoción de un proceso de cooperación armonioso y sostenible en la Cuenca Mediterránea en base a unos temas comunes y el aumento de su potencial endógeno.

Beneficiarios: Organismos públicos y autoridades, universidades y centros de investigación; ONGs y representantes de intereses económicos y sociales; asociaciones, federaciones y empresas y otras organizaciones privadas.

Áreas Elegibles: Regiones de los países mediterráneos de la UE y socios mediterráneos entre los que se encuentran la región de Andalucía y las regiones del norte de Marruecos. Marruecos se ha adherido al programa pero no ha firmado el Convenio de Financiación con la Comisión Europea.

Prioridad a elegir: La cooperación tecnológica transfronteriza podría ser coherente con la prioridad 1 del programa que promueve el desarrollo socioeconómico a través de la innovación e investigación en sectores clave, creación de sinergias y estrategias de refuerzo de planificación territorial.

Punto de información web www.enpicbmed.eu



➤ **Centro para Desarrollo Tecnológico Industrial CDTI.**

En el ámbito internacional, el CDTI gestiona programas de financiación de proyectos e iniciativas de cooperación. Aunque no existe aún un programa de cooperación que ampare una financiación bilateral España-Marruecos, el CDTI firmó un convenio con la *Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise* ANPME a través del cual se ofrece asesoramiento a las empresas. No obstante el CDTI financia a las empresas e instituciones españolas en sus proyectos de I+D+i cooperativa con las condiciones de un proyecto nacional.

Punto de información web www.cdti.es.

➤ ***Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise - ANPME.***

El Ministerio de Industria, Comercio y Nuevas Tecnologías de Marruecos puede financiar a las empresas e instituciones marroquíes a través de las líneas IMTIAZ y MOUSSANADA. Dichas líneas son los programas emblemáticos de la *Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise* (ANPME) para mejorar la competitividad de las pymes en Marruecos.

El programa IMTIAZ tiene como objetivo apoyar proactivamente a las empresas seleccionadas, a través de la concesión de incentivos (subvención) a la inversión correspondiente al 20% de la inversión total con un máximo de 5 millones de DH.

El programa MOUSSANADA, por su parte, tiene como objetivo apoyar a las empresas en sus esfuerzos de modernización y mejora de su productividad con un incentivo del 60 % de la prestación del servicio hasta un límite del 600.000 DH y hasta 400.000 DH en el caso de adquisición de sistemas de información y su implementación.

Punto de información web: www.anpme.ma.

➤ **Centre Marocain de l'Innovation - CMI.**

El Centro Marroquí de la Innovación gestiona una serie de instrumentos diseñados para apoyar cada fase del ciclo de vida de proyectos innovadores siendo la ventanilla única frente a los empresarios para la evaluación, gestión y seguimiento de los proyectos.

Prestation Technologique Réseau – PTR: Incentivo en forma de subvención del 75% de los gastos de consultoría relacionados con los siguientes tipos de proyectos:

1. Diagnóstico tecnológico con objeto de determinar las necesidades de servicios de tecnología e innovación cuyo importe está limitado a 36.000 DH
2. Colaboración con un centro tecnológico.
3. Estudio de viabilidad y validación técnico-económica del proyecto.
4. Redacción de patentes.

En el marco del convenio de colaboración entre el Centro Tecnológico de la Piedra (CTAP) y el Centro Técnico de la Construcción de Marruecos (CETEMCO), CTAP realizó un diagnóstico tecnológico coordinado por CETEMCO a 5 empresas extractoras en Marruecos financiados por el instrumento PTR.

El Ministerio de Industria, Comercio y Nuevas Tecnologías de Marruecos puede financiar a las empresas e instituciones marroquíes a través del Centre Marocain de l'Innovation CMI con las líneas INTILAK y TATWIR.

Intilak: Dirigido a *spin-offs* tecnológicas con fuerte potencial de crecimiento que valoricen resultados de investigación y las relacionadas a proyectos innovadores en el sector industrial, TICs y tecnologías

avanzadas. Cubre el 90% de los gastos elegibles (salarios, compra y alquiler de material) hasta 1 millón de DH.

Tatwir: Dirigido a empresas que realicen un proyecto de I+D que tenga aplicación en el sector industrial, TIC y tecnologías avanzadas y en las agrupaciones de empresas en el marco de un clúster. Cubre el 50 % de los gastos elegibles (elaboración del BP, prototipado, estudio de viabilidad, compra y alquiler de material, salarios...) hasta 4 millones de DH.

Punto de información web: www.cmi.net.ma

➤ **Programa Hispano - Marroquí de Apoyo a Centros Técnicos Industriales marroquíes – AECID.**

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID financia un programa que ejecuta la ANPME dirigido a centros tecnológicos marroquíes a través del cual se selecciona a un centro tecnológico español homólogo que le acompañe en el fortalecimiento de sus capacidades, así como de la PYME del sector en Marruecos.

El Centro Tecnológico del Plástico (ANDALTEC) fue seleccionado en 2011 para realizar un asesoramiento técnico al Centro Técnico del Plástico y del Caucho (CTPC) de Marruecos en el marco de este programa.

Punto de información web: www.aecid.ma.

➤ **Delegación de la Unión Europea en Marruecos – EuropeAid.**

El Reino de Marruecos lanza continuamente convocatorias de proyectos que pueden ser de asistencia técnica, hermanamiento o provisión de bienes, financiados por el Instrumento de Política Europea de Vecindad de la Unión Europea. Las convocatorias se publican en la web de la Delegación de la Unión Europea en Marruecos y en el portal de EuropeAid.

Punto de información web http://eeas.europa.eu/delegations/morocco/index_fr.htm



En este momento, cada entidad cumplimentará la **FICHA 7 (Check-list fuentes públicas de financiación de proyectos)** a modo de *check-list* sirviéndose del listado de fuentes públicas de financiación de proyectos descritos con anterioridad

ETAPA 4: FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN.

4.1 Modalidades de acuerdo de cooperación.

Una vez consensuada la estrategia de cooperación, se debe formalizar por escrito el acuerdo mediante un **contrato** en el cual se especifiquen aspectos tales como el mecanismo de reparto de los beneficios, los procedimientos de toma de decisiones, los sistemas de incentivos y de control, los derechos de propiedad, etc. En esencia, se deben especificar aquellos aspectos que tengan mayores probabilidades de causar fricción.

Se puede dar el caso que el ámbito de la cooperación transfronteriza entre los centros tecnológicos y agentes del conocimiento andaluces y marroquíes no se limite a la cooperación tecnológica. En este sentido, en la siguiente tabla se muestran las modalidades de acuerdo de cooperación por ámbitos de cooperación.

Cooperación Financiera	Cooperación Comercial
<ul style="list-style-type: none">- Adquisición apalancada- Sociedad de intermediación financiera- Joint-Venture	<ul style="list-style-type: none">- Franquicia- Acuerdos de distribución- Consorcio de empresas- Grupos de exportadores- Club de empresas- Cooperación en el servicio post-venta- Investigación de mercado colectiva- Joint-Venture- Agrupación de Interés Económico
Cooperación Productiva	Cooperación Tecnológica
<ul style="list-style-type: none">- Subcontratación	<ul style="list-style-type: none">- Acuerdo de investigación y desarrollo (I+D)- Contratos de asistencia técnica- Cesión de licencias y marcas- Joint-Venture

No obstante, en el marco de este documento, nos limitaremos a las modalidades de acuerdo de cooperación correspondiente al ámbito de la cooperación tecnológica.

Acuerdo de investigación y desarrollo (I+D):

Este tipo de cooperación es muy común cuando se quiere compartir el riesgo de asumir costes de investigación y desarrollo tecnológico. Normalmente va unido a una cooperación más profunda, dado que en la investigación y el desarrollo se manejan los conocimientos y experiencia mejor guardados por las organizaciones, de tal manera que aquí la confianza es máxima.

Las partes comparten los costes y los riesgos de un proyecto de I+D. Generalmente, ambos socios tecnológicos se benefician al reducir el tiempo de desarrollo y posterior comercialización. Se generan sinergias de conocimiento por ambas partes, dado el grado de compenetración que deben tener entre sí.

Contratos de asistencia técnica:

Consiste en un contrato por el cual una entidad –la asistida- acuerda con una o más entidades –asistentes- recibir apoyo en áreas en las que existe algún déficit en su desarrollo tecnológico. Este es el caso de la asistencia técnica que el Centro Tecnológico de Plástico Andaltec está proveyendo al CT homólogo en Marruecos, el CTPC, a través del programa de Apoyo a Centros Técnicos Industriales marroquíes financiados por la AECID.

Cesión de licencias y marcas:

Acuerdo mediante el cual una entidad -la licenciante- otorga a otra -la licenciataria- los derechos de explotación de un producto, servicio o proceso obteniendo, a cambio de un canon o royalty. En otras ocasiones, además de la cesión de la licencia se produce la cesión de la marca (licencias de marca), permitiéndose la explotación de la imagen asociada a ese producto, servicio o proceso.

La entidad licenciante puede encontrar facilidades para explotar su producto en mercados a los que difícilmente podría acceder a través de otra fórmula. Por ejemplo, el CT podrá ceder una patente a un CT socio en Marruecos con el fin explotarla en el mercado de este último en una primera fase y en África u otros países con los que

Marruecos mantiene acuerdos de libre comercio en una segunda fase. De la misma manera, el CT marroquí podría licenciar una patente a un CT de Andalucía como puerta de acceso al mercado español y por extensión al europeo.

Acuerdo de “Joint Venture”:

Es una forma de cooperación empresarial, el *Joint Venture*, en la que dos o más empresas/entidades se unen para la creación de una sociedad con personalidad propia, que desarrolla una actividad concreta, y acorde con la estrategia de las empresas que la constituyen. Habitualmente, la nueva entidad independiente, realiza una actividad complementaria a la actividad de las empresas que la constituyen. Las empresas/entidades, mediante esta fórmula, reparten riesgos en operaciones que implican incertidumbre, en aras de lograr un objetivo común.

En el caso de que se haya firmado algún acuerdo de colaboración, se cumplimentará la **FICHA 8 (Modalidad de acuerdo de cooperación tecnológica)** sobre la modalidad de acuerdo de cooperación tecnológica.

ETAPA 5: GESTIÓN DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN

5.1. Aspectos claves de la gestión del acuerdo.

La cooperación establecida requiere siempre cuidado y atención en su administración y gestión. Esta fase constituye un momento crítico para el éxito de la colaboración. En la práctica, esta gestión puede llevarse a cabo en dos etapas consecutivas.

Etapas 1: Al iniciar el acuerdo.

Al comenzar la cooperación, se inicia una primera fase de prudencia, en la que es conveniente gestionar los cambios a nivel interno y externo. A nivel interno se ha de prestar especial atención a los cambios relacionados con las posibles reestructuraciones de funciones y responsabilidades de la plantilla. De cara al entorno, sería adecuado hacer pública la existencia del acuerdo de cooperación, de tal manera que empiecen a actuar las sinergias de dicha unión.

Etapas 2: Durante la ejecución del acuerdo.

Una vez que el acuerdo se ha hecho realidad, comienza la fase de seguimiento para evaluar el desarrollo de la colaboración. En esta fase son básicos aspectos tales como la confianza existente entre las entidades

colaboradoras, el adecuado funcionamiento de los sistemas de comunicación que los propios cooperantes se hayan dado, el sistema de toma de decisiones que se haya estructurado, etc. Debe recordarse la posibilidad de que se presenten inconvenientes en el momento de llevar a cabo el acuerdo. Los socios deben anticiparse a esta circunstancia y estar preparados para solucionarla. Para afrontar con mayor facilidad estas situaciones, los socios deberían:

1. Mantener la comunicación permanente y fluida entre sí,
2. Definir los criterios para la evaluación de los resultados,
3. Definir un calendario flexible que fije los plazos para el cumplimiento de los objetivos.

¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta la gestión de acuerdos de cooperación?

La cooperación es una relación especial. Lleva incorporada cierto grado de ambigüedad que se expresa de diferentes formas: en la tensión cooperación-competencia, en la dificultad de conocer los verdaderos motivos del socio para participar y, sobre todo, en la diferencia de protagonistas entre su concepción y su ejecución. La cooperación se planea y decide en las altas instancias de una organización, pero su gestión diaria corre a cargo de los niveles inferiores.

Véase algunos de los retos a los que se enfrenta una entidad que se asocia:

1. Cooperar con la competencia:

Cuando se tienen acuerdos de cooperación con los competidores es vital hallar el término medio entre lo que hay que compartir y lo que hay que guardar. Esto, que puede parecer sencillo, no lo es en absoluto en los acuerdos de larga duración.

2. Falta de experiencia de los directivos:

La dificultad de la gestión de la cooperación se incrementa por la falta de experiencia de los directivos en ese campo. Generalmente, los directivos están formados en la cultura de la competencia, lo que provoca que se sientan extraños y desconfiados a la hora de cooperar. Por otra parte, la jerarquía y los procesos de gestión internos de las organizaciones tampoco facilitan su labor a la hora de gestionar la alianza.

3. El día a día de la cooperación:

En el proceso de cooperación los directivos deben preocuparse por muchos detalles, a menudo casi invisibles, de los que depende el éxito de la alianza. Han de acostumbrarse a resolver tanto problemas cotidianos, como situaciones estratégicas.

4. Cuestiones de estructura:

La gestión de la cooperación exige considerar cuestiones relativas a las relaciones entre la estrategia, la estructura, los sistemas y el personal de las organizaciones participantes.

Especialmente interesante, en este caso, resulta la cooperación internacional, ya que no sólo existirán diferencias en las culturas organizativas, sino también en las culturas nacionales y en los lenguajes. Estas diferencias pueden ser fuente de malentendidos.

5. Simultaneidad de varios acuerdos de cooperación:

La tarea de gestionar la cooperación adquiere algunas particularidades cuando se considera la gestión de una red de alianzas, ya que, sin darse cuenta, la empresa se enfrenta a un conjunto de acuerdos, en el que algunos serán compatibles entre sí pero otros quizás no.

¿Qué hacer para superar estos retos?

Como sugerencias para superar los retos que plantea la gestión de la cooperación, se debe:

1. Concienciar a toda la organización:

Es necesario que toda la organización reflexione sobre la naturaleza, el alcance y la senda evolutiva de la cooperación.

2. Proteger y aumentar las competencias esenciales:

En el transcurso de la cooperación, la empresa debe proteger sus competencias esenciales –“*core competences*”- y, al tiempo, tratar de incrementarlas, aprendiendo de su socio.

3. Motivar a los directivos:

Es fundamental motivar y concienciar a los directivos de la necesidad y conveniencia de la cooperación. Se debe conocer con claridad el lugar que la cooperación ocupa en la estrategia global de la empresa. Esta claridad debe tenerla toda la organización.

4. Coordinar las funciones:

Es necesario no olvidar que del éxito de la coordinación depende en parte el éxito de la cooperación. Una medida adecuada puede ser la formación de comités en los que se encuentren representados miembros de todas las áreas funcionales y las unidades de negocio. Estos comités también deben tomar parte en la alianza.

Para asegurar que el proyecto funciona bien y de acuerdo con el plan de ejecución. Se sugiere:

1. Tener una dirección clara y eficaz del proyecto.
2. Distribuir equilibradamente las tareas y los recursos entre los distintos socios. Sería conveniente clarificar las responsabilidades de cada miembro del equipo.

5.2. Seguimiento del acuerdo de cooperación.

A lo largo del tiempo en el que se desarrolla el proceso de cooperación pueden surgir inconvenientes o conflictos, entre los más comunes están:

Escaso rendimiento de un socio:

El cumplimiento de los objetivos comunes no se alcanza, bien por no haberse conseguido los frutos esperados o por un escaso rendimiento o insuficiente dedicación del socio.

Obsolescencia del objetivo:

Cuando en el transcurso del tiempo los socios tienen motivos o finalidades diferentes, el objetivo inicial queda obsoleto: Entonces el grado de dependencia mutuo disminuye y, en consecuencia, puede surgir la tentación de independencia.

Fronteras de la no competencia:

Generalmente, los acuerdos de cooperación se hacen entre empresas que no son rivales pero, con el tiempo, alguna de ellas puede decidir ampliar sus mercados, convirtiéndose en competidora de sus aliados.

Inconvenientes personales y/o culturales:

El conflicto puede venir derivado de una mala sintonía personal de los responsables de las empresas colaboradoras; Puede deberse a falta de comunicación u obstáculos culturales o de idioma.

Otros pueden ser:

- Impaciencia con los socios que tienen menos experiencia.
- El acuerdo tiene una estrategia mal definida.
- El socio coordinador tiene poca autoridad en la realidad.

A continuación cumplimente la **FICHA 9 (Seguimiento del acuerdo de cooperación)** respondiendo a un conjunto de preguntas que le harán reflexionar sobre el estado de su actual acuerdo de cooperación y sobre los problemas que hacen fallar la cooperación.

5.3. Seguimiento de la cooperación en el ámbito de las acciones del proyecto ReTCETEC.

Para realizar el seguimiento de la transferencia tecnológica y de los proyectos de I+D+i a realizar en el marco del proyecto ReTCETEC así como detectar nuevas necesidades de cooperación, cada socio cumplimentará la **FICHA 10** cada vez que se realice una acción relevante de cooperación transfronteriza con el socio marroquí, es decir, una misión de cooperación, un viaje de estudio, etc.

BLOQUE II: EVALUACIÓN DEL MODELO DE COOPERACIÓN: PRINCIPALES CONCLUSIONES.

1. Introducción

El bloque I se ha centrado en la elaboración de un modelo cooperación tecnológica transfronteriza que se ha plasmado en un informe de nombre “Modelización de la Cooperación Tecnológica Transfronteriza”. Este informe ha tenido por objeto el de modelar los procesos de cooperación tecnológica transfronteriza entre centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento de Andalucía y de Marruecos con vista a que esta se realice de forma racional, homogénea y coordinada en el marco de este proyecto y con clara vocación de traspasar al vida del proyecto y pueda seguir siendo utilizado.

Se trata de una acción transversal, ya que ha servido de base para la consecución de convenios de colaboración transfronterizos, resultados de las actividades que los centros tecnológicos tenían encomendados en el marco del proyecto. Por otro lado, es un producto creado por el proyecto ReTCETEC, que por las valoraciones de los socios tiene posibilidades de seguir siendo utilizado.

2. Metodología

Para conocer la valoración del modelo de cooperación transfronteriza por parte de los “beneficiarios” de la acción - los propios centros tecnológicos-, se les ha enviado un cuestionario, que se encuentra en el Anexo II “Cuestionario de Evaluación del Modelo de Cooperación”.

A continuación se muestra el resultado obtenido y su evaluación.

Ámbito	Entidades participantes en el Proceso de Modelización de la Cooperación Tecnológica Transfronteriza. Los centros tecnológicos que integran el proyecto ReTCETEC.
Tamaño de la Muestra	Socios: 6 Respuesta reciba de 6 socios.
Incidencias	Demora en la recepción de algunos cuestionarios.

El detalle de los resultados se encuentra en el Anexo III “Resumen resultados de las respuestas a los Cuestionarios”.

3. Análisis de los resultados

A continuación se exponen los aspectos que parecen ser de mayor interés en relación a la eficacia, operatividad y sostenibilidad.

En general desde un **criterio de eficacia**, el “modelo creado”:

- da respuesta a las necesidades de cooperación (P1-p1)²,
- facilita la toma de decisiones (P1-p2),
- alcanza los objetivos previstos (P1-p5),
- logra nuevas relaciones (P1-p7),
- en general los socios están satisfechos con el proceso (P1-p8).

Parte 1 - Preguntas 1, 2, 5, 7 y 8.		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NS/NC
1. El modelo de proceso ha dado respuesta a nuestras necesidades de cooperación.		0	5	0	0	1
2. El modelo de proceso nos ha facilitado la toma de decisiones para la cooperación transfronteriza entre centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento.		3	2	1	0	0
5. Se han alcanzado los objetivos previstos de cooperación tras la negociación del acuerdo.		1	5	0	0	0
7. Hemos establecido nuevas relaciones con otros centros tecnológicos o agentes del conocimiento gracias al modelo de cooperación. <i>(Tras responder vaya a la Pregunta 2 de la parte II)</i>		1	5	0	0	0
8. En general, estamos muy satisfechos de la modalidad de cooperación elegida.		0	6	0	0	0

² (Px-px) Parte x – Pregunta x del cuestionario.

Las preguntas 1, 2 y 7 tratan de conocer el grado de eficacia del Modelo de Cooperación Transfronteriza desde el punto de vista de los Centros Tecnológicos, que son ejecutores y, al mismo tiempo, beneficiarios de la acción en el marco del proyecto.

Esta eficacia se refleja en las respuestas a las preguntas 2 y 7:

- Pregunta 2, donde 5 de 6 centros dicen que el modelo facilita la toma de decisiones para la cooperación transfronteriza. Tan solo un Centro se muestra en desacuerdo.
- Pregunta 7, donde todos los socios dicen haber establecido relaciones gracias al modelo de cooperación.

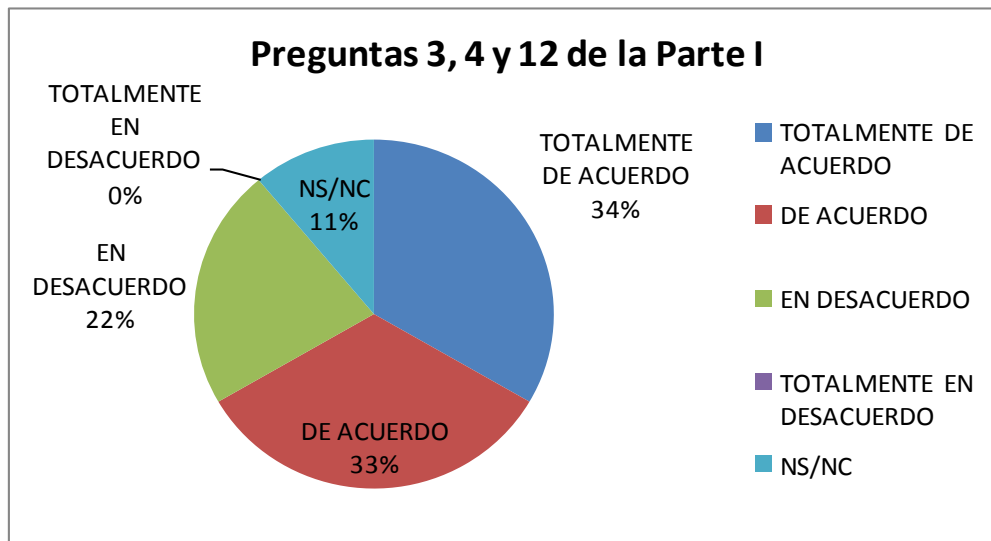
Las preguntas 5 y 8 hacen referencia a los objetivos y resultados de la cooperación transfronteriza entre centros tecnológicos. Teniendo en cuenta que los socios han canalizado el proceso de cooperación transfronteriza a través del Modelo que se evalúa y a la vista de las valoraciones positivas a las preguntas 5 y 8, se puede deducir que la aplicación del Modelo de Cooperación Transfronteriza favorece la cooperación transfronteriza entre este tipo de entidades.

Para evaluar la **operatividad** del Modelo de Cooperación Transfronteriza se utilizaron las preguntas 3, 4 y 12 y sus preguntas asociadas de la Parte II del cuestionario.

Parte 1 - Preguntas 3, 4 y 12

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NS/NC
3. Las fichas de modelización que se han utilizado han sido sencillas y claras, en general, nos han ayudado bastante.	2	2	2	0	0
4. En nuestro caso, hemos utilizado todas las fichas de modelización que nos han facilitado. <i>(Tras responder vaya a la Pregunta 1 de la parte II)</i>	2	2	2	0	0
12. Si quisiera conseguir nuevos acuerdos con Marruecos, volvería a utilizar al modelo de modelización. <i>(Tras responder vaya a la Pregunta 4 de la parte II)</i>	2	2	0	0	2

El siguiente gráfico muestra un resumen de las preguntas 3, 4 y 12:



Parte II – Pregunta 1 del Cuestionario:

En relación a la cuarta afirmación de la tabla de arriba, si en su caso no se han utilizado todas las fichas de modelización, por favor indique cuales de las siguientes no ha utilizado:

Tres Centros Tecnológicos han manifestado no haber utilizado todas las fichas. Dado que el total de Centros beneficiarios son 6, sería aconsejable revisar las fichas que se deben cumplimentar para el seguimiento. Ver detalle en el en el Anexo III “Resumen resultados de las respuestas a los Cuestionarios”.

Parte II – Pregunta 4 del Cuestionario:

En relación a la afirmación número doce, si tuviera que volver a utilizar el proceso de modelización, ¿qué fases cree usted que no utilizaría? y, ¿qué fichas no utilizaría? Para contestar a esta pregunta remítase al cuadro de la página siete del Informe de Modelización de la Cooperación.

Al igual que con la anterior pregunta, la mitad de los centros han contestado que no utilizarían algunas de las fichas del proceso. Más allá de las fichas que deberían estudiarse, que correspondería a una evaluación específica del modelo, sí parece claro que se debería realizar una revisión de las fichas utilizadas.

De las respuestas obtenidas, tanto en la Parte I como II, se deduce que el proceso ideado alcanza sus objetivos, los resultados obtenidos lo evidencian, pero debe realizarse una revisión de su operatoria. Desde el punto de vista de los Centros Tecnológicos existe un contraste entre la eficacia del modelo y su operatoria. Por lo que se puede concluir que el Modelo de Cooperación Transfronteriza se ha diseñado acertadamente y necesita mejorar su operatoria. La aparente contradicción entre la eficacia alcanzada y su debilidad en la operatoria se ha resuelto favorablemente, gracias al acierto en el diseño y al trabajo y cooperación de los centros tecnológicos para aplicar el modelo diseñado.

Desde el punto de vista del criterio de **sostenibilidad** se ha preguntado a los socios por el grado de estandarización del proceso y su posible aplicación en el futuro. En general los socios creen que su estandarización es posible, aunque mejorando el proceso y especialmente la operatividad. Además, piensan que puede trasladarse a otros campos de cooperación transfronteriza. (Ver Pregunta 5 del Anexo Resumen Cuestionarios de Modelización).

BLOQUE III: EJEMPLOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN DEL MODELO DE COOPERACIÓN.

En este apartado se van a señalar los hitos más relevantes registrados durante la ejecución del proyecto ReTCETEC en lo relativo a la formalización de la cooperación transfronteriza, y que han venido a refrendar el grado de eficacia alcanzado entre los distintos centros tecnológicos andaluces y sus homólogos marroquíes en la concreción de acuerdos de colaboración.

Es importante señalar que el modelo de acuerdos suscritos en el marco del proyecto entre las entidades andaluzas y marroquíes son del tipo denominados “acuerdos marco”, es decir, que se han firmado para formalizar la cooperación en el marco del proyecto, pero con vocación de que sean válidos para el desarrollo de actividades conjuntas más allá del ciclo de vida del proyecto, lo que garantiza la perdurabilidad de las acciones de éste.

De los socios que han realizado convenios, 3 socios han firmado convenios de Acuerdos de Investigación y Desarrollo (I+D) y 1 socio ha firmado un Contrato de Asistencia Técnica, lo que evidencia la apuesta por la investigación como pilar básico del desarrollo de productos y procesos para que terminen siendo explotados en el mercado.

Asimismo, se incluyen un par de casos en los que si bien, no se ha firmado un acuerdo propiamente dicho, existe un entendimiento entre ambas entidades para la formalización de un protocolo de actuación conjunta en un breve plazo de tiempo.

II.1. CENTRO TECNOLÓGICO DE LA ACUICULTURA ANDALUCÍA (CTAQUA) - AGENCIA NACIONAL DE DESARROLLO DE LA ACUICULTURA (ANDA).

La Agencia Nacional de Desarrollo de la Acuicultura de Marruecos fue creada en 2011 a iniciativa del Ministerio marroquí de Pesca Marítima y Acuicultura con el objetivo de regularizar el sector de la acuicultura en Marruecos y aumentar las capacidades productivas del sector en el horizonte 2020, entre otros. La creación de esta Agencia fue uno de los frutos de la estrategia Plan Halieutis del gobierno marroquí, lo que demostraba la fuerte apuesta institucional por el sector.

Las sinergias que se podían derivar de una colaboración entre Marruecos y Andalucía en el sector fueron claramente identificadas por ambas partes desde un primer momento, sobre todo, en cuestiones relacionadas con la transferencia de *know-how* y servicios tecnológicos.

El marco institucional favoreció la firma del acuerdo marco que regulaba la cooperación de ambas entidades en el marco del proyecto con objeto de desarrollar la línea de trabajo de Ctaqua en éste:

- Elaboración de un estudio de identificación de zonas idóneas para la implantación de explotaciones acuícolas marítimas y terrestres en la costa mediterránea marroquí,
- Asesoramiento y formación a técnicos y empresas del sector acuícola en diversos aspectos (especies más productivas, técnicas de cultivo, etc.)

Asimismo, se contemplaba el desarrollo de otras actividades ajenas al proyecto tales como formación especializada de técnicos, asistencia técnica en planificación y puesta en marcha de instalaciones acuícolas, etc. Algunas de estas acciones conjuntas se han llevado a cabo a través de la fórmula de licitaciones públicas, que han sido adjudicadas a Ctaqua, tras el correspondiente concurso público, lo que ha permitido consolidar la internacionalización de Ctaqua en Marruecos a través de la cooperación con su socio marroquí.

II.2. CENTRO DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA DEL OLIVAR Y ACEITE (CITOLIVA) – GIE, AGROPOLE

Citoliva atesora una dilatada experiencia de cooperación transfronteriza con su homólogo de referencia en Marruecos: Agropôle Olivier Meknès.

En el marco de este proyecto y con objeto de completar la paleta del consorcio de colaboradores, además de trabajar con el Agropôle, Citoliva suscribió dos convenios de colaboración con cooperativas olivereras de la región de Taza- Alhucemas- Taounate, por lo que incorporaba agentes del sistema de innovación y del sistema productivo e industrial del sector. Estas cooperativas fueron la Asociación de Productores de Olivas de Guercif (APOG) y la GIE Taddart – Vert.

Son interesantes las oportunidades comerciales que surgen a raíz del trabajo de Citoliva en el marco del proyecto para empresas andaluzas en el sector, gracias, en concreto a las siguientes acciones:

- Elaboración de un diagnóstico de las unidades de producción, envasado y comercialización en ambos territorios, en cuyas conclusiones, se detectaron necesidades a cubrir a distintos niveles de la cadena de producción,
- Elaboración de un diagnóstico para mejorar la calidad potencial de aceitunas y aceites de oliva en unidades de producción de ambos territorios.
- Elaboración de un estudio sobre el comportamiento del aceite de oliva extra virgen en fritura.

Asimismo, Citoliva ha desarrollado otras acciones interesantes en el marco de los acuerdos de colaboración como acciones de transferencia tecnológica y formación relacionadas con distintos ámbitos como los usos del aceite de oliva, valorización de residuos generados por la explotación del olivar, etc.

Es sin duda en este último ámbito en el que se presentan mayores oportunidades de cooperación en el corto plazo, debido al creciente interés en Marruecos por lo medioambiental y la sostenibilidad, lo que implicará una labor de asistencia técnica por parte de Citoliva para desarrollar proyectos de valorización de residuos junto con sus colaboradores marroquíes.

II.3. CENTRO TECNOLÓGICO DE LA AGROINDUSTRIA ONUBENSE (ADESVA) – INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN AGRARIA DE TÁNGER (INRA Tánger).

El Instituto de Investigación Agraria de Marruecos es una entidad dependiente del Ministerio de Agricultura dedicada al fomento de la investigación en el sector agrario y sus aplicaciones prácticas a las explotaciones agrarias de distintos tipos de cultivos (en la zona de Tánger, sobre todo, cítricos y frutos rojos).

El Instituto tiene representaciones regionales en todo el territorio marroquí y es con la delegación en Tánger con la que ADESVA suscribió su acuerdo marco de colaboración.

La línea de trabajo de ADESVA relacionada con las técnicas de gestión de riego, es de alto interés para el INRA dado el alto grado de estrés hídrico que sufre Marruecos tanto para el consumo humano como para uso de regadío, lo que les obliga a gestionar de manera sostenible y eficiente los escasos recursos hídricos del país.

Las principales acciones desarrolladas hasta la fecha han sido:

- Diagnóstico de necesidades de riego para la región de Tánger en los cultivos seleccionados y una guía de buenas prácticas para la optimización y gestión del riego,
- Realización de experimentos en planta piloto de sistemas para la gestión del riego en cítricos.

El intercambio de experiencias y de *know-how* entre ambas entidades genera oportunidades de negocio para empresas, sobre todo, en el territorio andaluz.

II.4. FUNDACIÓN PARA LAS TECNOLOGÍAS AUXILIARES DE LA AGRICULTURA (TECNOVA) – INSTITUTO NACIONAL DE PLANTAS MEDICINALES Y AROMÁTICAS (INPMA).

El acuerdo suscrito entre estas entidades es sin duda el más peculiar en el marco del proyecto, ya que es el único caso en el que los procesos de transferencia de *know-how* se han realizado en sentido inverso, es decir, de Marruecos a Andalucía, lo que viene a confirmar la importancia de los procesos de cooperación bidireccionales.

Tanto es así que el acuerdo permitió la estancia de un equipo de investigación de TECNOVA para su formación en temas relacionados con el procesamiento y utilización de plantas medicinales y extracción de aceites esenciales para usos alimentarios.

La línea de trabajo de TECNOVA relativa a la utilización de aceites esenciales de plantas medicinales y aromáticas como conservantes de hortalizas de IV gama se vio reforzada por la colaboración prestada por parte del INPMA en acciones concretas como las que siguen:

- Estudio sobre el uso de plantas aromáticas y sus aceites esenciales,

- Estudio sobre la aplicación de aceites esenciales a productos vegetales mínimamente procesados en fresco,
- Formación y acciones de transferencia tecnológica en extracción y aplicación de aceites esenciales.
- Pruebas de laboratorio de utilización de aceites esenciales para la conservación de productos vegetales en fresco.

Se trata de una línea de investigación de largo recorrido para la cooperación transfronteriza al enmarcarse en la necesidad global de la mejora de la salud y la salubridad de los productos de la cadena comercial: comercializar productos más saludables con una menor presencia de conservantes químicos.

II.5. CENTRO TECNOLÓGICO ANDALUZ DEL SECTOR CÁRNICO (TEICA) – ERFA ACADEMIE.

ERFA Academie está llamada a ser la entidad homóloga de TEICA en Marruecos. Todavía en un estadio de desarrollo primario, se trata del germen del futuro Centro Tecnológico del sector cárnico en Marruecos. ERFA Academie se sustenta en el apoyo de la empresa Koutoubia, el principal actor en la industria cárnica en Marruecos y líder de comercialización de productos cárnicos en Marruecos y otros países musulmanes.

Koutoubia y TEICA han desarrollado conjuntamente:

- Un estudio de mercado sobre platos de V gama halal en Marruecos,
- Una serie de prototipos de platos de V gama Halal listos para consumir aunando tradición culinaria marroquí y las más novedosas técnicas de cocina y conservación de los platos preparados.

Estos prototipos son susceptibles de ser comercializados en un futuro cercano a través del canal HORECA gracias al impulso que Koutoubia está dispuesto a proporcionar a esta iniciativa y las oportunidades de negocio en este sentido que se han detectado durante la ejecución del proyecto.

Una vez más el acuerdo de colaboración se abre al desarrollo de nuevas acciones conjuntas tras la vida del proyecto y fomenta la internacionalización y los procesos de transferencia tecnológica de TEICA en Marruecos.

II.6. CENTRO TECNOLÓGICO DE LA PIEDRA (CTAP) – ESCUELA NACIONAL DE ARQUITECTURA (ENA).

La línea de trabajo de CTAP ha consistido en la elaboración de un catálogo de piezas escaneadas en 3D representativas del arte hispano-musulmán, provenientes de algunos de los complejos más representativos en Andalucía como son la Alhambra y Medinat Al-Zahra.

La función de este catálogo digital ha sido doble:

- Conservación y puesta en valor del patrimonio histórico,
- Comercialización de modelos basados en las piezas arquitectónicas escaneadas para su utilización en la industria de los materiales de construcción y en la edificación.

Esta doble vertiente les ha permitido contar con la colaboración del Patronato de la Alhambra y el Museo de Córdoba en el territorio andaluz, pero más importante aún, desde el punto de vista de esta Guía, con la Escuela Nacional de Arquitectura de Marruecos con sede en Rabat y el Colegio de Arquitectos de Interior de la región de Tánger – Tetuán.

La cooperación con ambas entidades responde al encaje de las actividades de CTAP con necesidades identificadas en la contra parte marroquí: así pues, la comercialización de modelos de piezas arquitectónicas basados en las del catálogo digital puede suponer una oportunidad de negocio para empresas andaluzas o marroquíes para el sector de la construcción residencial tanto en Marruecos como en otros países musulmanes: se dinamiza la internacionalización de empresas andaluzas del sector.

Por otro lado, la Escuela Nacional de Arquitectura se interesa por las técnicas de digitalización desarrolladas por CTAP en el marco del proyecto que garantizan la conservación y puesta en valor del patrimonio histórico.

Por lo tanto, se han establecido conexiones para la prestación de servicios de asistencia técnica, formación y transferencia de *know-how* en técnicas de digitalización entre CTAP y la ENA.

CONCLUSIONES.

Gracias a la valoración por parte de los centros tecnológicos, usuarios y beneficiarios del modelo de cooperación, se ha podido concluir que el proceso ideado ha alcanzado sus objetivos. Los resultados obtenidos lo evidencian dado que se han suscrito 7 convenios de colaboración entre centros tecnológicos andaluces y entidades marroquíes homólogas para el desarrollo de acciones conjuntas tanto en el marco del proyecto como en el futuro con objeto de promover la cooperación tecnológica transfronteriza. En concreto, se trata de acciones de asistencia técnica para la cooperación en transferencia tecnológica y el desarrollo conjunto de nuevos productos y servicios.

Por otro lado, han participado 253 empresas andaluzas y marroquíes en las jornadas, seminarios y misiones organizadas por el proyecto lo que muestra la eficacia de las acciones emprendidas para difundir y promocionar el desarrollo tecnológico y la investigación realizada en cooperación entre las empresas de Andalucía y Marruecos.

Los productos y procesos desarrollados conjuntamente por los centros tecnológicos son de aplicación directa para las empresas que quieran desarrollar las líneas de negocios basadas en los resultados obtenidos: se han generado nuevos productos para un mercado potencial que va más allá del mercado andaluz y marroquí, caso de los prototipos de V gama Halal. Se ha abierto un nuevo mercado para el sector de las plantas aromáticas, desarrollando su poder higienizante, teniendo en cuenta que el mercado demanda productos más saludables. Y además, la realización del catálogo en 3D de piezas arquitectónicas abre un nuevo mercado basados en dos componentes: por un lado, el método utilizado puede extrapolarse a otros tipos de elementos y aplicaciones; y por otro lado, se ponen en el mercado nuevos productos de diseño y decoración basados en una arquitectura única.

Por último, desde el punto de vista del criterio de sostenibilidad, a pesar de que el Modelo de Cooperación nació para ser aplicado en un ámbito geográfico y sectorial concreto, vista su eficacia y valoración, éste se va a difundir como “buena práctica” a otros ámbitos de cooperación y espacios transfronterizos.



ReTCETEC

ANEXO I: MODELOS DE FICHAS MODELIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA.

**MODELOS
DE
FICHAS**



FICHA 1: Selección de opciones estratégicas de crecimiento.

Relacione por orden de importancia para su centro las tres primeras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ha identificado.

Orden	Fortalezas	Debilidades
1º		
2º		
3º		
Orden	Oportunidades	Amenazas
1º		
2º		
3º		

Establezca un diagnóstico que permita determinar los objetivos estratégicos en función de la estrategia a seguir (mantenimiento de la posición, reestructuración o crecimiento).

Seleccione marcando con una X la estrategia de crecimiento elegida:

Estrategia de crecimiento	
Estrategia individual mediante el uso de recursos propios	
Estrategia de integración mediante fusiones y adquisiciones	
Estrategia de cooperación mediante alianzas	



ReTCETEC

FICHA 2: Selección del ámbito de cooperación transfronteriza.

Cumplimente el cuadro explicando en qué consisten las principales líneas de cooperación para cada ámbito de cooperación transfronteriza deseado. No debe pensar en ningún centro tecnológico o agente del conocimiento homólogo concreto, sino en las líneas generales de cooperación buscadas para alcanzar sus objetivos.

Cooperación Financiera	Cooperación Comercial
1. 2. 3.	1. 2. 3.
Cooperación Productiva	Cooperación Tecnológica
1. 2. 3.	1. 2. 3.



ReTCETEC

FICHA 3: Ficha de identificación de socios por canales externos.

Canal de información	Calidad de la información: - Muy mala (1) - Muy buena (5)	Información obtenida /contactos obtenidos
Iniciativa RETSE de la Agencia IDEA		
Oficina de Promoción de Negocio de EXTENDA en Casablanca		
Portal Negocio Marruecos de la Cámara de Comercio Campo de Gibraltar		
Delegación Euromed del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial CDTI		
Oficinas Económicas y Comerciales de España en Rabat y Casablanca (ICEX)		



ReTCETEC

Canal de información	Calidad de la información: - Muy mala (1) - Muy buena (5)	Información obtenida /contactos obtenidos
Cámaras Españolas de Comercio e Industria de Tánger y Casablanca		
Punto de Información Nacional del Programa Marco de la UE en Marruecos		
Association Marocaine pour la Recherche et Développement R&D Maroc		
Cámaras de Comercio, Industria y Servicios de Marruecos		
Federaciones y Asociaciones Empresariales		
Asistencia a Ferias y Congresos		
Otros (consultoras,...)		

FICHA 4: Ficha perfil de socio.

Cumplimente una ficha por cada uno de los socios potenciales identificados:

I. Datos generales:

Nombre:	
Forma Jurídica:	Fecha de constitución:
Nº Socios /patronos:	Nº de empleados:
Facturación (en €):	
Dirección:	
Tfno:	E-mail:

II. Datos de la persona de contacto:

Nombre:
Cargo en la empresa:
Teléfono / móvil personal
Email personal:

III. Datos de la actividad:

Sector:
Actividad:
Tipo de servicios:
Mercado/ tipo de clientes principales:
Zonas geográficas de actuación:
Posicionamiento en el mercado (<i>Breve descripción de la posición del socio potencial en el mercado, frente a competidores, precios, calidad, etc.</i>):
Cifra de negocios:
Porcentaje de exportación en el último año:
Países destino de la exportación:

IV. Actitud y expectativas ante la cooperación:

¿Cuál es su objetivo o necesidad? ¿Qué espera conseguir el potencial socio con la cooperación?
¿Qué ofrece? ¿Qué recursos puede aportar?
¿Qué clase de centro tecnológico /agente del conocimiento le gustaría tener como aliado?

Ficha 5: Elección de socios - Matriz Comparativa.

Se deberá añadir tantos criterios y posibles candidatos como se desee. Pero siempre recuerde verificar la suma de puntos y el número de aspectos evaluados en cada criterio. Si cumple con el criterio se valora con 10 puntos, si lo cumple parcialmente con 5 puntos y si no lo cumple con 0 puntos.

El baremo de calificación será el siguiente:

- Si cumple menos del 30% del total de los puntos máximos posibles, se sugiere descartar al socio.
- Si cumple entre un 30% y un 60% del total de los puntos máximos posibles, se sugiere buscar más alternativas, no obstante el socio puede considerarse.
- Si cumple más del 60% del total de los puntos máximos posibles, puede considerarse como un candidato idóneo.

Criterio de calificación		Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Compatibilidad organizativa y estratégica				
Tamaño de la entidad adecuada				
Perspectivas de crecimiento similar				
Afinidad del estilo de dirección				
subtotal		0	0	0
Aspectos evaluados	4			
Grado de complementariedad				
Complementariedad de Habilidades				
Habilidad 1				
Habilidad 2				
Habilidad 3				
Complementariedad de Recursos				
Recursos Humanos				



ReTCETEC

Recursos Técnicos				
Recursos Financieros				
subtotal		0	0	0
Aspectos evaluados	6			
Confianza y grado de compromiso				
Experiencia previa de cooperación				
Experiencia previa de cooperación con nosotros				
subtotal		0	0	0
Aspectos evaluados	2			
Otros Criterios				
Amplitud del ámbito territorial				
Crecimiento sostenido durante los últimos 5 años				
Conocimiento sector				
Posee contactos para relaciones internacionales				
Posee contactos para relaciones nacionales				
subtotal		0	0	0
Aspectos evaluados	5			
Puntos Finales		0	0	0
Puntos Máximos Posibles	17	170	170	170

Ficha 6: Aspectos claves de la negociación.

Cumplimente los siguientes aspectos claves a la hora de entablar el proceso de negociación.

Claves de la negociación
¿Cuáles serán las aportaciones de los socios tecnológicos?
¿Cuál es la estructura organizativa del acuerdo de cooperación?
¿Cómo será el sistema de comunicación?
¿Cómo será el sistema de toma de decisiones?
¿Cuáles serán los mecanismos de control?
¿Cuáles son las reglas de propiedad sobre los resultados?
¿Qué hacer si se presentan conflictos?



Ficha 7: *Check-list* fuentes públicas de financiación de proyectos.

Fuente de financiación	¿El proyecto es financiable a través de esta línea? ¿Cuándo es la próxima convocatoria?
Programa Operativo de Cooperativo Transfronteriza España-Fronteras Exteriores (POCTEFEX)	
VII Programa Marco de Investigación y Desarrollo	
Programa Cuenca Mediterránea del Instrumento de Política Europea de Vecindad (ENPI CBC MED)	
Centro para Desarrollo Tecnológico Industrial CDTI	
Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise ANPME	
Centre Marocain de l'Innovation -CMI	
Programa Hispano Marroquí de Apoyo a Centros Técnicos Industriales marroquíes - AECID	
Delegación de la Unión Europea en Marruecos - EuropAid	



Ficha 8: Modalidad de acuerdo de cooperación tecnológica.

Modalidad de acuerdo de cooperación	Describe el alcance de la modalidad de acuerdo seleccionada
Acuerdo de investigación y desarrollo (I+D)	
Contratos de asistencia técnica	
Cesión de licencias y marcas	
Agrupación de Interés Económico	
Joint-Venture	
Otros (acuerdo de confidencialidad (NDA), acuerdos marcos de cooperación,...)	

FICHA 9: Seguimiento del acuerdo de cooperación.

Áreas clave del seguimiento	Conteste a las siguientes preguntas
Objetivos	<p><i>¿Los objetivos están bien definidos?</i></p> <p><i>¿Los objetivos son comunes o hay diferencias?</i></p> <p><i>¿En qué medida se están persiguiendo los objetivos determinados en el acuerdo?</i></p>
Clase de cooperación	<p><i>¿La modalidad de la cooperación es la adecuada?</i></p> <p><i>¿Funciona correctamente?</i></p> <p><i>¿Los responsables o coordinadores están capacitados?</i></p>
Balance de participación	<p><i>¿Cuál es el equilibrio entre los socios (aportaciones, poder, participación, decisiones, etc.)?</i></p> <p><i>¿Pueden aparecer desequilibrios? ¿Cómo afectarán?</i></p> <p><i>¿De qué manera están previstos o pueden preverse tales desequilibrios?</i></p>
Coordinación y poder	<p><i>¿La coordinación y las responsabilidades están bien distribuidas?</i></p> <p><i>¿Hay mecanismos extraordinarios de intervención, coordinación y veto?</i></p> <p><i>¿De qué manera está prevista la ruptura del acuerdo?</i></p>
Confianza y afinidad	<p><i>¿Hay diferencias de cultura y filosofía?</i></p> <p><i>¿Cómo son los índices de confianza?</i></p>
Problemas surgidos	En caso que haya sufrido alguno de estos problemas, explique brevemente las razones, los inconvenientes o conflictos acontecidos
Escaso rendimiento de un socio tecnológico	
Obsolescencia del objetivo	
Fronteras de la no competencia	
Inconvenientes personales y/o culturales	
Otros	



ReTCETEC

FICHA 10: Seguimiento de la cooperación en el ámbito de las acciones del proyecto ReTCETEC.

Fecha:

Socio:	
Actividad / Acción correspondiente al proyecto ReTCETEC	

Nombre actividad			
Fecha inicio:		Fecha finalización:	

Objetivos	
Resultados de la actividad	
En qué medida se ha avanzado en la cooperación transfronteriza con el centro tecnológico / agente del conocimiento marroquí	
Problemas detectados y soluciones aportadas	
Nuevas necesidades de cooperación detectadas	

ANEXO II: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE COOPERACIÓN ENVIADO A LOS CENTROS TECNOLÓGICOS

PARTE I:

A continuación le exponemos una serie de afirmaciones. Para cada una de ellas, debe decir si está totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Recuerde que si no comprende la pregunta o no desea contestarla puede marcar la columna de no sé o no contesto (NS/NC).

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NS/NC
1. El modelo de proceso ha dado respuesta a nuestras necesidades de cooperación.					
2. El modelo de proceso nos ha facilitado la toma de decisiones para la cooperación transfronteriza entre centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento.					
3. Las fichas de modelización que se han utilizado han sido sencillas y claras, en general, nos han ayudado bastante.					
4. En nuestro caso, hemos utilizado todas las fichas de modelización que nos han facilitado. (Tras responder vaya a la Pregunta 1 de la parte II)					
5. Se han alcanzado los objetivos previstos de cooperación tras la negociación del acuerdo.					
6. La elección del socio ha sido acertada.					
7. Hemos establecido nuevas relaciones con otros centros tecnológicos o agentes del conocimiento gracias al modelo de cooperación. (Tras responder vaya a la Pregunta 2 de la parte II)					
8. En general, estamos muy satisfechos de la modalidad de cooperación elegida.					
9. Se han producido desviaciones de los objetivos previstos en los acuerdos pero estas se deben a causas ajenas al proceso elegido (conflicto entre las partes, demasiadas diferencias...)					
10. Considero que el funcionamiento de la modalidad de cooperación ha sido el correcto. (Tras responder vaya a la Pregunta 3 de la parte II)					
11. Gracias a los acuerdos establecidos hemos conseguido nuevas ventajas competitivas.					
12. Si quisiera conseguir nuevos acuerdos con Marruecos, volvería a utilizar al modelo de modelización. (Tras responder vaya a la Pregunta 4 de la parte II)					

PARTE II:

En este apartado le exponemos una serie de preguntas con la intención de clarificar y profundizar en las respuestas dadas en el cuestionario de arriba. Como ya habrá observado, algunas de las afirmaciones del cuestionario de arriba están conectadas con las preguntas de este apartado.

Pregunta 1. En relación a la cuarta afirmación de la tabla de arriba, si en su caso no se han utilizado todas las fichas de modelización, por favor indique cuales de las siguientes no ha utilizado:

- Ficha 1. Selección de estrategias de seguimiento.
- Ficha 2. Selección del ámbito de cooperación transfronteriza.
- Ficha 3. Identificación de los socios vía canales externos.
- Ficha 4. Perfil del socio.
- Ficha 5. Elección de socios – matriz comparativa.
- Ficha 6. Aspectos claves de la negociación.
- Ficha 7. Check-List fuentes públicas de financiación de proyectos.
- Ficha 8. Modalidad de acuerdo de cooperación.
- Ficha 9. Seguimiento del acuerdo de cooperación.
- Ficha 10. Seguimiento de la cooperación en el ámbito de las acciones RETCETEC.

Pregunta 2. En relación a la séptima afirmación de la tabla, indique el número de nuevas relaciones que se han establecido con otros centros tecnológicos o agentes del conocimiento.

Pregunta 3. En relación a la décima afirmación de la tabla de arriba, señale cual de los siguientes tipos de modalidades de acuerdos de cooperación ha utilizado en su caso:

- Acuerdo de investigación y desarrollo (I+D).
- Contratos de asistencia técnica.
- Cesión de licencias y marcas.
- Agrupación de Interés Económico.
- Joint-Venture.
- Otros. Indique los Tipos:

Pregunta 4. En relación a la afirmación número doce, si tuvieras que volver a utilizar el proceso de modelización, ¿qué fases cree usted que no utilizaría? y, ¿qué fichas no utilizaría? Para contestar a esta pregunta remítase al cuadro de la página siete del Informe de Modelización de la Cooperación.

ENUMERE LAS FASES QUE NO UTILIZARÍA:



--

ENUMERE LAS FICHAS QUE NO UTILIZARÍA:

<p>Pregunta 5. Con vistas a llegar a estandarizar el proceso de modelización y poder aplicarlo a otros campos de la cooperación transfronteriza, nos gustaría que nos dieras su opinión sobre el grado de estandarización del proceso. Marque la afirmación que usted considere más cercana a su juicio:</p>
<p><input type="checkbox"/> Creo que el proceso está suficientemente estandarizado, podría aplicarse a otros campos de cooperación transfronterizas.</p> <p><input type="checkbox"/> Creo que el proceso necesita mejoras, pero corregidas las mejoras podría aplicarse a otros campos de cooperación transfronteriza.</p> <p><input type="checkbox"/> Creo que el proceso sería una buena base para la estandarización, podría aplicarse a otros campos de cooperación transfronteriza.</p> <p><input type="checkbox"/> Creo que el proceso no está estandarizado, por lo que no se podría aplicar a otros campos de cooperación transfronteriza.</p>

<p>Pregunta 6. Con anterioridad a los acuerdos alcanzados en la actualidad, ¿tenía suscritos otros tipos de acuerdos?</p>
<p>SI / NO</p>

ANEXO III: RESUMEN RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE COOPERACIÓN

Ámbito:

Entidades participantes en el Proceso de Modelización de la Cooperación Tecnológica Transfronteriza

Tamaño de la muestra:

Diseñada para 6 Centros Tecnológicos
Realizada por 6 Centros Tecnológicos

Fecha de realización:

03/2014 -04/2014

Incidencias registradas:

Demora en la recepción de algunos cuestionarios

PARTE I:

A continuación le exponemos una serie de afirmaciones. Para cada una de ellas, debe decirme si está totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Recuerde que si no comprende la pregunta o no desea contestarla puede marcar la columna de no sé o no contesto (NS/NC).

	TOTALMEN TE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUE RDO	TE EN DESACUE	NS/NC
1. El modelo de proceso ha dado respuesta a nuestras necesidades de cooperación.	0	5	0	0	1
2. El modelo de proceso nos ha facilitado la toma de decisiones para la cooperación transfronteriza entre centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento.	3	2	1	0	0
3. Las fichas de modelización que se han utilizado han sido sencillas y claras, en general, nos han ayudado bastante.	2	2	2	0	0
4. En nuestro caso, hemos utilizado todas las fichas de modelización que nos han facilitado. <i>(Tras responder vaya a la Pregunta 1 de la parte II)</i>	2	2	2	0	0
5. Se han alcanzado los objetivos previstos de cooperación tras la negociación del acuerdo.	1	5	0	0	0

6. La elección del socio ha sido acertada.	1	4	0	0	1
7. Hemos establecido nuevas relaciones con otros centros tecnológicos o agentes del conocimiento gracias al modelo de cooperación. <i>(Tras responder vaya a la Pregunta 2 de la parte II)</i>	1	5	0	0	0
8. En general, estamos muy satisfechos de la modalidad de cooperación elegida.	0	6	0	0	0
9. Se han producido desviaciones de los objetivos previstos en los acuerdos pero estas se deben a causas ajenas al proceso elegido (conflicto entre las partes, demasiadas diferencias...)	0	3	2	1	0
10. Considero que el funcionamiento de la modalidad de cooperación ha sido el correcto. <i>(Tras responder vaya a la Pregunta 3 de la parte II)</i>	0	6	0	0	0
11. Gracias a los acuerdos establecidos hemos conseguido nuevas ventajas competitivas.	2	0	2	0	2
12. Si quisiera conseguir nuevos acuerdos con Marruecos, volvería a utilizar al modelo de modelización. <i>(Tras responder vaya a la Pregunta 4 de la parte II)</i>	2	2	0	0	2

PARTE II:

En este apartado le exponemos una serie de preguntas con la intención de clarificar y profundizar en las respuestas dadas en el cuestionario de arriba. Como ya habrá observado, algunas de las afirmaciones del cuestionario de arriba están conectadas con las preguntas de este apartado.

Pregunta 1. En relación a la cuarta afirmación de la tabla de arriba, si en su caso no se han utilizado todas las fichas de modelización, por favor indique cuales de las siguientes no ha utilizado:

FICHAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
N	2	2	1	1	0	2	0	2	0	1

- Ficha 1. Selección de estrategias de seguimiento.
- Ficha 2. Selección del ámbito de cooperación transfronteriza.
- Ficha 3. Identificación de los socios vía canales externos.
- Ficha 4. Perfil del socio.
- Ficha 5. Elección de socios – matriz comparativa.
- Ficha 6. Aspectos claves de la negociación.
- Ficha 7. Check-List fuentes públicas de financiación de proyectos.
- Ficha 8. Modalidad de acuerdo de cooperación.
- Ficha 9. Seguimiento del acuerdo de cooperación.
- Ficha 10. Seguimiento de la cooperación en el ámbito de las acciones RETCETEC.

Pregunta 2. En relación a la séptima afirmación de la tabla, indique el número de nuevas relaciones que se han establecido con otros centros tecnológicos o agentes del conocimiento.

7

Pregunta 3. En relación a la décima afirmación de la tabla de arriba, señale cual de los siguientes tipos de modalidades de acuerdos de cooperación ha utilizado en su caso:

	N
Acuerdo de investigación y desarrollo (I+D).	4
Contratos de asistencia técnica.	1
Cesión de licencias y marcas	0
Agrupación de interés económico	0
Joint-venture	0
Otros	Convenio marco y adjudicaciones de licitaciones; Certificaciones y Acuerdos de colaboración. (2)

Pregunta 4. En relación a la afirmación número doce, si tuviera que volver a utilizar el proceso de modelización, ¿qué fases cree usted que no utilizaría? y, ¿qué fichas no utilizaría? Para contestar a esta pregunta remítase al cuadro de la página siete del Informe de Modelización de la Cooperación.

FASES	F1	F2	F3	F4	F5
N	0	0	1	0	0

- Fase 1. Identificación de opciones estratégicas de crecimiento.
- Fase 2. Elección del socio.
- Fase 3. Definición de la cooperación.
- Fase 4. Formalización del acuerdo de cooperación.
- Fase 5. Gestión del acuerdo de cooperación.

FICHAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
N	0	0	1	1	2	2	1	0	0	0

- Ficha 1. Selección de estrategias de seguimiento.
- Ficha 2. Selección del ámbito de cooperación transfronteriza.
- Ficha 3. Identificación de los socios vía canales externos.
- Ficha 4. Perfil del socio.
- Ficha 5. Elección de socios – matriz comparativa.
- Ficha 6. Aspectos claves de la negociación.
- Ficha 7. Check-List fuentes públicas de financiación de proyectos.

- Ficha 8. Modalidad de acuerdo de cooperación.
- Ficha 9. Seguimiento del acuerdo de cooperación.
- Ficha 10. Seguimiento de la cooperación en el ámbito de las acciones RETCETEC.

Pregunta 5. Con vistas a llegar a estandarizar el proceso de modelización y poder aplicarlo a otros campos de la cooperación transfronteriza, nos gustaría que nos dieras su opinión sobre el grado de estandarización del proceso. Marque la afirmación que usted considere más cercana a su juicio:

	N
Creo que el proceso está suficientemente estandarizado, podría aplicarse a otros campos de cooperación transfronterizas.	2
Creo que el proceso necesita mejoras, pero corregidas las mejoras podría aplicarse a otros campos de cooperación transfronteriza.	3
Creo que el proceso sería una buena base para la estandarización, podría aplicarse a otros campos de cooperación transfronteriza.	1
Creo que el proceso no está estandarizado, por lo que no se podría aplicar a otros campos de cooperación transfronteriza.	0

Pregunta 6. Con anterioridad a los acuerdos alcanzados en la actualidad, ¿tenía suscritos otros tipos de acuerdos?

	SI	NO
N	2	3