



**CORPORATE SOLUTIONS  
TRAINING**

[www.projecttraining.org](http://www.projecttraining.org)

**DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE NEGOCIO EN LICITACIONES  
INTERNACIONALES (MULTILATERALES, BILATERALES Y FONDOS PÚBLICOS)**

**NOVIEMBRE 2009**



**CORPORATE SOLUTIONS  
TRAINING**

[www.projecttraining.org](http://www.projecttraining.org)

Nombre Empresa:		Actividad/sector:
Años de inicio Actividad:	Dirección social:	Otros datos:

### **1.- DATOS GENERALES CUANTITATIVOS**

Volumen de Negocio (Facturación Millones de euros últimos tres años):

Propensión Exportadora (% de Ventas en Mercados exteriores últimos tres años):

Número de empleados (medio último año):

Crecimiento medio empresa últimos 3 años:

Crecimiento medio del sector últimos 3 años:

Cartera de Productos o Servicios principales:

Productos o servicios con venta o potencial en el exterior según directivos:

Previa actividad en el exterior (pública o privada):

Principales mercados destino de ventas en mercado exterior:

Portugal

Referencias en Licitaciones Internacionales si existen (o proyectos europeos o privados con algo de actividad exterior):

EDIA Portugal

Calidad / Certificaciones de calidad u otros (ISO, HAACP, otros):

ISO 9001 y 14001

Cite sus principales fortalezas en lo que piensa son los mercados exteriores:

## 2-DATOS CUALITATIVOS

	Alto	Medio	Bajo
Dinamismo de la empresa en términos relativos con el sector			
Capacidad innovadora y emprendedora			
Competitividad			
Generación de valor añadido			



**CORPORATE SOLUTIONS  
TRAINING**

[www.projecttraining.org](http://www.projecttraining.org)

Utilización de nuevas o avanzadas tecnologías			
Opinión de los directivos sobre su potencial de internacionalización			
Exportabilidad del producto/servicio: potencial para su internacionalización			
Grado de autonomía en la adopción de decisiones			
Interés y predisposición a la internacionalización a través de Licitaciones			

### **3. DEPARTAMENTO Y ACTIVIDAD INTERNACIONAL (si existe)**

Dotación, Formación y experiencia del personal en exportación

Capacidad de comunicación en el idioma de Clientes, Socios y Proveedores, actuales y objetivo

Plan estratégico 2010 Internacionalización: ¿Cuál es? Lo hubo en años previos?

Tiene Presupuesto asignado? Y objetivos específicos?

Conoce si su producto o servicio tiene Factores de diferenciación

Tiene definido su interés en mercados y tipo de proyectos?

¿Dispone de normas para preparación de ofertas?

Proyectos internacionales ejecutados, en curso y ofertas presentadas; Nr. de ofertas perdidas.

Experiencia previa en Licitaciones Internacionales. (Si las hay especifique)

Experiencia en preparación documental para la internacionalización:

Es conveniente dedicar más personas a este desafío?



**CORPORATE SOLUTIONS  
TRAINING**

[www.projecttraining.org](http://www.projecttraining.org)

¿Cómo se identifican actualmente (criterios) y toma de decisión de participar en los proyectos

¿Como se identifica, selecciona y prepara las ofertas y los equipos (nr. personas y nr. horas)?

¿Conoce el Development Business” de las NN.UUs., DGMarket del BM, portales de búsquedas u otras fuentes de información de licitaciones?

Tiene consultores externos, antenas, representación en la identificación de proyectos?

¿Es usuario de los servicios de información relativos a oportunidades de negocios en el exterior existentes en los Organismos Internacionales y en la Administración?

Tiene referencias internacionales relevantes (europeas, privadas, especificar):

- Licitaciones internacionales:
  
- Subvenciones internacionales (incluyendo proyectos “Europeos” tipo FP7, Interreg, Leonardo, etc.)
  
- Empresas o distribuidores privados:
  
- Otras:

Tiene Redes de contactos o colaboradores Internacional?

Alianzas, empresas participadas y pertenencia a consorcios

Conocimiento de sus Competidores en el Exterior

¿Como ha logrado los proyectos u operaciones que ha tenido en el exterior?

¿Ha realizado un seguimiento ex-post de los concursos en los que ha participado. Sabe porque no ha ganado?

¿Ha preparado alguna vez un dossier de calificación en licitaciones?



**CORPORATE SOLUTIONS  
TRAINING**

[www.projecttraining.org](http://www.projecttraining.org)

¿Porqué le interesan las Licitaciones Internacionales o la cooperación internacional?

¿La dirección está de acuerdo con este plan de promoción de las licitaciones y cooperación con fondos internacionales (si/no/ a medias)?

¿El equipo ejecutivo asume el reto de pre-financiar e invertir para promocionar la actividad internacional en el sector público u organismos internacionales?

#### **4. CUESTIONES A CONSIDERAR PARA EL DIAGNÓSTICO DE POTENCIAL DE LICITACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

##### **DIFICULTADES A LA HORA DE INTERNACIONALIZAR SU ACTIVIDAD (marcar si/no)**

- No tenemos personal cualificado para llevar a cabo una actividad de internacionalización
- Desconocemos la mecánica de las Licitaciones y no sabemos como presentar ofertas
- No sabemos acudir a los circuitos
- Hemos presentado ofertas pero no han resultado ganadoras
  - Por calidad
  - Por precio
  - Por errores de presentación
  - Carecemos de información
- Necesitamos conseguir certificaciones, sellos de calidad y homologaciones de clientes
- No sabemos preparar adecuadamente un dossier de licitación
- Necesitamos establecer alianzas externas
- Nos resulta difícil encontrar información sobre licitaciones en mercados exteriores
- Nuestro sector no tiene una imagen adecuada en el exterior
- Nuestros productos/servicios no son competitivos en precio en los mercados internacionales
- No tenemos referencias internacionales
- Principales barreras encontradas: especifíquese:

##### **Organización de la actividad internacional (o departamento exportación) para ver cómo integrar la actividad de Licitaciones internacionales**

Comprobar a cuales de los patrones responde nuestra organización:

- Por áreas geográficas:
  - Posibilidad de agrupar mercados.
  - Países limítrofes de características similares.
  - Homogeneidad cultural como factor de reducción de costos y ampliación de mercados.



**CORPORATE SOLUTIONS  
TRAINING**

[www.projecttraining.org](http://www.projecttraining.org)

- Por productos:
  - Productos técnicamente complejos donde es relevante el conocimiento del equipo a fondo y su mantenimiento.
- Mixta:
  - Productos de complejidad media y mercados diversos.
  - Caso por caso se escogerá una división por productos o por mercados en función de las características específicas.
- Matricial:
  - Propia de empresas con amplia gama de productos y diferentes tipos de clientes repartidos en gran número de países.

### **Algunas preguntas que debemos respondernos sobre la organización de la actividad internacional:**

- Actividad actual de exportaciones/internacional
- Experiencia en Licitaciones internacionales o proyectos europeos
- Experiencia en países declarados como de interés
- Experiencia en operaciones de complejidad de gestión.
- Funciones que desarrolla el personal internacional/exportaciones
  - Prospección y ventas
  - Localización y control de agentes y socios locales
  - Seguimiento administrativo de contratos, pedidos, facturación, pagos y cobros
  - Programación objetivos
  - Plan de acción comercial
  - Representan a la empresa en la gestión comercial y negociaciones con Clientes y Proveedores
  - Otras
- ¿Es una Dirección funcional en dependencia directa de la Gerencia?
- ¿Tiene sus propios objetivos y realiza un aporte significativo a la facturación total?
- ¿La dirección es autónoma y dispone de medios administrativos propios para el apoyo en la preparación de ofertas, la ejecución de contratos y la coordinación con otros departamentos?
- ¿La empresa está implantada en el exterior?
- ¿Es un centro de resultados autónomo?
- ¿Es autosuficiente, salvo en temas muy concretos y específicos: p.e. jurídicos, fiscales?

### **5. Variables que se han de considerar para el análisis DAFO sobre el Potencial de negocio en Licitaciones y Cooperación internacional:**



Las **debilidades y fortalezas** corresponden generalmente al ámbito interno de la empresa para abordar estos concursos públicos complejos:

- Recursos humanos
- Estrategia
- Capacidad financieros
- Costos y Márgenes
- Equipos e Instalaciones
- Características del servicio
- Implicación activa
  - De la gerencia
  - Del equipo directivo
  - Del personal

Las **oportunidades y amenazas** corresponden al ámbito externo;

- Proveedores y Clientes
- Competidores del sector en Licitaciones y cooperación internacional
- Situación macroeconómica
- Situación del mercado
- Requisitos legales, administrativos y técnicos

**Hacer un análisis DAFO en una Matriz- presentarlo y discutirlo con Tutor/responsable de actividad internacional y/o la gerencia:**

<b>Fuerzas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

**Concluir con un Diagnóstico escrito (véase modelo) con objetivos, potencial, plan de acción y recursos y tiempos acordados para invertir en esta actividad.**