



diagnóstico de la empresa

>> 1. AUTODIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

** Proponemos un cuestionario orientativo para que el usuario conozca su situación actual ante la cooperación, y por tanto, si está preparado para comenzar las últimas fases del procedimiento de cooperación; Selección de socios, Gestión de la cooperación y Puesta en marcha y seguimiento de la misma.*

OBJETIVO ESTRATÉGICO

1. ¿Has realizado un análisis del entorno competitivo de tu empresa?

- No, este tema no lo he abordado, estoy enfrascado en el día a día, con mucho trabajo y en ningún momento pienso en como puede afectar el entorno en mi negocio.
- Creo conocer el entorno sectorial por los años y experiencia acumulada, aunque nunca he realizado un análisis completo y exhaustivo al respecto.
- Sí, es un tema que me preocupa y realizo análisis periódicos que abordan cuestiones tales como; entrada de nuevos competidores, situación de los proveedores y compradores, aparición de productos/servicios que sustituyan a los que actualmente producimos y el nivel de competitividad existente.

2. ¿Conoces tus debilidades y tus fortalezas?

- No, llevo la actividad del día a día y no me planteo analizar mis debilidades o fortalezas, ya que actualmente consigo los resultados que quiero y por tanto no necesito tener un mayor conocimiento de mi empresa.
- Creo conocer lo que nuestros clientes valoran de nuestros productos/servicios y aquello que les "disgusta".
- Sí, creo que es importante conocer mis debilidades y fortalezas tomando como referencias el entorno competitivo en el que nos movemos.

3. ¿Sabes cómo deberías potenciar tus fortalezas y eliminar/minorar tus debilidades?

- Creo saber en que debo mejorar para poder competir en mejor situación.
- Creo saber de que forma podría utilizar mis fortalezas para competir en mejor situación.
- Sí, he realizado un análisis de mis fortalezas y debilidades y conozco la forma de potenciar más mis fortalezas y de mejorar/eliminar mis debilidades.

4. En el caso de conocer tu entorno competitivo así como la forma de como paliar las deficiencias y mejorar las fortalezas ¿alcanzarías de este modo una ventaja, de carácter duradero, sobre tus competidores?

- No creo posible alcanzar ventajas ya que en el sector todos somos muy parecidos y no hay posibilidad de introducir mejoras.
- Al tratarse de un sector muy dinámico lo que hoy es una ventaja, mañana deja de serlo no siendo posible mantener ventajas en el tiempo.
- Sí, una vez que consiga potenciar mis fortalezas y eliminar mis debilidades podré actuar sobre mi entorno reforzando mi posición de manera duradera y estable en comparación con mis competidores.



diagnóstico de la empresa

5. ¿Necesitas para lograr la ventaja competitiva deseada reestructurar tu empresa o alcanzar un objetivo de crecimiento?

- No, en la actualidad dispongo de una ventaja competitiva que puedo mantener sin necesidad de reestructurarme ni crecer.
- Sí, creo que para alcanzar una ventaja competitiva es necesario realizar con carácter previo cambios substanciales en mi empresa.
- La forma de lograr una ventaja competitiva pasa necesariamente por tener un objetivo estratégico de crecimiento.

Conclusiones

**Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:*

- | | | | |
|-----------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| • La puntuación de la pregunta 1. | 1.1.-0 puntos | 1.2-1 punto. | 1.3-2 puntos. |
| • La puntuación de la pregunta 2. | 2.1.-0 puntos | 2.2-1 punto. | 2.3-2 puntos. |
| • La puntuación de la pregunta 3. | 3.1.-1 punto | 3.2-1 punto. | 3.3-2 puntos. |
| • La puntuación de la pregunta 4. | 4.1.-0 puntos | 4.2-0 punto. | 4.3-2 puntos. |
| • La puntuación de la pregunta 5. | 5.1.-0 puntos | 5.2-1 punto. | 5.3-2 puntos. |

Para realizar el análisis y las conclusiones del primer bloque, es necesario dividirlos en subbloques. Así pues;

1. Primer subbloque; compuesto por las preguntas 1, 2 y 3. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

a. Si la suma es 1 ó 2;

El cuestionario refleja una fuerte pasividad a la hora de realizar un análisis sobre la situación del entorno y tus propios recursos, y en consecuencia cual sería la manera de influir en los mismos, reflexión indispensable para poder alcanzar una ventaja competitiva.

Esto impide que puedas realizar una previsión a medio-largo plazo sobre el camino hacia el que tiene que ir tu empresa para mejorar o incluso mantener la situación de la misma.

Tal y como está evolucionando actualmente el mercado; la globalización, interdependencia entre mercados, difusión de tecnologías y procesos de integración, se augura un incremento fuerte de competidores y es aconsejable prever e intentar adquirir estrategias que incrementen tu posición en el mercado o que, por lo menos, la mantenga, por ello sería importante que reflexionases sobre cada uno de los puntos citados en este apartado y fueras capaz de realizar una valoración de tu situación actual en el mercado (teniendo en cuenta todos los factores que actúan en él), y la consecuencia que traerá en tus resultados un cambio en el mismo.

b. Si la suma está en el intervalo 3-5;

Conoces la importancia que tiene el análisis de la situación del entorno y de tus propios recursos, sin embargo no lo haces en su totalidad o por lo menos no lo haces de la forma detallada que se requiere para poder influir sobre los mismos alcanzando una ventaja competitiva.



diagnóstico de la empresa

Te aconsejamos que realices en profundidad un análisis sobre los factores que pueden influir en el entorno competitivo y la situación actual del mismo, así como tu situación interna y las posibilidades que tienes de actuar sobre ella, de esta forma tendrás mayores posibilidades de alcanzar un acuerdo de cooperación exitoso.

c. Si la suma es 6;

Conoces la importancia que tiene realizar un análisis exhaustivo, no sólo de la empresa en sí, sino de su entorno, realizando análisis periódicos de los mismos y conociendo tus fortalezas y debilidades y como actuar sobre ellos para conseguir una ventaja competitiva.

Aunque es el mejor comienzo, todavía te faltan aspectos importantes a considerar antes de estar seguro que posees las cualidades y conocimientos necesarios para poder alcanzar un acuerdo exitoso de cooperación.

2. Segundo subbloque; compuesto por las preguntas 4 y 5. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

a. Si la suma es 0;

Estas convencido de que no puedes alcanzar una ventaja competitiva, o que, ya posees una ventaja y no estas dispuesto a realizar ningún cambio en tu empresa.

Te aconsejamos que, tal y como está evolucionando actualmente el mercado; la globalización, interdependencia entre mercados, difusión de tecnologías y procesos de integración, se augura un incremento fuerte de competidores y es aconsejable adquirir estrategias que consoliden o logren que adquieras ventajas competitivas sobre el resto.

b. Si la suma es 1;

Tu forma de alcanzar una ventaja competitiva pasa por la reestructuración total de la empresa.

Puesto que el objetivo del cuestionario es la cooperación no es necesario que continúes con el mismo.

c. Si la suma es 4;

Tu objetivo estratégico es claramente el crecimiento, así que te aconsejamos que continúes con el cuestionario para estar seguro de la alternativa o medio que necesitas para alcanzar tu objetivo final.

d. Si la suma es distinta;

Hay incongruencia en los resultados, te aconsejamos que vuelvas a realizar el cuestionario, y que analices cada una de las respuestas dadas.



diagnóstico de la empresa

** Asumiendo que pretendes alcanzar un objetivo estratégico de crecimiento para tu empresa, se plantean a continuación una serie de preguntas dirigidas a orientarse sobre cual es la mejor alternativa para lograrlo (Estrategias de Crecimiento; individual, integración y cooperación).*

ANÁLISIS OPCIONES DE CRECIMIENTO

1. ¿Estás dispuesto a asumir los costes y riesgos derivados de la inversión?

- Sí, con los recursos de los que puedo disponer no tendré ninguna dificultad en que mi empresa crezca, incrementando mi diversidad de productos ofrecidos, expandiéndome a mercados exteriores o mejorando los servicios y productos que ofrezco habitualmente.
- Aún en el caso de disponer de recursos nunca asumiría, de manera individual, los riesgos derivados de la inversión necesaria para poder crecer.

2. ¿Podrás alcanzar el objetivo de crecimiento en el tiempo adecuado para disfrutar de la ventaja competitiva?

- Sí, tengo la suficiente flexibilidad y capacidad para poder gestionar de manera individual el cambio requerido para crecer y disfrutar a tiempo de la ventaja competitiva que persigo.
- No, es imposible que pueda disfrutar de la ventaja competitiva que persigo acometiendo la iniciativa de forma individual, ya que para cuando lo logre la oportunidad habrá desaparecido.

3. En el caso de producirse un cambio en el entorno ¿podrás adaptarte a las nuevas circunstancias con la suficiente rapidez?

- Sí, aun acometiendo una iniciativa estratégica de crecimiento de forma individual, caso de producirse cambios en el entorno [ejemplo: concentración de proveedores y/o competidores, aparición de productos sustitutos, etc.], podría adaptarme a las nuevas circunstancias con rapidez.
- No, en caso de acometer la iniciativa estratégica de crecimiento de forma individual, si se produjeran cambios en el entorno, me resultaría muy complicado adaptarme a las nuevas circunstancias pudiendo incluso poner en peligro la viabilidad futura de mi negocio.

4. ¿Estarías dispuesto a perder tu independencia jurídica?

- Sí, es más, en realidad es lo que estoy buscando, un cambio radical en la empresa, abriendo el capital a nuevos socios que puedan aportar lo que necesito para crecer.
- No, en ningún caso estaría dispuesto a perder mi independencia jurídica, es mi empresa y no estoy dispuesto a asumir cambios en este sentido.

5. ¿Estarías dispuesto a asumir cambios organizativos?

- En el supuesto de crecer mediante una fusión o adquisición, tendré que realizar importantes cambios organizativos que no estoy en condiciones de realizar en estos momentos.
- Alcanzar el objetivo estratégico de crecimiento es lo fundamental aunque para ello tenga que pasar por un proceso de adquisición o fusión que me obligue a introducir importantes cambios en mi organización.



diagnóstico de la empresa

6. ¿Qué nivel de compromiso estarías dispuesto a asumir?

- Aprovechar la oportunidad es lo fundamental aunque para ello deba establecer un compromiso de carácter "permanente".
- Necesito poder contar con la flexibilidad suficiente como para dar marcha atrás en el supuesto de que las cosas no vayan como inicialmente pensamos.

7. ¿Estás dispuesto a reducir tus niveles de autogobierno?

- No, todas las decisiones necesarias que hay que tomar entorno a mi empresa son asunto mío, por tanto no estoy dispuesto a asumir que alguien pueda influir sobre mis decisiones para poder aprovechar la oportunidad "estratégica"
- El aprovechamiento de una oportunidad estratégica es lo más importante, aunque para ello tenga que compartir el proceso de toma de decisiones de mi empresa al 100%.
- Estoy dispuesto a asumir una reducción en los niveles de mi autogobierno actual para poder aprovechar la oportunidad estratégica siempre que ello se pueda limitar a la esfera de decisiones ligadas a dicha oportunidad.

8. ¿Estás dispuesto a asumir el riesgo de una fuga de conocimientos tecnológicos, relaciones u otros recursos?

- No, en ningún caso estaría dispuesto a compartir conocimientos tecnológicos, relaciones u otro tipo de recursos que considere cruciales para mi negocio aun a riesgo de perder una oportunidad de carácter estratégico.
- Sí, estoy dispuesto a asumir el riesgo de que un tercero pueda realizar un aprovechamiento oportunista del conocimiento, experiencias y relaciones que tenga que compartir para poder aprovechar una oportunidad de carácter estratégica.

Conclusiones

**Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:*

• La puntuación de la pregunta 1.	1.1.-0 puntos	1.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 2.	2.1.-0 puntos	2.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 3.	3.1.-1 punto	3.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 4.	4.1.-0 puntos	4.2-0 punto.
• La puntuación de la pregunta 5.	5.1.-0 puntos	5.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 6.	6.1.-0 puntos	6.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 7.	7.1.-0 puntos	7.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 8.	8.1.-0 puntos	8.2-1 punto.

Para realizar el análisis y las conclusiones del segundo bloque de preguntas, es necesario dividirlos en subbloques.



diagnóstico de la empresa

Así pues, diferenciaremos en ;

1. Primer subbloque; compuesto por las preguntas 1, 2 y 3. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

a. Si la suma es 0;

La opción que has elegido para alcanzar el crecimiento es la individual, por tanto tienes los suficientes recursos y capacidad como para obtener una ventaja competitiva por ti mismo sin que ello penalice tus resultados.

Puesto que el objetivo del cuestionario es conocer si has realizado todos los pasos necesarios para alcanzar un acuerdo de cooperación con grandes posibilidades de éxito, y ésta no es tu opción elegida, no es necesario que continúes con el mismo.

b. Si la suma es 3;

La opción que has elegido para alcanzar el crecimiento es mediante la integración o la cooperación.

Te aconsejamos que continúes con el cuestionario para decidir cual de las dos opciones se adecua más a tus características.

c. Si la suma difiere de 0 ó 3;

Existe incongruencia en los resultados. Es necesario que realices un análisis exhaustivo de las opciones/medios que tienes para alcanzar tus objetivos y tener conocimiento de lo que cada uno conlleva para realizar el cuestionario con cierta concordancia.

2. Segundo subbloque; compuesto por las preguntas 4 .La conclusión de ésta es:

a. Si el resultado es 0;

Estas dispuesto a asumir un cambio radical en tu empresa y con ello perder tu independencia jurídica, por tanto, la opción que más se adecua a tus requerimientos, para alcanzar tu objetivo final, es la fusión.

Puesto que el análisis de esta opción no es el objetivo del cuestionario no es necesario que continúes con el mismo.

b. Si el resultado es 1;

Te decantas por la adquisición o la cooperación como medio para alcanzar tus objetivos, en este caso deberás continuar con el cuestionario para saber cual de las dos opciones es la adecuada para alcanzar tu fin último.

3. Tercer subbloque; compuesto por las preguntas 5, 6, 7 y 8. Realiza la suma de la puntuación de éstas:

a. Si el resultado es 0;

Estas dispuesto a asumir cambios organizativos en tu empresa, un compromiso permanente, no estas dispuesto a reducir tus niveles de autogobierno y tampoco compartir conocimientos o recursos, bajo estas premisas, te decantas por la adquisición como medio para alcanzar tus objetivos.

Puesto que el análisis de esta opción no es el objetivo del cuestionario no es necesario que continúes con el mismo.

b. Si el resultado es 4;

Has elegido la cooperación como medio para alcanzar el objetivo de crecimiento y por tanto, debes seguir con el cuestionario para saber si conoces la forma de cooperación que más se adecua a tus necesidades.

c. Si la suma difiere de 0 ó 4;

Existe incongruencia en los resultados, por lo que sería necesario que volvieras a realizar un análisis de las opciones que tienes para alcanzar tus objetivos y tener conocimiento de lo que cada una conlleva, para realizar el cuestionario con cierta concordancia.



diagnóstico de la empresa

* Partiendo de la base de que la opción más adecuada para conseguir el objetivo de crecimiento es la cooperación.

GRADO DE ANÁLISIS DE LA OPCIÓN DE COOPERACIÓN

1. ¿Has definido los objetivos que pretendes alcanzar a través del acuerdo de cooperación?

- No, el acuerdo de cooperación es beneficioso para todos, es en realidad un fin en sí mismo.
- Sí, el acuerdo de cooperación es un medio para alcanzar una serie de objetivos estratégicos que tenemos perfectamente identificados y valorados.

2. ¿Conoces el tipo de relación que surgirá con los socios, partiendo de los objetivos planteados? (Vertical/horizontal)

- No tengo claro el tipo de aliado que necesito, veo las ventajas y los inconvenientes de que el socio sea un competidor o un tercero ajeno al sector, pero no me decido.
- Sí, he analizado con detenimiento el perfil del socio que necesito y sé si éste debiera de ser o no uno de mis competidores.

3. ¿Conoces el ámbito sobre el que deseas cooperar? (Financiero, tecnológico, productivo y comercial)

- Realmente sé que necesito un cambio en mi gestión, incorporar conocimientos, relaciones, etc., el ámbito funcional sobre el que recaiga no es relevante.
- Después de haber realizado un análisis interno y del entorno competitivo, conozco el ámbito sobre el que debe recaer la cooperación para lograr aprovechar la oportunidad estratégica.

4. ¿Conoces lo que pretendes recibir mediante el acuerdo?

- Sé lo que pretendo lograr/alcanzar por medio de la cooperación, sin embargo no he analizado que debería recibir de mi potencial socio para asegurar un óptimo aprovechamiento de la oportunidad estratégica.
- Conozco exactamente lo que el potencial socio debiera de aportar mediante el acuerdo de cooperación para poder aprovechar la opción estratégica.

5. ¿Conoces lo que pretendes ofrecer mediante el acuerdo?

- No he analizado lo que estaría dispuesto a ofrecer a mi potencial socio/aliado ya que esto se "vera" en el proceso de negociación.
- Sí lo he analizado y conozco el contenido de lo que debiera de ofrecer y sus límites, para aprovechar la oportunidad estratégica.

6. ¿Has definido el nivel de interrelación que quieres mantener con tus socios?

- No he analizado el nivel de interrelación que debiera de mantener con mis potenciales socios/aliados ya que todo dependerá de quienes sean estos finalmente.
- He analizado el nivel de interrelación y sé si este debiera de ser alto, medio o bajo para poder aprovechar la oportunidad estratégica.



diagnóstico de la empresa

7. ¿Conoces los niveles de riesgo que estas dispuesto a asumir?

- No he pensado en riesgos, sino en oportunidades que aprovechar ya que de otro modo acabaría sin establecer relaciones con terceros.
- He estudiado con detenimiento los riesgos inherentes al tipo de alianza estratégica que necesito para poder aprovechar la oportunidad estratégica.

8. ¿Conoces la forma jurídica de cooperación que más te conviene y los requerimientos legales necesarios para formalizar el acuerdo?

- No, ya que este tipo de cuestiones se concretan al final.
- Sí, es necesario conocer como instrumentar la cooperación desde un principio para poder avanzar en el proceso de negociación, siendo consciente de las consecuencias jurídicas que pudieran derivarse en cada caso.

Conclusiones

**Para conocer los resultados que has obtenido en el cuestionario sigue las instrucciones que se detallan a continuación:*

• La puntuación de la pregunta 1.	1.1.-0 puntos	1.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 2.	2.1.-0 puntos	2.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 3.	3.1.-1 punto	3.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 4.	4.1.-0 puntos	4.2-0 punto.
• La puntuación de la pregunta 5.	5.1.-0 puntos	5.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 6.	6.1.-0 puntos	6.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 7.	7.1.-0 puntos	7.2-1 punto.
• La puntuación de la pregunta 8.	8.1.-0 puntos	8.2-1 punto.

Se realizará la suma de todos los puntos, y en función de los resultados, las Conclusiones:

a. Si la suma de los puntos está en el intervalo 0-4;

El análisis sobre la modalidad de cooperación que más te conviene y que por tanto cubre tus expectativas es escaso.

Con tan poco conocimiento sobre todos los aspectos relacionados con el acuerdo de cooperación que quieres alcanzar no puedes comenzar la fase de "Selección de Socio", te aconsejamos que vuelvas a revisar cada una de las preguntas y que definas cada uno de los aspectos tratados, sino el fracaso en el proceso de cooperación está asegurado.

b. Si la suma de los puntos está en el intervalo 5-7;

Has definido la mayor parte de los aspectos que suponen concretar una modalidad de cooperación, sin embargo, hay que tener en cuenta que unos no tienen más peso que otros y por tanto es totalmente imprescindible antes de comenzar la siguiente fase tener perfectamente definidos todos los puntos establecidos, sino, y tal y como se



diagnóstico de la empresa

comenta en la "Guía de cooperación", el acuerdo está condenado al fracaso.

c. Si la suma de los puntos es 8;

Enhorabuena ya estas preparado para iniciar las restantes fases y definir el acuerdo de cooperación que actuará como medio para alcanzar tu objetivo final.

Conoces todos los aspectos que condicionan la modalidad de cooperación que necesitas y por tanto estas asentando bases firmes para que tu proyecto futuro de cooperación obtenga unos resultados exitosos. Te animamos a seguir con las siguientes fases con la misma disciplina y rigidez.