

Anexo 2. Guía de investigación

1. Introducción

(Proveer información básica sobre la empresa matriz y la iniciativa en la BDP)

- 1.1. Información básica
 - 1.1.1. Ventas
 - 1.1.2. Número de empleados
 - 1.1.3. Actividades principales
 - 1.1.4. Sector(es) en los que compite
 - 1.1.5. Principales productos/servicios
 - 1.1.6. Principales marcas
 - 1.1.7. Experiencia actual o previa en mercados o países de la BDP
- 1.2. Posicionamiento en precio y calidad
- 1.3. Estructura organizativa de la compañía y de su matriz.
- 1.4. Estructura de gobierno o propiedad de la compañía y de su matriz
- 1.5. Información básica adicional que facilite la comprensión del caso.

2. Orígenes del negocio en la BDP

(Explorar las razones por las que la compañía ha desarrollado un negocio en la BDP)

1. Razones e historia del nacimiento del proyecto en la BDP
 - 1.1. Visión y misión fundacional
 - 1.2. Visión y misión actual (si es diferente)Aspectos o causas a considerar:
 - 1.3. ¿El segmento de mercado (de la BDP) se había ignorado por los actuales competidores del sector?
 - 1.4. ¿El segmento de mercado estaba únicamente atendido mediante propuestas de bajo precio y baja calidad?
 - 1.5. ¿Existía la posibilidad de satisfacer necesidades insatisfechas?
 - 1.6. ¿Era la respuesta al movimiento de algún competidor?
 - 1.7. ¿Existía la necesidad de incrementar las ventas en la BDP debido a una saturación en los segmentos de Mercado medio y alto?
 - 1.8. ¿La empresa poseía activos estratégicos que podían ser fuente de ventajas competitivas en la BDP?
 - 1.9. ¿Razones específicas del país?
 - 1.10. ¿Otras razones?
2. Proceso de conceptualización y articulación de la empresa
 - 2.1. Actores internos que moldearon la idea
 - 2.2. Actores externos que moldearon la idea
 - 2.3. Aspectos específicos sobre el financiamiento (cuando sea apropiado)

3. Visión general del mercado

(Analizar aspectos contextuales específicos que afecten al negocio)

- 3.1. Información poblacional y sobre el segmento de mercado objetivo.
- 3.2. Distribución geográfica
- 3.3. Demografía – local y nacional (si hay diferencias)
- 3.4. Aspectos culturales relevantes
- 3.5. Perfil de la economía local

4. Socios y alianzas

(Examinar todos los stakeholders, sus distintos objetivos y su influencia relativa)

- 4.1. Individuos y grupos locales - quién, cómo, cuántos, principales intereses, etc.
- 4.2. Organizaciones no gubernamentales – locales/ nacionales/ internacionales
- 4.3. Gobierno – local/regional/nacional
- 4.4. Otras instituciones (por ejemplo, universidades, institutos técnicos, etc.)
- 4.5. Otros stakeholders- detallarlos y analizarlos apropiadamente.

5. Competencia

(Explorar los principales retos tanto en el contexto de la BDP como fuera del mismo)

- 5.1. Principales competidores comerciales
 - 5.1.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
 - 5.1.2. Cuota de mercado
 - 5.1.3. Precios en punto de venta
 - 5.1.4. Si es posible, comparación de la estructura de costes con sus competidores
- 5.2. Principales competidores en la BDP
 - 5.2.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
 - 5.2.2. Cuota de mercado
 - 5.2.3. Precios en punto de venta
 - 5.2.4. Si es posible, comparación de la estructura de costes con sus competidores
- 5.3. Otros aspectos o comentarios de interés

6. Visión general del producto o servicio para la BDP

(Esta es una sección más específica para explorar detalles relacionados con la BDP)

- 6.1. Producto o servicio
 - 6.1.1. Principales atributos del producto o servicio
 - 6.1.2. Principales tecnologías
 - 6.1.3. Grado de aprovisionamiento de materias primas o tecnologías locales
 - 6.1.4. Necesidades satisfechas por el producto o servicio
 - 6.1.5. Mercado objetivo
- 6.2. Precios en la cadena de valor (desde la distribución hasta el cliente final)

6.3. Otros aspectos o comentarios de interés

7. Modelo de negocio

- 7.1. Estructura de gobierno y propiedad
 - 7.1.1. Distribución de la propiedad
 - 7.1.2. Estructura de la dirección
 - 7.1.2.1. Naturaleza de las decisiones (por ejemplo., políticas, operaciones, específicas del trabajo) delegadas a varias posiciones en la empresa
 - 7.1.2.2. Autoridad en la toma de decisiones en varias posiciones en la empresa
- 7.2. Recursos Humanos – Personal y promoción
 - 7.2.1.1. Locales vs. expatriados
 - 7.2.1.2. Otros criterios – edad, sexo, estatus socio-económico, etc
 - 7.2.1.3. Formación/ programas de educación
- 7.3. Cadena de aprovisionamiento
 - 7.3.1.1. I+D/Desarrollo tecnológico
 - 7.3.1.2. Actividades de investigación tecnológica
 - 7.3.1.3. Grado de I+D en el producto o servicio.
 - 7.3.1.4. Origen de las tecnologías empleadas (local/nacional/extranjero)
 - 7.3.1.5. Otros aspectos o comentarios de interés
 - 7.3.2. Materias primas
 - 7.3.2.1. Grado de integración hacia atrás de la compañía
 - 7.3.2.2. Criterios a la hora de seleccionar los proveedores (por ejemplo, calidad, precio, servicio, localización)
 - 7.3.2.3. Otros aspectos o comentarios de interés
- 7.4. Producción
 - 7.4.1.1. Grado de producción interna (vs. Subcontratada). Razones.
 - 7.4.1.2. Grado de producción centralizada/descentralizada. Razones.
 - 7.4.1.3. Naturaleza y estado de la tecnología
 - 7.4.1.4. Otros aspectos o comentarios de interés
- 7.5. Empaquetado o envasado
 - 7.5.1.1. Calidad y características (por ejemplo., tamaño, material, reciclabilidad, reusabilidad)
 - 7.5.1.2. Comparación con la oferta de los competidores (si es relevante)
 - 7.5.1.3. Otros aspectos y comentarios de interés.
- 7.6. Distribución
 - 7.6.1.1. Naturaleza del almacenaje y la gestión de inventarios
 - 7.6.1.2. Distribución mediante intermediarios (si se da el caso)
 - 7.6.1.2.1.1. Propia o subcontratada
 - 7.6.1.2.1.2. Tipo de transporte y entrega
 - 7.6.1.3. Distribución directa al usuario final (si se da el caso)
 - 7.6.1.3.1.1. Propia o subcontratada
 - 7.6.1.3.1.2. Tipo de transporte y entrega
 - 7.6.1.3.1.3. Canales de distribución y márgenes correspondientes
- 7.7. Marketing
 - 7.7.1.1. Política de precios
 - 7.7.1.2. Variedad y gama de productos

7.7.1.3.Promoción - Publicidad o actividades en el punto de venta

7.7.1.4.Gestión de la marca

7.7.1.5.Política de créditos

7.7.1.6.Educación al consumidor

7.7.1.7.Otros aspectos o comentarios de interés

7.8. Otros aspectos, comentarios o actividades relacionados con cualquier asunto relacionado con el modelo de negocio.

8. Retos

(Identificar retos actuales y pasados, así como las actuaciones que facilitaron su resolución y las que no lo facilitaron)

8.1. Principales barreras y retos ante los que se ha encontrado la empresa a la hora de formular, implantar y desarrollar el modelo de negocio y/o llevar a cabo y gestionar el negocio.

8.1.1. Políticos

8.1.2. Regulatorios

8.1.3. Infraestructura

8.1.4. Financiamiento

8.2. ¿Cómo se resolvieron estos aspectos?

8.3. Principales cambios sucedidos a lo largo de la historia de la empresa.

8.4. ¿Cómo fue el proceso mediante el cual se resolvieron estos aspectos? (por ejemplo, quiénes fueron las personas involucradas, cómo y por qué fueron escogidas)

8.5. Otros aspectos o comentarios de interés

9. Naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa en la BDP.

9.1. Descripción de los activos estratégicos de la compañía desplegados en el desarrollo del negocio en la BDP.

9.2. Descripción de los activos estratégicos desarrollados como resultado del negocio en la BDP.

9.3. Otros aspectos o comentarios de interés relacionados con las ventajas competitivas de la empresa en el pasado o en el futuro.

10. Valoración de la triple cuenta de resultados de la empresa en la BDP.

10.1. Resultados económicos

10.1.1. Ventas en la BDP

10.1.2. Cuota de mercado

10.1.3. Beneficios en la BDP (ROI, ROE, y ROCE)

- 10.1.4. Porcentaje de las ventas en la BDP respecto al total de ventas del total de la compañía.
- 10.1.5. Otros resultados (capacidades, “networking”, empleados y satisfacción de los clientes)
- 10.2. Impacto en la economía y el empleo local – positivo y negativo.
 - 10.2.1.1. Congruencia del modelo de negocio con las características de la economía y producción local (por ejemplo, propiedad de la tierra y los recursos naturales, propiedad del capital, salarios y trabajo, propiedad intelectual y patentes)
 - 10.2.1.2. Empleo
 - 10.2.1.2.1. Número y naturaleza de los trabajos creados por el negocio (también, estándares de trabajo).
 - 10.2.1.2.2. Empleos negativamente afectados por el negocio.
 - 10.2.1.3. Incremento/disminución en la autosuficiencia local o dependencia externa.
 - 10.2.1.4. Incremento/disminución en la vulnerabilidad a los shocks
 - 10.2.1.5. Relaciones de poder afectadas por el negocio (por ejemplo, sexo, clase social, etnias)
 - 10.2.1.6. Cambios en las capacidades de los individuos (por ejemplo, mayor participación política, eficacia, seguridad en el empleo, etc.)
- 10.3. Impactos medioambientales – positivos y negativos
 - 10.3.1.1. Residuos sólidos
 - 10.3.1.2. Vértidos
 - 10.3.1.3. Emisiones
 - 10.3.1.4. Base de recursos naturales (por ejemplo, bosques, minerales, agua, existencias de alimentos)
- 10.4. Otros

11. Principales aprendizajes y oportunidades

(Considerar tanto el aprendizaje actual como el pasado)

- 11.1. Lecciones/sorpresas
 - 11.1.1. Configuración del producto y de la producción
 - 11.1.2. Dinámicas culturales
 - 11.1.3. Recursos humanos
 - 11.1.4. Financiamiento
 - 11.1.5. Dinámicas regulatorias y gubernamentales
 - 11.1.6. Socios
- 11.2. Escalabilidad del negocio
- 11.3. Transferibilidad del negocio
 - 11.3.1. Extensión a nuevos productos y servicios – ¿Cómo? ¿Cuándo?
 - 11.3.2. Extensión a nuevos mercados geográficos - ¿Cómo?
 - 11.3.3. Extensión a segmentos medio y alto – ¿Cómo?
- 11.4. Otros aspectos o comentarios de interés.