



**Alejo Sanchez**

**Trabajo final de grado**

**Licenciatura en Administración**

**Plan de internacionalización “Campus Huevo Sanchez”**

**AÑO 2020**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto elaborado propone un plan para la internacionalización de Campus Huevo Sánchez (CHS), aprovechando los recursos y capacidades que lo diferencian para extender su estrategia a las oportunidades de mercados exteriores prioritarios.

El objetivo es expandir operaciones y consolidarse en el mercado internacional, creando la cantidad de plazas que permita el alcance a todos los clientes objetivos. El proyecto se ha enfocado en desarrollar y optimizar actividades internas, y realizar acuerdos y alianzas con actores externos como principal medio de apoyo. Combinar la esencia local de CHS con una perspectiva internacional, lo que exige alinear todas las actividades a los factores claves para el éxito en estos nuevos mercados: calidad, marketing e imagen, precio, y alianzas cooperativas.

A raíz del plan desarrollado se han proyectado resultados financieros netos para el primer periodo de USD 39.000, por medio de la realización de 6 eventos. A través de los años del horizonte del plan se espera un aumento paulatino de utilidad gracias a mayor notoriedad de imagen, participación de mercado, aumento de cantidad de eventos, de plazas, y de precios y/o sponsors. A los cuatro años de su implementación, se espera una utilidad acumulada después de impuestos de USD 255.000.

Dicho resultado esperado permitiría sustentar un crecimiento orgánico y externo de mayor dimensión a largo plazo, para afianzarse como el mejor campus de básquetbol tecnificado de América latina, e incorporar la visión a ser uno de los mejores del mundo.

Palabras claves: Internacionalización; Planificación estratégica; PYME; Campus de básquetbol.

**ABSTRACT**

This project proposes a plan for the internationalization of Campus Huevo Sánchez (CHS), taking advantage of the resources and capacities that differentiate it to extend its strategy to priority foreign market opportunities.

The objective is to expand operations and consolidate in the international market, creating the number of places that will allow reaching all target clients. The project focuses on developing and optimizing internal activities, and making agreements and alliances with external actors as the main means of support. Combine the local essence of CHS with an international perspective, which requires aligning all activities to the key factors for success in these new markets: quality, marketing and image, price, and cooperative alliances.

As a result of the developed plan, net financial results are projected for the first period of USD 39,000, through the holding of 6 events. Through the years of the plan horizon, a gradual increase in profit is expected thanks to greater image notoriety, market share, increases in the number of events, places, and prices and / or sponsors. After four years of its implementation it is expected an accumulated profit of USD 255,000 after taxes.

This result would allow to sustain an organic and external growth of greater dimension in the long term, to establish itself as the best technical basketball campus in Latin America, and incorporate the vision to be one of the best in the world.

Key words: Internationalization; Strategic planning; SME; Basketball Camp.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN .....	8
	<b>1.2. Justificación</b> .....	9
2.	OBJETIVOS .....	11
	<b>2.1. Objetivo general</b> .....	11
	<b>2.2. Objetivos específicos</b> .....	11
3.	MARCO TEORICO .....	13
	<b>3.1. Análisis externo: ambiente y contexto donde opera la organización</b> .....	16
	<b>3.2. Análisis interno: la empresa</b> .....	23
	<b>3.3. Diagnóstico</b> .....	24
	<b>3.4. Decisiones estratégicas</b> .....	26
	<b>3.5. Plan de acción</b> .....	26
4.	MARCO METODOLÓGICO .....	29
5.	ANÁLISIS DE DATOS .....	36
	<b>5.1. Análisis externo: Macro y micro entorno</b> .....	36
	<b>5.2. Análisis interno: la empresa</b> .....	71
6.	DIAGNÓSTICO .....	88
	<b>6.1. Posibilidades de crecimiento en el mercado local</b> .....	88
	<b>6.2. Posibilidades de crecimiento en el mercado internacional</b> .....	88
	<b>6.3. Análisis FODA</b> .....	91

<b>6.4. Análisis de ventajas y desventajas competitivas según factores claves de éxito</b>	92
7. PROPUESTA DE APLICACIÓN	94
<b>7.1. Etapa estratégica</b>	94
<b>7.2. Etapa táctica</b>	105
<b>7.3. Etapa presupuestaria</b>	109
<b>7.4. Diagrama de Gantt planes de acción</b>	115
<b>7.5. Conclusiones y recomendaciones</b>	117
<i>Bibliografía</i>	117
ANEXO	121

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Metodología del Plan de Internacionalización	16
Gráfico 2 – Diagrama de Gantt	34
Gráfico 3 – Tasa de crecimiento real del producto interno bruto (PIB) en América Latina y el Caribe en 2020, por país	39
Gráfico 4 - Mapa de grupos estratégicos	67
Gráfico 5 - Evolución de los márgenes de rentabilidad unitarios	77
Gráfico 6 – Cadena de valor de la organización CHS	79
Gráfico 7 – Estrategia de posicionamiento	96
Gráfico 8 - Estrategia comercial	100
Gráfico 9 – Estrategia de distribución y comunicación	102

Gráfico 10 – Estrategia de organización.....	104
Gráfico 11 – Estrategias y proceso de internacionalización.....	105
Gráfico 12 - Resultados financieros proyectados en el horizonte del plan.....	113
Gráfico 13 - Rentabilidad proyectada anual por países.....	113
Gráfico 14 - Diagrama de Gantt planes de acción.....	114

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 - Marco metodológico.....	32
Tabla 2 - Amenazas de la industria.....	56
Tabla 3 - Segmentos del mercado y Factores claves de éxito.....	65
Tabla 4 – Definición de negocio y estrategia actual CHS.....	74
Tabla 5 – Análisis FODA.....	91
Tabla 6 - Análisis de ventajas y desventajas competitivas según FCE en los segmentos.....	92
Tabla 7 – Mercados a abordar y estrategia competitiva.....	96
Tabla 8 – Planes de acción.....	106
Tabla 9 - Acuerdos comerciales y alianzas estratégicas para CHS.....	108
Tabla 10 - Presupuesto operativo y estado de resultados proyectado por campus internacional para el año 2021.....	110
Tabla 11 - Utilidad proyectada en el horizonte del plan .....	112

## Capítulo 1

### **Introducción**

1.1. Introducción al Plan de Internacionalización.

1.2. Justificación de la propuesta.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Un marco de cambios, tendencias, creatividad, innovación constante, globalización y nuevos modelos de negocio que se están dando en un nuevo escenario, lleva a la necesidad de las empresas de pensar estratégicamente en mercados cada vez más globales. A su vez, para muchas empresas que operan dentro del decadente contexto socioeconómico nacional actual se vuelve extremadamente difícil mantener una alta productividad o continuar con su crecimiento.

Particularmente para “Campus Huevo Sanchez”, se ven reducidas las oportunidades para seguir expandiendo sus eventos a nivel nacional, especialmente por el menor rendimiento que produce cada uno de ellos.

La propuesta de aplicación en consecuencia al escenario actual y futuro, y para dar solución a la problemática mencionada, consiste en diagramar un plan de internacionalización. Lograr expandirse hacia los países limítrofes y centroamericanos en primera medida, y consolidarse en los mismos ganando una participación considerable en el mercado internacional dentro de un horizonte temporal de 5 años.

Se trata de expandir las operaciones y servicios junto a su equipo diferenciado por la calidad de enseñanza de parte de expertos, siendo sus recursos humanos el principal factor clave de éxito, y quienes otorgan validez y prestigio a los eventos realizados.

En el presente proyecto de aplicación se comienza plasmando un marco introductorio del mismo describiendo el objeto de estudio, justificación y objetivos. Un marco teórico en el cual se encuadra el proyecto, señalando autores y teorías como sustento y referencia. Luego se realiza un análisis de datos y sus conclusiones diagnósticas detectando problemáticas y oportunidades, y por último, se desarrolla la metodología, herramientas utilizadas y propuesta de aplicación.

## **1.2. Justificación**

La principal razón de la elección del plan de internacionalización como propuesta de aplicación se desprende de la desfavorable situación socioeconómica actual que se vive Argentina, la cual repercute directamente en “Campus Huevo Sanchez” disminuyendo la cantidad de ventas, plazas, rendimiento y beneficios. A su vez, el nuevo escenario globalizado, los mercados cada vez más concentrados, e innovación constante, exigen actuar mediante un pensamiento estratégico y con una visión global o internacional. Planificar el futuro, tomar decisiones e implementar las medidas y acciones correspondientes, y no quedarse esperando que el contexto sea favorable.

En contraste con la desfavorable situación local, se ve muy tentador el mercado extranjero. Gran cantidad de jugadores y entrenadores de distintos países concurren a los campus en Argentina. Es notable el respeto y admiración a nuestro país en el deporte en cuestión y en general. No solo como deportistas y talentos que surgen como referentes a nivel mundial, sino también en sabiduría y conocimientos, lo que se muestra por ejemplo en la contratación de directores técnicos y entrenadores en el exterior. También influye, la creciente atención, dedicación, inversión en deporte, en pro de ser más competitivos a nivel mundial, como la importancia y concientización cada vez mayor de las personas y organismos políticos por la actividad física.

Estos motivos mencionados hacen que se muestre factible pasar de actuar en forma defensiva por las amenazas del entorno local a otra ofensiva tomando decisiones y viendo la oportunidad de obtener grandes rendimientos fuera de las fronteras en monedas valuadas.

Esta organización familiar, no dispone de una gran estructura organizacional y plan estratégico, fundamentales para lograr eficiencia, ser competitivos, expandirse y afianzarse en otros países, pero su pequeña dimensión no significa un impedimento para lograrlo.

## Capítulo 2

### **Objetivos**

2.1. Objetivo general.

2.2. Objetivos específicos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

\_Desarrollar un plan de internacionalización para el crecimiento de Campus Huevo Sanchez, expandiendo las operaciones y servicios hacia países limítrofes y centroamericanos, y consolidándose en los mismos, dentro de un horizonte temporal de cinco años, desde julio 2019 a julio 2024.

### **2.2. Objetivos específicos**

\_Realizar un estudio del macro y micro entorno de la organización a nivel nacional relevante, e internacional, presente y futuro, para identificar oportunidades y amenazas del contexto respecto a su internacionalización, plazo diciembre 2019.

\_Analizar la situación interna, a fin de reconocer debilidades y fortalezas para su internacionalización, y definir el crecimiento que se busca en los mercados internacionales, con plazo febrero 2020.

\_Plasmar el diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de un análisis FODA y la matriz de posición competitiva de la empresa respecto a los factores clave de éxito de la industria. Plazo marzo 2020.

\_Definir las decisiones estratégicas y operativas respecto a cómo conseguir las metas planteadas, y tomar las acciones correspondientes para la implementación de las mismas y puesta en marcha del plan de internacionalización. Plazo abril 2020.

## Capítulo 3

### **Marco teórico**

- 3.1. Análisis externo: ambiente y contexto donde opera la organización.
- 3.2. Análisis interno: la empresa.
- 3.3. Diagnóstico actual.
- 3.4. Decisiones estratégicas.
- 3.5. Plan de acción.

### **3. MARCO TEORICO**

El Marco Teórico hace referencia a la sección de este proyecto en la cual se desarrolla el sustento teórico relacionado al objeto de estudio, conceptos y objetivos planteados, otorgándole significado y validez a la propuesta final.

El desarrollo teórico expuesto será la base fundamental sobre la cual estará respaldado el proyecto de aplicación profesional, brindando un conocimiento de la teoría seleccionada.

El empleo de la bibliografía, conceptos, teorías, metodologías y herramientas citadas justificarán la elección de esta propuesta y conducirán el desarrollo del plan de internacionalización, con el fin esperado de cumplir la instrumentación del mismo con éxito.

Se toma como base el concepto de “internacionalización”, y como obra de referencia principal la bibliografía de José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro “Plan de internacionalización de la PYME en la práctica” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Complementando con aportes de la bibliografía de otros autores seleccionados, como el libro “Administración estratégica” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), la cual brinda un conocimiento teórico más amplio, de gran valor y aplicación.

La internacionalización es un proceso en el que nuestra empresa se convierte en un importante actor internacional o global, en su mercado relevante. Implica la adopción de una nueva cultura organizacional, cambiando de un pensamiento local a una mirada internacional, sin fronteras. No es lo mismo que hablar de exportación, ya que en este caso la política es a largo plazo, incursionando en la etapa del marketing internacional con miras en el futuro y adaptando la política comercial al nuevo mercado exterior buscando un conocimiento más completo de los clientes extranjeros y segmentos objetivos. Identificar

posibles socios, relaciones de alianzas y cooperación, diseñando la mejor manera de cubrir nuestro mercado internacional. Tampoco se refiere a franquicias internacionales, ya que es la misma organización quien expande en forma directa sus operaciones y servicios ofrecidos. De esta manera, suele constituir una tarea para nada fácil y un largo camino, al que se le destinan una cantidad de recursos tangibles e intangibles significativa, pasando de una actitud defensiva a una totalmente ofensiva y proactiva.

Desde las PYMES, la estrategia de internacionalización suele ser principalmente una extensión de la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, apuntando a una expansión geográfica, incorporando nuevos segmentos de mercado y consiguiendo nuevos clientes para los segmentos actuales.

A raíz de las diferencias socioeconómicas, sociales, culturales y políticas de cada sector y mercado, como de los objetivos diferentes para cada uno, en la mayoría de los casos, es recomendable combinar una estrategia global con otra local, lo que se denomina estrategia “glocal”: una estrategia corporativa global común adaptada con una estrategia funcional o de comercialización de acuerdo al mercado local que corresponda. Incorporando la flexibilidad necesaria que permite usufructuar las oportunidades y responder a las necesidades del mercado local específico (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Para llevar adelante el proceso de internacionalización, lo complementamos con el concepto de planeación, la función administrativa más básica de todas. Esta implica la selección de misiones y objetivos, de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones.

De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados, planificando el futuro. Supone innovación administrativa, y tiende un puente entre el punto donde se está y al que se desea ir. Cabe señalar que

planeación y control son inseparables, ya que estos proporcionan las normas de control.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La planeación de la internacionalización brinda las siguientes ventajas:

\_Gestionar el crecimiento de forma planificada, minimizando riesgos.

\_Mejora el conocimiento de los mercados, seleccionando los más atractivos, detectar los que mejor se adaptan a la empresa, y ayudando a esta a adaptarse a los mercados seleccionados.

\_Conocer mejor las capacidades con las que se cuenta, y conduce el cambio necesario interno.

\_Ayuda a encontrar la mejor forma de internacionalizarse.

\_Otorga conciencia del esfuerzo y costo necesario.

\_Da una oportunidad de crecimiento a mayor escala.

El plan de internacionalización es la concreción de la estrategia de crecimiento de la organización en relación a los mercados exteriores. Parte del análisis de la situación de la empresa para, luego poder identificar y priorizar los mercados internacionales más atractivos, fijar objetivos y las estrategias y acciones necesarias para conseguirlos (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Si bien, cada empresa hace y adapta su propio recorrido, y por diversas razones el proceso de internacionalización puede ser distinto, citamos la metodología tomada como referencia y guía propuesta por Sainz de Vicuña Ancín:

Gráfico 1 – Metodología del Plan de Internacionalización



Fuente: Plan de internacionalización de la PYME en la práctica (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Profundizaremos y describiremos los siguientes aspectos más importantes y etapas del proceso del plan de internacionalización ilustrado:

- \_Análisis de los mercados internacionales (externo).
- \_Análisis de la organización (interno).
- \_Diagnóstico de la situación.
- \_Decisiones estratégicas.
- \_Plan de acción.

### **3.1. Análisis externo: ambiente y contexto donde opera la organización**

El análisis y evaluación ambiente externo busca conocer el entorno en el que actúa la empresa y las zonas internacionales de interés para su internacionalización. Debe evaluarse

en presente y futuro, y en términos de amenazas y oportunidades que signifique dicho contexto para la compañía.

**Macro-entorno:**

El macro entorno engloba el amplio contexto en que se ubica la industria de una compañía. Esta evaluación gira en torno a factores sociales, políticos, legales, demográficos, geográficos, avances tecnológicos, condiciones económicas y fuerzas globales. Para su desarrollo, una herramienta muy utilizada es el modelo de tendencias PEST (abreviatura de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos). Sin embargo, algunos de estos factores tienen efectos más importantes que otros. Estos afectan diferentes industrias y mercados en diversas formas y grados, por lo que es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico, fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Es decir, que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. A estos se los denomina fuerzas impulsoras de cambios.

De esta manera, el análisis de los factores externos y tendencias relevantes, asegura que la estrategia de la empresa este alineada positivamente con las fuerzas impulsoras de cambio que afectan el entorno empresarial. Estas fuerzas mencionadas, son las que impulsan los cambios que se producen constantemente en la industria y en sus condiciones competitivas y rentabilidad de la misma. Los impulsores de cambios más comunes son las variaciones en la tasa de crecimiento de la industria, la creciente globalización, los cambios demográficos de los compradores, cambios tecnológicos, innovaciones en producto y marketing, etc. Una vez identificados, se determina si actúan individual o colectivamente para añadir o restar atractivo a la industria y mercado: generan más o menos demanda,

hacen la competencia más o menos intensa, posibilitan mayor o menor rentabilidad.

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

En ocasiones las influencias pertinentes provenientes del área externa del macro ambiente ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en los aspectos mencionados. Lo que sucede en la parte externa del macro ambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Los administradores deben estar alertas para detectar lo importante y relevante de este contexto, invertir el tiempo necesario en analizar las variables y factores claves (sin perder tiempo en los que no lo son, teniendo en cuenta siempre la relación costo-beneficio), evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

### **Micro-entorno: análisis de la industria y mercados internacionales**

Por lo general, los factores y fuerzas del entorno de una empresa que tienen los mayores efectos en la formación de la estrategia se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato. Son los factores cercanos a la empresa que generalmente no son controlables, pero que con el empleo de herramientas apropiadas por parte del administrador, se puede reconocer sus efectos y elegir una mejor alternativa de acción.

Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una organización, es recomendable enfocarse de forma directa en ciertos conceptos y herramientas analíticas a fin de evaluar variables claves como las siguientes: atractivo económico de la industria, tamaño, crecimiento y evolución, fuerzas competitivas, segmentos de mercado y factores claves de éxito, posiciones en el mercado de competidores y sus movimientos estratégicos.

#### Crecimiento y evolución del mercado e industria:

Los indicadores económicos claves de las perspectivas de crecimiento de una industria, son el tamaño del mercado en términos de volumen de ventas, y la tasa de crecimiento de la industria. Una razón que explica las variables mencionadas nace de lo que se conoce como el “ciclo de vida de la industria”, el cual comprende cuatro etapas: surgimiento, crecimiento rápido, madurez y declinación. El tamaño del mercado y la tasa de crecimiento de la industria dependen de la etapa que mejor caracterice la industria en cuestión.

Fuerzas competitivas de la industria:

Para diagnosticar las principales presiones competitivas, su fortaleza e importancia, se utiliza un enfoque muy popular y reconocido, el propuesto por Michael E. Porter (1980), comúnmente llamado “las 5 Fuerzas de Porter” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. De esta manera, ha identificado cinco fuerzas competitivas del mercado a analizar:

\_La amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades.

\_La rivalidad entre los competidores: Para una empresa es más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos. Estará constantemente en una lucha de precios, promoción y campañas publicitarias.

\_Poder de negociación de los proveedores: Un segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones del precio y tamaño de los pedidos.

\_Poder de negociación de los compradores: Un mercado no será atractivo cuando los clientes estén muy posicionados, el producto tenga varios productos sustitutos, el producto no sea muy diferenciado entonces los clientes tengan el poder de sustituirlos por bajos costos.

\_Amenaza de ingresos de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se dificulta si los sustitutos están muy avanzados tecnológicamente o puedan entrar con precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación.

Luego de analizar cada fuerza competitiva individualmente, se determina la fuerza colectiva, se fija la estructura y el escenario del sector industrial, y se evalúa si procura buena rentabilidad. De esta manera, este modelo también promueve un pensamiento estratégico para ajustar la estrategia a las condiciones competitivas e influir en ellas para cambiar el atractivo para bien, descubrir factores críticos e innovaciones estratégicas.

#### Segmentos de mercado y factores clave de éxito:

- Investigación de mercado y segmentación:

Es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con la empresa mediante información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing (American Marketing Association). Es imprescindible investigar el mercado, ya que cada día los clientes se encuentran más informados y exigentes, los mercados se vuelven más internacionales y existe una mayor competencia. Sin embargo, se debe evaluar y tener en cuenta al momento de la investigación la relación costo/beneficio, las limitaciones de tiempo y la naturaleza de la decisión.

Para poder determinar si la empresa abordará a todo el mercado o sólo a una parte del mismo, primero debe segmentarlo. La segmentación es la división del mercado en distintas

fracciones que serán homogéneas entre sí y heterogéneas entre sí. Permite identificar subgrupos dentro del mercado, a los que la empresa podría o no asistir.

Una vez que la empresa identificó el mercado debe decidir cuáles son atractivos y cuáles no, para determinar cómo abordarlos. La mercadotecnia indiferenciada, consiste en asistir al mercado como un todo, brindando una única oferta comercial. La mercadotecnia diferenciada, reconoce segmentos de mercado diferentes y brinda una oferta comercial customizada para cada uno de ellos. La mercadotecnia concentrada implica reconocer que hay diferentes segmentos de mercado, pero no todos son atractivos para la empresa, eligiendo en cuáles concentrarse (Chain, 2008).

El análisis comercial es crucial, ya que impactará en la selección de los mercados prioritarios, estrategias, y rendimientos futuros. Los pasos básicos son:

- 1\_ Definir la información necesaria para la toma de decisión.
- 2\_ Plantear objetivos de la investigación.
- 3\_ Formular el diseño y procedimiento de la investigación.
- 4\_ Diseñar la muestra.
- 5\_ Recolectar datos.
- 6\_ Procesar y analizar datos.
- 7\_ Elaborar y presentar el informe de resultados.

- Factores clave de éxito:

Los factores clave para el éxito (FCE) futuro competitivo son los principales factores de una industria que más afectan la capacidad de las empresas de prosperar en los mercados objetivo: elementos de la estrategia, atributos e innovación del producto o servicio, calidad, recursos, competencias, capacidades competitivas, productividad y eficiencia, fuerza

laboral, investigación y desarrollo, relaciones comerciales y alianzas de cooperación, tecnología, etc.

Los FCE varían en cada industria y con el tiempo, pero se deducen siempre de responder a tres preguntas básicas: 1) ¿Con qué base los compradores de la industria/ mercado eligen el producto? 2) ¿Qué recursos y capacidades competitivas se necesitan para tener éxito? 3) ¿Qué deficiencias pueden poner a la organización en desventaja?

Es raro que haya más de cinco factores clave de éxito. El objetivo de responder estas preguntas es determinar en qué factores fundamentales debemos concentrarnos y basar nuestra estrategia para superar y aprovechar el efecto de las fuerzas impulsoras de cambio sobre las cinco fuerzas competitivas de la industria, a fin de obtener y lograr ventajas competitivas sustentables y el posicionamiento en el mercado deseado, es decir, un éxito competitivo a largo plazo.

#### Posiciones en el mercado de competidores, grupos y movimientos estratégicos:

Es de gran importancia conocer cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria, quién tiene una posición sólida y quién no. La ubicación de los grupos estratégicos es una herramienta valiosa para comprender las semejanzas, diferencias, fortalezas y debilidades relacionadas a las posiciones de las empresas rivales. Estas posiciones se determinan mediante mapas de grupos estratégicos, los cuales se conforman por los competidores de la industria con planteamientos competitivos semejantes en el mercado. Las compañías en el mismo grupo significan los principales rivales, mientras que los competidores en grupos estratégicos diferentes representan una amenaza menor cuanto más distantes se encuentren.

También, es importante reconocer las posiciones en el mercado, ya que no todas son igual de atractivas. Las presiones competitivas y fuerzas impulsoras de cambio son

favorables en ciertos grupos estratégicos y desfavorables en otros, por lo que la ganancia potencial en cada uno de estos varía. Se trata de llegar a conclusiones sobre cuál es el mejor lugar o posición en el mercado y por qué, y quienes tienen posición favorable.

Luego del análisis de posiciones competitivas, explorar qué movimientos estratégicos, es probable que realice la competencia ayuda a una organización a anticipar sus acciones. Aplicar la “inteligencia competitiva” sobre las estrategias, intenciones, acciones, planes, y desempeño de los competidores, obteniendo información para actuar en consecuencia y preparar iniciativas defensivas y ofensivas eficaces. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

### **3.2. Análisis interno: la empresa**

La siguiente cita textual de la bibliografía principal (Sainz de Vicuña Ancín, 2017), define concretamente esta etapa y objetivo específico del plan de internacionalización. “El análisis interno busca realizar una evaluación de la empresa para detectar sus debilidades y fortalezas para su internacionalización. Para ellos se podrían contemplar aspectos como los siguientes: evaluación de la estrategia seguida y la consecución de los objetivos marcados en los últimos años, definición del negocio actual, evolución de las ventas y los márgenes, etc”.

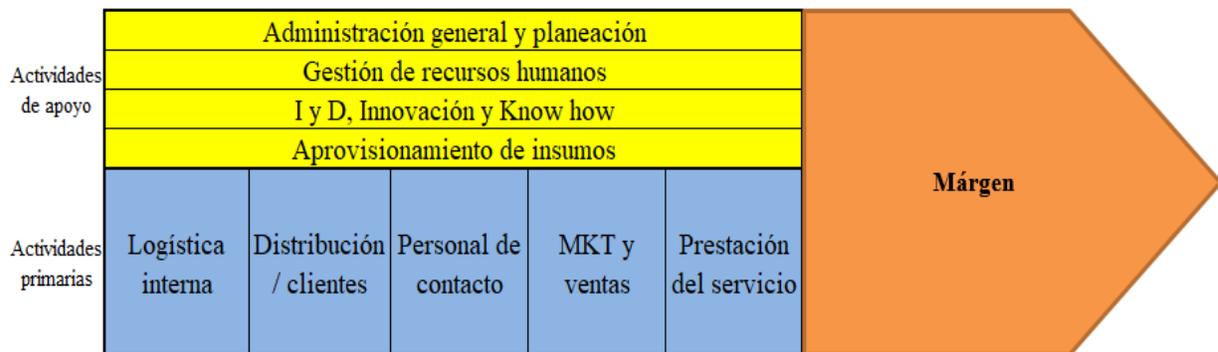
Para llevar adelante el análisis de la competitividad propia de la empresa y aspectos internos como los mencionados, se utilizarán ciertas herramientas analíticas como las siguientes:

Cadena de valor: para determinar si la empresa desempeña funciones y actividades con eficiencia y eficacia, y decidir cuáles necesitan estudiarse para su mejora. Divide y separa todas las actividades de la empresa, tecnológicas y estratégicamente distintas, las que a su

vez engloban otras actividades. Identifica las actividades primarias que crean valor (logística interna, innovación, operaciones, marketing y ventas, logística externa), y las actividades de apoyo que facilitan y mejoran el desempeño de las primarias (administración, RRHH, desarrollo tecnológico, abastecimiento). Obtener y mantener una ventaja competitiva, no solo depende de la cadena de valor de la empresa, sino también, de cómo se relaciona en el sistema de valor general.

El siguiente gráfico representa la cadena de valor de la organización. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Gráfico 6 – Cadena de valor de la organización CHS



Fuente: Elaboración basada en el modelo de cadena de valor de Porter M. (1985).

### **3.3. Diagnóstico**

Al igual que en otros tipos de planes, la meta de los análisis externo e interno descriptos, es obtener como conclusión la situación actual en la que se encuentra la organización. Se analizan las posibilidades de crecimiento en los mercados actuales y en los mercados internacionales.

Herramientas muy conocidas y utilizadas en la etapa diagnóstica, son el análisis FODA y el análisis de posición competitiva de la empresa respecto a los factores clave de éxito en los mercados objetivos.

El análisis FODA proporciona una visión global de toda la empresa, estudiando su situación competitiva. Esta herramienta lleva a cabo la combinación de la información obtenida en el análisis externo y en el análisis interno. Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades del entorno, con las debilidades y fortalezas propias de la organización con el objetivo de crear las estrategias más pertinentes.

**Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y le permiten tener una posición positiva y privilegiada frente a los competidores.

**Oportunidades:** son aquellos aspectos y situaciones positivas y explotables, que se deben descubrir en el entorno de la empresa para obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son los factores internos de la organización que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a los competidores.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que surgen en el entorno y pueden ir en contra del crecimiento de la empresa.

La identificación de estos factores internos y externos, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse, es que la combinación de estos puede requerir de distintas decisiones estratégicas. El punto de partida del modelo suele ser las amenazas, dado que en muchos casos las compañías proceden a la planificación estratégica como consecuencia de la percepción de una crisis, problemática o amenaza.

De acuerdo al análisis en la bibliografía citada (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), el proyecto puede adoptar cuatro tipos de estrategias diferentes basadas en los análisis externos e internos de la organización:

\_Estrategias DA: llamadas de supervivencia o mini-mini, consisten en minimizar tanto las debilidades de la empresa como las amenazas del entorno con el fin de subsistir.

\_Estrategias DO: denominadas adaptativas o mini-maxi, buscan la identificación de oportunidades del entorno para contrarrestar las debilidades o desventajas propias.

\_Estrategias FA: defensivas o maxi-mini, consisten en el aprovechamiento de las fortalezas internas para disminuir el impacto de las amenazas del entorno y competencia.

\_Estrategias FO: ofensivas o maxi-maxi, utilizando las fortalezas propias para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, es decir, capitalizar las fortalezas para el aprovechamiento de las fuerzas positivas externas. Es la situación más deseable.

### **3.4. Decisiones estratégicas**

A partir del diagnóstico general de la situación actual de la empresa, el siguiente paso implica definir las estrategias para lograrlo, es decir, cómo conseguir las metas planteadas. Esto requiere de la toma de decisiones en cuanto a mercados a abordar, segmentación y posicionamiento, cómo abordar los mercados seleccionados, estrategia competitiva internacional, forma de entrada, estrategia de crecimiento y posibles alianzas, estrategia comercial y de marketing, y estrategia de organización en consecuencia a las necesidades planteadas (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Para su consecución es imprescindible contar con una actitud e intención estratégica, la cual se basa en el compromiso y obsesión de ganar en el ambiente competitivo. Esta intención enfocada en la esencia de ganar requiere esfuerzo y compromiso personal, y se conserva a lo largo del tiempo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **3.5. Plan de acción**

Seleccionar los cursos de acción e iniciativas correspondientes para la puesta en marcha de las decisiones estratégicas adoptadas, definiendo una serie de acciones específicas que

concretan y facilitan la implementación de la estrategia internacional (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

También, imprescindible, la implementación de controles para medir y monitorear el desempeño respecto de los planes, y resaltar la importancia de la retroalimentación.

Tablero de control balanceado y mapa estratégico para alinear las acciones, decisiones, con la estrategia de internacionalización.

## Capítulo 4

### **Marco Metodológico**

4. Tipos de estudios. Metodología. Fuentes. Técnicas de recolección de datos.

Instrumentos. Población. Criterio muestral.

Diagrama marco metodológico.

Diagrama de Gantt.

#### **4. MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado, se plantea la metodología utilizada en el proyecto con sus correspondientes técnicas y procedimientos para llevar a cabo la indagación, salir de la especulación y aproximarse a la realidad. De esta forma, se ha optado por combinar metodologías y tipos de estudio para la investigación y análisis, que van a dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados. Así, se realizarán estudios de tipos exploratorios y descriptivos, cualitativos y cuantitativos, de fuentes primarias y secundarias. Se describirán brevemente los estudios e investigaciones a realizar:

##### Tipos de estudios:

\_Estudios exploratorios, para desarrollar la investigación y reclutamiento de información de la que la organización no cuenta, al ser temas poco estudiados anteriormente. Se aplicará para la recopilación documental y de información, y con las entrevistas en profundidad realizadas.

\_Estudios descriptivos, para conocer situaciones y caracterizar fenómenos, para luego poder identificar y predecir relaciones entre distintas variables relevantes para el proyecto. Serán aplicados por medio de las encuestas correspondientes y observaciones directas a los objetos de estudio.

\_Estudio explicativo, el cual desarrolla teóricamente una explicación de sentido mentado de la acción. Este estudio se aplica en elaboración del análisis FODA, definición de los objetivos internacionales, decisiones estratégicas y operativas, por medio de la conformación de grupos de discusión con los integrantes principales de la empresa.

##### Metodología:

\_Metodología cualitativa: útil para los estudios exploratorios y estudio explicativo, permitiendo comprender lo que sucede en un contexto determinado desde el punto de vista de quienes producen y viven la realidad.

\_Metodología cuantitativa: utilizada para desarrollar los estudios descriptivos, buscando un conocimiento sistemático, comprobable, comparable y medible cuantitativamente.

#### Fuentes:

\_Primarias: abordadas para realizar los estudios con información extraída directamente por sujetos pertenecientes a la organización.

\_Secundarias: utilizadas en investigaciones, recopilación de información y análisis de trabajos o publicaciones ya elaboradas y que se encuentran a disposición.

#### Técnicas de recolección de datos:

\_Recopilación y análisis documental e información: guiada por una grilla de análisis para realizar el estudio del macro entorno, de la industria y fuerzas competitivas, del mercado y segmentación (se adjunta en Anexo I, II y IV).

\_Encuestas: por medio del cuestionario adecuado a entrenadores, profesores, docentes, referentes, padres y potenciales clientes relacionados al basquetbol, a fin de llevar a cabo el estudio de mercado y segmentación (se adjunta en Anexo V y VI).

\_Entrevistas en profundidad: desarrolladas a los miembros de la organización con ayuda de su respectiva guía de pautas (Anexo VII).

\_Observación directa: en las investigaciones sobre los campus y eventos realizados en el exterior e interior de la organización, a través de su correspondiente grilla de observación (Anexo VIII).

\_Grupo de discusión: direccionado por su guía de pautas para el desarrollo de estrategias, determinar objetivos internacionales concretos, y tomar las decisiones

estratégicas y operativas al respecto para la puesta en marcha del plan de internacionalización (Anexos III, IX y XII).

\_Análisis FODA y de la posición competitiva: a través de sus respectivas matrices, plasmando el diagnóstico y la situación actual de la organización (Anexos X y XI).

Instrumentos:

\_Grilla de análisis: para la recopilación y posterior análisis documental e información.

\_Cuestionarios: en las encuestas realizadas.

\_Guías de pautas: para desarrollar las entrevistas y direccionar los grupos de discusión.

\_Grillas de observación: para las observaciones directas y/o participantes.

\_Matrices: de análisis FODA y análisis de la posición competitiva.

Población:

\_Documentos relevantes del ambiente externo publicados e información del sector para el análisis del entorno e industria.

\_Eventos y Campus de basquetbol ya realizados, nacionales y en el exterior.

\_Residentes en regiones objetivo, con incidencia en el deporte en cuestión, entrenadores, profesores, docentes, referentes, padres y potenciales clientes.

\_Miembros y director general de la organización.

\_Interior de la organización.

Criterio muestral:

\_No probabilístico – causal.

Diagrama en forma de cuadro del marco metodológico utilizado:

Tabla 1 – Marco metodológico

Objetivo	Tipo de estudio	Metodología	Fuente	Técnica	Instrumento	Población	Criterio muestral	Muestra concreta	
Realizar un estudio del macro y micro entorno de la organización a nivel nacional relevante, e internacional, presente y futuro, para revelar oportunidades y amenazas del contexto respecto a su internacionalización	Exploratorio	Cualitativo	Primaria y Secundaria	Recopilación y análisis documental	Grilla de análisis	Documentos publicados por fuentes confiables del ambiente externo	No probabilístico - causal	8 publicaciones primarias y 5 secundarias	
	Exploratorio y descriptivo		Primaria y Secundaria	Recopilación y análisis de información	Ciclo de vida de la industria	Documentos de fuentes confiables y observación directa de la industria		1 publicación primaria, 2 secundarias, observación de la industria	
	Exploratorio y descriptivo		Primaria	Grupo de discusión	Guía de pautas	Miembros de la organización			Director, administrador y entrenador principal
				Recopilación y análisis de información	Grilla de análisis				
	Exploratorio		Secundaria	Encuesta	Cuestionario	Potenciales clientes		22 jugadores/as y 9 padres de distintas regiones objetivo	
				Encuesta	Cuestionario	Referentes y personas de experiencia en el ambiente de estudio		27 Entrenadores/ profesores/ docentes referentes vinculados al básquet de sectores potenciales	
Analizar la situación interna a fin de reconocer debilidades y fortalezas para su internacionalización	Exploratorio	Cualitativo	Primaria	Entrevista	Guía de pautas	Miembros de la organización	No probabilístico - causal	Director y entrenador principal/socio de la organización	
	Descriptivo			Observación directa	Grilla de observación	Interior de la org.		Negocio, objetivos y estrategias actuales, resultados; Áreas, recursos y capacidades	

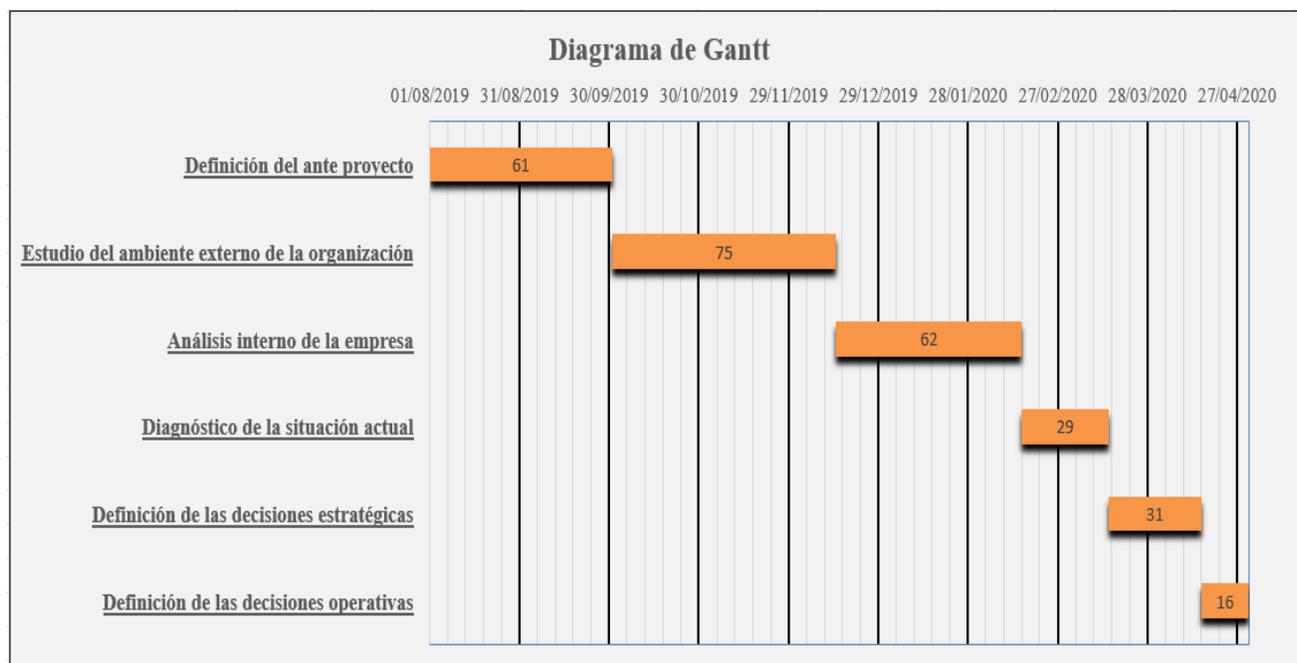
Plasmar el diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de un análisis FODA y la matriz de la posición competitiva respecto a los factores claves de éxito de la industria	Explicativo	Cualitativo	Primaria	Grupo de discusión	Guía de pautas	Miembros de la organización	No probabilístico - causal	Director y administrador de la organización
				Análisis FODA	Matriz FODA	Análisis externo e interno de la organización		Amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades
				Análisis de la posición competitiva	Matriz de posición competitiva y FCE	Mercados internacionales		Competidores en mercados internacionales
Definir las decisiones estratégicas respecto a cómo conseguir las metas planteadas	Explicativo	Cualitativo	Primaria	Grupo de discusión	Guía de pautas	Miembros de la organización	No probabilístico - causal	Director, administrador y socio/entrenador principal
Determinar plan de acción, decisiones tácticas y operativas para la puesta en marcha del plan de internacionalización	Explicativo	Cualitativo	Primaria	Grupo de discusión	Guía de pautas	Miembros de la organización	No probabilístico - causal	Director, administrador y socio/entrenador principal

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt propuesta de aplicación:

Gráfico 2 – Diagrama de Gantt

	Objetivos/ Actividad	Fecha inicio	Duración en días	Fecha fin	Predecesora
1	Definición del ante proyecto	01/08/2019	61	01/10/2019	
2	Estudio del ambiente externo de la organización	01/10/2019	75	15/12/2019	1
3	Análisis interno de la empresa	15/12/2019	62	15/02/2020	2
4	Diagnóstico de la situación actual	15/02/2020	29	15/03/2020	3
5	Definición de las decisiones estratégicas	15/03/2020	31	15/04/2020	5
6	Definición de las decisiones tácticas y operativas	15/04/2020	16	01/05/2020	6



Fuente: Elaboración propia basada en Administración de operaciones (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).

## Capítulo 5

### **Análisis de datos**

5.1. Análisis externo: Macro y micro entorno.

5.2. Análisis interno: la empresa.

## **5. ANÁLISIS DE DATOS**

El diagnóstico, describe el análisis desarrollado a través de las investigaciones y fuentes mencionadas en el marco metodológico. El mismo presenta el análisis del macro y micro entorno, y análisis interno de Campus Huevo Sanchez, junto a sus respectivas conclusiones parciales y finales. Esta descripción dejará a la luz en qué lugar se encuentra la empresa, el contexto que lo rodea y afecta directa e indirectamente, y en qué estado se encuentra como organización para dar respuesta a ello y afrontar nuevos desafíos y proyectos en consecuencia.

### **5.1. Análisis externo: Macro y micro entorno**

#### **Análisis del macro entorno**

Esta evaluación gira en torno a factores, tendencias y fuerzas globales claves fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa.

Para su desarrollo, se ha utilizado un análisis de las tendencias y fuerzas impulsoras de cambio más importantes y relevantes del contexto desde el punto de vista estratégico. Es decir, que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su dirección, objetivos, estrategia y modelo de negocios.

De esta manera, el análisis de estas variables relevantes asegura que la estrategia de la empresa este alineada positivamente con las nuevas tendencias y fuerzas impulsoras de cambios en la industria, en sus condiciones competitivas y rentabilidad de la misma.

#### **Situación, factores y tendencias económicas:**

Situación económica argentina actual y estimaciones futuras:

Argentina se encuentra hace ya un tiempo inmerso en una situación de crisis y recesión económica con equilibrios precarios, la cual podemos sintetizar en una fuerte devaluación

de la moneda nacional, alta inflación, caída del poder adquisitivo, aumento de pobreza y desempleo, incertidumbre, desconfianza, caída de inversión, y disminución del consumo y producción.

Nuestro país está muy cerca de llegar a la cima de la tabla de posiciones de los máximos defaultadores que lideran Ecuador y Venezuela.

Un default es consecuencia de una administración imprudente de la deuda. Pero, a su vez, la deuda, al igual que la inflación, es consecuencia del déficit fiscal y previamente del gasto público. La capacidad para financiar un déficit fiscal vía emisión de dinero o emisión de deuda es limitada. Por eso, dicha indisciplina en las finanzas públicas se termina pagando con crisis de deuda o de inflación, o una combinación de ambas.

El país está atravesando nuevamente este escenario con mucha fragilidad económica y gran incertidumbre, ya que sin recursos y en default es imposible desacelerar la inflación y destrabar el estancamiento económico (Domecq, 2020). De esta manera, continúa acumulando alta inflación, y al mismo tiempo una caída en su PBI. El Centro de Estudios Económicos y Sociales Scalabrini Ortiz define esta etapa de crisis como deprelación, una combinación de depresión productiva con elevada inflación (Bátiz, 2020).

Según los analistas, la situación económica seguirá siendo crítica en el 2020, y muy probable que en el 2021 también. Las estimaciones del Producto Interior Bruto (PIB) de la OCDE, el FMI y el Banco Mundial colocan a Argentina junto con Venezuela como los países de mayor contracción económica.

Con estas predicciones, hasta el escenario más optimista es crítico, destinados a la disminución del PBI, alta inflación, siendo clave en el poder adquisitivo de la población, lo que repercute directamente en el consumo. Según un informe de Analytica consultora, el nivel general de salarios en términos reales seguirá perdiendo contra la inflación, y caerá

alrededor de un 5% en el 2020, con pocas probabilidades de reactivación en dicho año debido a las limitaciones macroeconómicas (Szafranko, 2020).

El lado externo tampoco es muy favorable, el crecimiento de la economía global se desacelera. Se comienzan a reforzar algunas políticas proteccionistas, empieza a verse un acortamiento de las cadenas globales de valor respecto a la tercerización de la producción. Con el contexto global en contra, tampoco se es muy optimista de que el mercado interno aporte la salida de la crisis (Quiroga, 2019).

Tendencia y crecimiento económico en países de América latina y el Caribe:

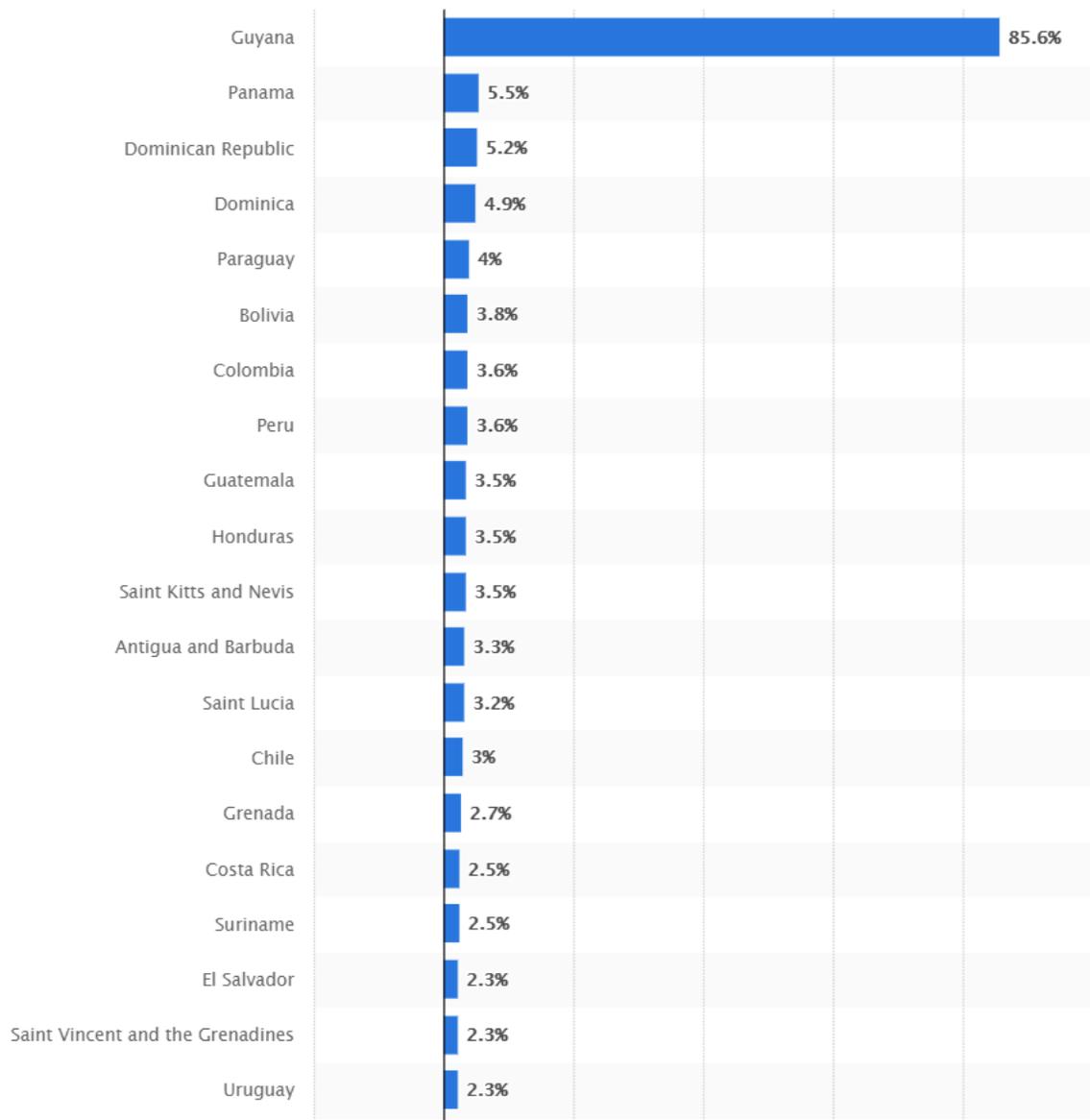
World Economic Forum junto a Statista realizaron un análisis sobre la situación económica que tendrán los países de América Latina y el Caribe en el 2020, basado en el valor total de bienes y servicios producidos en cada país en precios constantes.

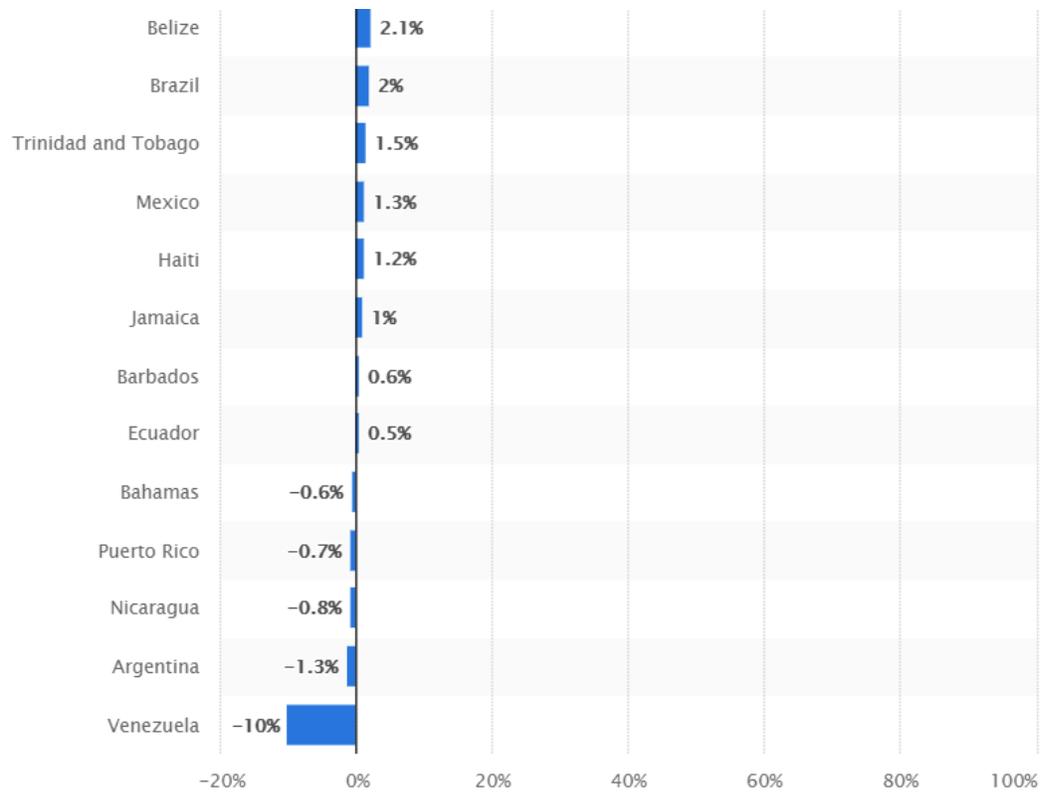
Se espera que Guyana, un país sudamericano vecino a Venezuela, sea el que más crezca en la región en 2020. Panamá y la República Dominicana siguen en la clasificación de los países de América Latina y el Caribe con el mayor crecimiento del PIB real, ambos con un aumento esperado de más del cinco por ciento. En el otro extremo, Venezuela y Argentina, se encuentran entre las economías en las que se pronostica una recesión.

La economía de Bolivia, es una de las pocas que han crecido de forma sostenida en los últimos años en la región latinoamericana. Según las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI), divulgadas en octubre de 2019, el PIB real de Bolivia crecerá un 3,8% en 2020, lo que la sitúa como una de las economías con el mayor crecimiento de Latinoamérica, detrás de países como Panamá y República Dominicana. Los pronósticos son también optimistas para Uruguay, cuyo crecimiento económico superaría el 2% en valores constantes (Pasquali, 2019).

En el siguiente grafico se observan los resultados estimados:

Gráfico 3 – Tasa de crecimiento real del producto interno bruto (PIB) en América Latina y el Caribe en 2020, por país





Fuente: Statista con previsiones del FMI, 2019.

### Situación social en América Latina y Central: Tendencia deportiva y basquetbolista:

Cada día que pasa la sociedad es más consciente de la importancia de practicar deporte, por distintas razones. Ya sea, salud y bienestar, imagen, integración, educación, igualdad social, profesionalismo, etc. Es muy extensa la lista de beneficios que el deporte acarrea.

A raíz de esto, el deporte cobra centralidad en el plano político internacional mediante una estrecha relación con los organismos internacionales. Actualmente, se encuentran en vigencia los “objetivos de desarrollo sustentable” (ODS), iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en donde el deporte tiene un vínculo con los 17 objetivos propuestos para el 2030. Todos éstos proponen que los Estados desarrollen políticas públicas vinculadas a las problemáticas de género, salud, educación, cultura, sociedad y economía, considerando la

opinión de alrededor de 28 organismos internacionales que usan el deporte para cumplir con sus objetivos (entre ellas podemos mencionar a la OIT, la OMS, la UNESCO, la UNICEF y la FAO) (CLACSO, 2016). Más allá del compromiso de estos organismos, para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte, desde los gobiernos y el sector privado hasta la sociedad civil.

El deporte cobra entidad en los gobiernos de los países que integran este proyecto, por medio de la creación a nivel nacional/ federal y provincial/ estadual/ departamental, según el caso, de Secretarías y Ministerios públicos para atender a estas temáticas.

La institución citada para recuperar la información descrita es otra institución internacional, pero no gubernamental que trabaja y refuerza los valores mencionados, el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Su grupo de trabajo 2016 – 2019 y 2019 - 2022 presentan sus propuestas centrando el foco en las políticas públicas en relación con el deporte de los países participantes. Se aborda la situación de los deportes profesionales como el fútbol o el basquetbol en torno a los cuales prima la lógica del mercado antes que la noción del deporte como un derecho. El grupo de trabajo promueve el derecho al acceso y la práctica sostenida de la actividad física y/o el deporte.

El interés global por el deporte no se da sólo en el plano político, también se expresa económicamente con la presencia del BID, el FMI, el BM y la OCDE. Estos organismos, depositan sus intereses en la práctica y promoción del deporte, desarrollando estudios y entregando sus opiniones y directrices a los Estados con los que se relacionan. Junto con establecer líneas de financiamiento internacional para la implementación de programas similares en toda América Latina.

La importancia de la promoción, el estudio y la masificación del deporte va cambiando la forma de pensar respecto a la educación física y espacios de formación de los

profesionales, y cómo se piensan hoy estas prácticas en instituciones, cuál es el lugar que ocupan los trabajadores en estos procesos (CLACSO, 2019).

Por otra parte, el crecimiento de la práctica deportiva e interés, también se afirma en la fuerza y visibilidad que ha tenido Latinoamérica y el Caribe en los últimos años a través de la organización de eventos deportivos internacionales importantes de distintos deportes. Estos repercuten con gran impacto en los intereses de las personas, contagiando y motivando las iniciativas y prácticas deportivas.

Del mismo modo lo hacen buenos resultados y logros conseguidos por equipos de selecciones nacionales en distintos torneos internacionales y en otras partes del mundo. Hoy en día, el deporte se ha convertido en una expresión nacional, ya que en muchos casos, el desempeño deportivo de selecciones nacionales, equipos y delegaciones ejemplifican el desarrollo que dicha nación tiene.

Al igual que el deporte en general, el basquetbol no es la excepción y se encuentra en la etapa de crecimiento rápido en estos países. Este crecimiento y mayor tamaño de la industria del basquetbol se puede comenzar observando en el desarrollo y relevancia que han tomado las distintas ligas profesionales de los diferentes países latinoamericanos y del Caribe, como así también la Liga de las Américas, hoy llamada La Basketball Champions League Americas (BCLA). Nueva competencia de clubes FIBA, con el objetivo de convertirse en el más relevante y sustentable torneo de clubes de baloncesto en Latinoamérica, con los mejores equipos, en sociedad con las ligas nacionales y federaciones de los principales países, ofreciendo una experiencia única también para los fanáticos. Forma parte de una estrategia central de FIBA para configurar la competencia internacional de clubes. Los equipos que participan con éxito en su liga nacional tienen el premio de

participar en una competencia continental de primer nivel. Luego, los ganadores de estas competencias se clasifican para la Copa Intercontinental FIBA (Básquet Plus, 2019).

Por otro lado, un suceso de gran relevancia que reafirma la evolución de la industria del baloncesto en la región de interés es el acercamiento de la NBA (la mejor liga del mundo) en la temporada actual 2019-2020 a América latina y central, precisamente, la llegada a México. Los juegos que se celebran en territorio mexicano, con motivo de los NBA Global Games, son los que han permitido incrementar el interés por la liga.

La base de aficionados de la NBA en México registró un incremento de 22%, al pasar de 16.3 millones de en 2017 a 19.9 millones de seguidores a fines de 2019 (Cortés, 2019).

La NBA tiene serias intenciones de que haya una franquicia en México y Brasil, países donde ya tiene oficinas. Según el gerente general de la región, el brasileño Arnon de Mello, el mercado de América latina está creciendo de manera considerable, resaltando además el Caribe, Argentina y Uruguay.

“Los latinoamericanos aman el baloncesto, lo juegan, estamos en la misma franja horaria que Estados Unidos, entonces podemos ver los partidos en vivo, que es muy importante. Estamos haciendo muchas acciones, muy presentes en el mercado. Esto nos ayuda a crecer”, declaró Arnon de Mello. Quien también afirmó como plan inmediato, continuar apoyando los procesos de desarrollo de baloncesto, involucrándose con los más chicos para que elijan baloncesto como su deporte favorito desde temprano (EFE, 2019).

Estos sucesos son parte de otros tantos que ejemplifican y ponen a la luz al baloncesto como un deporte que crece y evoluciona con cambios permanentes a través de los años, lejos de ser algo pasajero o un rubro en declinación.

### Globalización, tecnología e innovación:

La globalización, es el proceso de integración en distintas dimensiones y ámbitos a escala mundial. Este proceso ha sido posible gracias a un conjunto de factores como: los avances tecnológicos en diferentes sectores, la mejora y abaratamiento de los transportes, la eliminación de barreras comerciales, la creciente interdependencia y colaboración entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, la demografía y sostenibilidad, y la actuación de los agentes internacionales como las multinacionales y las organizaciones que favorecen la globalización política y económica (Organización Mundial del Comercio, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial o Naciones Unidas).

A través de globalización, se produce una total interconexión de procesos económicos, tecnológicos, políticos, culturales y sociales (El Blog Ceupe, 2019).

La comunicación entre personas se ha vuelto más fluida. La facilidad con la que se recibe y procesa la información permite un conocimiento experto de las situaciones y la transmisión instantánea de información entre todas las regiones. La conciencia de la existencia de una sociedad mundial se hace más evidente. En la actualidad el acceso inmediato a información útil sobre otros individuos, mercados o bienes y servicios permite tener un conocimiento previo y acceso a información más amplio (Redacción APD, 2018).

En el ámbito sociocultural, esto genera la tendencia progresiva a la homogenización de los gustos, las pautas y los hábitos de consumo de la población, creando estilos de vida comunes. Esto se debe principalmente al impacto de los medios y las redes de comunicación, que transmiten ciertos valores culturales y sociales. Esta variación estructural, además incluye una nueva fuente de identidad que inaugura el desarrollo

tecnológico y crea un nuevo mundo paralelo al real, el mundo virtual, el cual emerge con fuerza gracias a las redes sociales.

Por otro lado, la globalización ha llevado al rápido desarrollo económico en el sector de los negocios. Esto ha ayudado al crecimiento tanto de la variedad como de la cantidad de nuevos bienes y servicios, y a la aparición de procesos eficientes de producción y gestión de la organización, adquirir productos a menor coste, acceder a nuevas tecnologías y conocimientos o fomentar nuevos negocios.

También, hay que resaltar la desregularización del sector comercial de los diferentes países, lo que aumenta la competitividad entre las compañías. El comercio global es el acto de comprar y vender bienes y servicios entre países, y con la globalización, estos bienes y servicios pueden viajar más lejos y más rápido.

La globalización está impulsando la integración de las economías y mercados locales en un gran mercado internacional caracterizado cada vez más por su dinamismo y competitividad. A raíz de esto, las organizaciones se ven obligadas a cambiar su estrategia demostrando ser lo suficientemente competitivas (Universidad de Alcalá, 2019).

Estos factores o tendencias han tomado carácter permanente, el cruzar fronteras dejó de ser una oportunidad, ya que el entorno lo exige.

En consecuencia, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y estrategias dentro de un modelo de economía abierta con la meta de obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia global.

En un mercado cada vez más accesible e interconectado, es fundamental apostar por el comercio exterior como fórmula para mantener o incrementar las ventas. Si una empresa

reduce su estrategia a los mercados locales, sin tener en cuenta su influencia internacional, muy probablemente su desarrollo se vea limitado y en peligro.

Como ya hemos mencionado, el desarrollo de las nuevas tecnologías digitales, ha sido uno de los principales elementos causantes de la globalización. Sin herramientas como Internet la globalización no hubiera existido.

El impacto de las nuevas tecnologías, ha cambiado la forma de relacionarnos y ha permitido que la apertura del mercado internacional ya no sea solo una cuestión de grandes empresas, sino de las más ágiles y preparadas (El Blog Ceupe, 2019).

A su vez, la creciente evolución de estos dos fenómenos está cambiando el modo en que las compañías de todo el mundo deben concebir el concepto de innovación. En épocas pasadas el término innovación se asociaba únicamente al producto tecnológico, actualmente la actividad innovadora de las empresas está siendo abordada desde una perspectiva más amplia abarcando todos los eslabones y actividades de la cadena de valor. En todas las etapas de la gestión estratégica, es clave este componente. Esto significa que la gestión innovadora en el nivel actual de desarrollo económico se está convirtiendo en un elemento líder de la gestión estratégica (El Blog Ceupe, 2020).

Épocas como las actuales, caracterizadas por diferentes tipos de movimientos, cambios, tendencias, creatividad, globalización, pueden ser un momento perfecto para que una empresa se replantee su enfoque estratégico, innovando en el modelo de negocio, en la estrategia y/o en las actividades de su cadena de valor, lo cual representa una de las labores de mayor demanda en las empresas en los últimos años.

Como toda transformación, la globalización, la tecnología tienen distintas consecuencias para las sociedades. Conocer las características de los cambios que impulsan con miras en el futuro y estar preparado para ellos, es una gran ventaja competitiva.

Conclusión del macro entorno:

El análisis del macro entorno es el primer factor que ha impulsado y motivado la propuesta de este proyecto al ser el más preocupante en este último tiempo.

Comenzando por la situación de crisis económica que se está viviendo en la actualidad, y que no se espera lo contrario para un futuro cercano. Esta situación alarmante, se resume principalmente en devaluación de la moneda nacional, pérdida del poder adquisitivo, inflación, menor consumo y producción, entre otros. Este contexto es sin dudas el más desalentador, y perjudicial para la economía del país, el mercado nacional, y emprendedores. Argentina junto a Venezuela, representan en Latinoamérica y el Caribe, las economías en las que se pronostica una recesión y contracción económica. Es decir, todas las economías de la región, excepto Venezuela, se encuentran mejor que Argentina.

Por otro lado al empezar a ampliar la visión hacia nuevos mercados, aparece como un factor favorable para este proyecto el crecimiento, la importancia y dimensión que va tomando el deporte en el mundo. La sociedad muestra una concientización cada vez mayor de los beneficios que agrupa y genera practicar deportes y actividad física. Una tendencia respaldada y estimulada también por distintos organismos, gobiernos e instituciones, nacionales e internacionales.

Este tipo de tendencias a escala mundial es consecuencia del fenómeno de globalización, el cual se ha ido acentuando aún más. De esta manera, el entorno va exigiendo tener una visión internacional y replantearse las estrategias. Prepararse y planificar el futuro para ser competitivos en mercados cada día más integrados y globales, inmersos en un nuevo escenario caracterizado por la creatividad, las innovaciones y nuevos modelos de negocio.

### **Análisis del micro entorno**

#### Fuerzas competitivas:

Hacen referencia a las principales presiones competitivas de una industria en particular, analizando su fortaleza e importancia de cada una, y en conjunto. Para este análisis se utiliza el enfoque de las 5 Fuerzas de Porter, el cual identifica los factores más importantes, cercanos a la organización. Estos afectan directamente a la misma en su operatividad, y muestran como conclusión el atractivo de la industria y la posición de la compañía dentro de ella, para convertirse en la base de la formulación de estrategias.

Se describe cada una de ellas en relación a la industria y mercado en aplicación.

#### Amenaza de nuevos competidores:

Al tratarse de un negocio caracterizado por la prestación de un servicio referido a la enseñanza y transmisión de conocimientos, la principal barrera de entrada es sin dudas el reconocimiento, imagen y marketing, de quien lo organiza u ofrece este servicio primordial.

Es fundamental que la oferta y ventas de este negocio sean en base a recursos humanos capacitados, reconocidos por el público objetivo, de gran experiencia y trayectoria, o que se encuentren atravesando un momento novedoso en la actualidad, de lo contrario es muy factible que estén destinados al fracaso.

Al ser las características señaladas, factores claves en la realización de un campus de básquet, se genera otra barrera de entrada en la diferenciación del servicio, producida por alta calidad de entrenadores, docentes, profesionales, productos y servicios complementarios, espacios utilizados, organización, responsabilidad y metodología de trabajo. Lo que hace que esta clase de eventos no solo sea cuestión de reputación y reconocimiento, sino también es importante estar preparados y capacitados, innovar constantemente en la metodología aplicada, técnicas de enseñanza y fundamentos

modernos, para mantenerse vigente en el tiempo, creciendo como empresa, marca e imagen en el mercado.

Esto, produce de inmediato una ventaja competitiva muy importante, y una posición favorable dentro de la industria, lo que desprende economías de escala al atraer mayor cantidad de clientes, optimización de costos, creando un margen importante de rentabilidad o la posibilidad de reducir precios. Otra ventaja de las empresas con una posición favorable en el mercado es el acceso a mayores canales de distribución gracias a las relaciones y contactos adquiridos a través del recibimiento de miles de personas de distintas regiones, quienes se interesan por llevar este servicio a sus respectivos sectores y/o emprender otros proyectos.

Por lo tanto, es imprescindible tener presente estas barreras de entrada de nuevos competidores, y aplicar estrategias destinadas a impedir y dificultar el ingreso de empresas que ofrezcan el mismo servicio. Algunos ejemplos son:

\_Aumentar la calidad del servicio y diferenciación, e inversiones en insumos y personal, posicionando el mismo claramente en el mercado ofreciendo algo distinto y valorizado por los consumidores.

\_Optimizar costos y disminuir precios haciendo que el servicio sea accesible a mayor cantidad de consumidores, a través de negociaciones y acuerdos con proveedores, estableciendo relaciones a largo plazo si es conveniente, y logrando economías de escala.

\_Aumentar los canales de ventas. Al aumentar los canales y cantidad de eventos es posible disminuir los márgenes de rentabilidad y adaptarse tanto a situaciones económicas difíciles como alcanzar mayor cantidad de potenciales clientes.

\_Aumentar la publicidad, invertir en difusión generando campañas de marketing a potenciales clientes de distintos sectores. Un ejemplo que ha cobrado relevancia es el de las

redes sociales, mediante las cuales es posible publicitar permitiendo compartir información, imágenes y videos, mostrando fácilmente el producto o servicio de una manera mucho más fácil y rápida. Otra estrategia relacionada es la de incorporar promociones, como podría ser por cantidad de inscriptos en este caso.

Con estrategias defensivas son menores las oportunidades que se les da a los potenciales competidores de poder alcanzar cierta calidad o poder competir e insertarse en el mercado con firmeza.

Rivalidad entre competidores:

El grado de competencia en este tipo de eventos es escasa dentro de los países y regiones objetivo. Primero, debido a que la mayoría de los países de América Latina y El Caribe no se encuentran muy desarrollados en este deporte, aunque buscan hacerlo, invertir, aprender y crecer cada vez con más entusiasmo y dedicación. Segundo, porque los “Campus” en Latinoamérica son una idea y tipo de evento relativamente nuevo. De hecho, muchos aún no conocen que más allá de la práctica del deporte y actividad física en los colegios y clubes, existe otra oportunidad de perfeccionamiento intensivo, más rico en técnica individual, y de parte de entrenadores y docentes altamente capacitados. Por tales motivos principales, la baja presión de la rivalidad entre competidores es favorable para las empresas que se atreven a operar en esta industria.

Distinto es aquí, en nuestro país, donde es mayor la competencia, la cual de a poco intenta incursionar con poca frecuencia aun en el exterior, donde llama mucho la atención. Cada vez son más los que ven en este tipo de eventos una oportunidad de negocio ligado a su relación con el deporte, intentando obtener una ventaja a raíz de cierta imagen adquirida a lo largo de su carrera como profesional en basquetbol, ya sea en rol de jugador, técnico reconocido, o clubes de basquetbol quienes utilizan este tipo de eventos tanto como negocio

como de plan de reclutamiento, con el atractivo de este posible reclutamiento para ganar participación en el mercado. También se pueden sumar empresas de marcas deportivas, las cuales llevan a cabo este tipo de eventos con el fin de publicitar, penetrar y ganar mercado en este deporte, o bien crear y difundir cierta imagen en la población.

Ejemplos de estos tipos de competencia que pueden significar una amenaza futura en la lucha por el mercado extranjero son los siguientes: por parte de jugadores profesionales, Pro-Camp, los campus realizados por Facundo Campazzo y Nicolás Laprovittola ambos jugadores actuales del Real Madrid y selección argentina. Sergio Hernández, actual director técnico de la selección nacional (reciente subcampeón mundial). Rubén Magnano, actual director técnico de la Selección de Uruguay y campeón olímpico con Argentina. Silvio Santander, director nacional formativo y asistente de principal de la selección argentina. Guillermo Vecchio, representa una de las más fuertes competencia por el mercado exterior, realizando campus con el atractivo de llevar a los inscriptos a Estados Unidos y asistir a partidos de la NBA. Campus o academias pequeñas y de poca dimensión en las localidades extranjeras. Por último, empresas como Nike, Converse, u otras, con eventos más esporádicos pueden de repente significar una amenaza en determinado momento.

Sin embargo, otro motivo de la baja presión de la competencia es que las entidades nombradas (exceptuando Guillermo Vecchio quien se encuentra instalado en Chile) al ser de Argentina, no les es tarea fácil penetrar en el exterior, su gestión y control.

Como se puede observar la competencia hoy en día por el mercado extranjero en la región en estudio es de muy bajo nivel. Claro, que esto en parte es así por el hecho de ser un deporte que no es el más popular (no es futbol), y un mercado e industria poco desarrollado en esta región. Pero como mencionamos, si está en importante crecimiento, y ser los primeros en prepararse para aprovechar y explotar las oportunidades ya latentes

(como lo hizo CHS en argentina en su momento), es una ventaja competitiva sustentable de gran valor.

Poder de negociación con proveedores:

Los proveedores de insumos necesarios para el desarrollo de los Campus (establecimiento deportivo adecuado, indumentaria, balones) poseen generalmente alto poder de negociación. Estos corresponden a proveedores de marcas internacionales y productos importados y de calidad, respecto a la indumentaria y balones especialmente. Al ser importados, el aumento en el tipo de cambio repercute directamente en el precio de los productos.

Por otro lado, tal como se mencionó como factor relevante del macro entorno, el fenómeno de la globalización ha ido abriendo puertas a nuevos proveedores, incorporando alternativas de negociación, y facilitando su relación con los mismos, creando a menudo relaciones a largo plazo y compras en gran volumen generando una economía de escala beneficiosa. Como ejemplo, se puede mencionar la compra de 800 balones a la firma Spalding (Balón oficial de la NBA), quienes en consecuencia diseñaron una edición especial exclusiva de balón “Campus Huevo Sanchez”, una diferenciación de gran valor, ya que además de lo que representa, es el balón que cada inscripto se lleva a su casa al finalizar el evento.

Lo mismo sucede con la indumentaria (también incluida en cada venta), el hecho de tener alcance a más proveedores da la posibilidad de buscar la mejor alternativa y relación costo/calidad posible, disminuyendo el poder de negociación de los proveedores.

En el caso de las instalaciones, significa la negociación más dura y de mayor coste. Puesto que no predominan establecimientos que cuenten con todo lo necesario en un mismo

lugar, sea gimnasios (2 o 3 canchas mínimo), hospedaje y servicio de comidas o espacio para hacerlo, y a su vez en un sector estratégico.

Poder de negociación de los compradores:

Los clientes de los campus pueden ser desde los padres de los niños y adolescentes, jóvenes que inician su carrera como entrenador e invierten en su futura o actual profesión, hasta instituciones privadas o integrantes de determinado gobierno municipal o provincial, quienes contratan el servicio para difundir el deporte e invertir en la enseñanza del basquetbol.

La exigencia de los compradores es muy alta. Los mismos se van encontrando con nuevas ofertas y el hecho de conocer las que les parecen interesantes juega en contra. Campus similares si hay diferentes alternativas, y por eso es necesario diferenciarse para liderar en el mercado, un mercado que si bien no es pequeño, no es de la popularidad del futbol.

Todo tipo de comprador valora el conocimiento, calidad de enseñanza y responsabilidad, por lo que generalmente quienes lideren en estas características adquieren cierto grado de poder de negociación. Además, en la actualidad, las tecnologías y redes sociales, te permiten compartir y difundir una muestra de tus vivencias y el servicio que se ofrece brindar con quienes les interesa, lo que permite del lado de los consumidores, poder conocer, apreciar y diferenciar los productos o servicios, y evaluar alternativas.

A pesar de ello, los compradores siempre están dispuestos a pagar hasta determinado valor por una experiencia, que si bien deja muchas enseñanzas y valores (más allá del básquet), no es primordial dentro de sus necesidades. El límite en el precio de venta lo termina siendo el más alto que los compradores potenciales de determinado mercado estén

dispuestos a pagar, buscando a su vez, una mayor rentabilidad por medio de la eficiencia en costos sin disminuir la diferenciación valorada por el cliente y ventajas competitivas.

Amenaza de productos sustitutos:

Aunque se trata de un rubro en crecimiento, este tipo de servicio no compite con sustitutos que cumplan características muy similares, ni tampoco abunda debido al grado de conocimiento e idoneidad que se necesita para llevarlo a cabo.

El basquetbol es un deporte muy técnico, estratégico, de gran cantidad de fundamentos, y como casi todo en este mundo contemporáneo, va cambiando. Uno tiene que continuar permanentemente nutriéndose de conocimientos para poder seguir siendo competitivo, poder brindar nuevas técnicas, métodos y hasta innovar en la manera de ofrecer este valor a los clientes.

Los servicios sustitutos a los que ofrece un campus de básquet entonces pueden corresponder básicamente a los cotidianos en los clubes y colegios. Donde el nivel y calidad de entrenamiento y enseñanza (más aun en basquetbol), volumen de tiempo, frecuencia, y profesionalismo de quienes se encuentran a cargo suele ser muy pobre. Esto potencia el beneficio y calidad que pueden brindar los campus haciendo un contraste con lo mencionado. Cabe resaltar que los campus de basquetbol son un complemento intensificado, un plus extra, ya que todos los que concurren realizan a la vez la actividad en clubes u otra institución.

A pesar de ello, es muy importante continuar trabajando para liderar, no perder participación, sino continuar en crecimiento y perfeccionándose, haciendo que las ventajas competitivas de los mismos y la diferenciación percibida por los clientes perdure en el tiempo.

Amenaza y presión colectiva de las fuerzas competitivas de la industria:

La amenaza colectiva del micro entorno, conformada por el conjunto de las fuerzas competitivas, no posee un alto nivel. Este entorno más cercano a la organización, el cual influye directamente en cada campus que se realiza, es favorable para las organizaciones diferenciadas si logran una administración y gestión eficiente.

Comenzando desde la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, es considerable pero son pocos los que logran el éxito y perduran en el tiempo al encontrarse con barreras relativamente altas. Muchas veces es beneficioso para las empresas líderes y mejor posicionadas la entrada de nuevos competidores, ya que terminan resaltando su calidad y diferenciación.

La rivalidad entre competidores por el mercado internacional es media, ya que la principal competencia actual que se ha formado a nivel local puede ser una nueva amenaza para la organización. Sin embargo, esta misma significa también la de mayor relevancia en la competencia por el mercado exterior, ya que la competencia internacional dentro de los países vecinos no es fuerte al estar atravesando una etapa de desarrollo menor en este deporte.

Respecto al nivel de negociación con proveedores, generalmente ellos manejan el poder al ser proveedores de productos importados de marcas reconocidas, arrendamientos de espacios estratégicos, y servicios complementarios necesarios en dichos establecimientos sin muchas alternativas. Sin embargo, las condiciones se pueden equilibrar ya que muchas veces no son los únicos, se puede lograr mejor acuerdo y bonificaciones por volumen de compra, y si la organización se encuentra bien posicionada en el mercado es valorado por los proveedores. Además el hecho de aumentar la cantidad de eventos le da a la empresa la posibilidad de incorporar economía de escala y relaciones a mediano y largo plazo.

Los clientes potenciales de la organización por un lado poseen cierto grado de poder de negociación al no ser el servicio ofrecido imprescindible, sino un extra en su formación. De este modo el precio de venta siempre queda condicionado por el valor que esté dispuesto a pagar el cliente en cada mercado. Por otro lado, las alternativas similares en calidad y diferenciación son pocas, y el conocimiento y capacitación de parte de recursos humanos altamente calificados es valorada.

Por último, otro punto favorable para el proyecto es la ausencia de productos sustitutos. Estos son solo la actividad que pueden realizar en los clubes y colegios, donde el nivel de enseñanza de este deporte en dichos establecimientos es muy pobre, y mucho más aún en la mayoría de los países sudamericanos.

Tabla 2 - Amenazas de la industria:

<b><u>INDUSTRIA</u></b>	
<b>FUERZAS/AMENAZAS</b>	<b>NIVEL DE AMENAZA</b>
NUEVOS COMPETIDORES	MEDIO
COMPETIDORES	BAJO
PROVEEDORES	ALTO
CLIENTES	MEDIO
SUSTITUTOS	BAJO

Fuente: Elaboración propia.

**Análisis comercial. Segmentación del mercado y factores clave de éxito**Investigación y análisis del mercado:

El objetivo de la investigación del mercado y su análisis es reclutar la información necesaria para conocer en profundidad las características del mercado objetivo, y determinar si la empresa abordará a todo el mercado o sólo a una parte del mismo, identificando subgrupos dentro del mercado a los que la empresa podría o no asistir. Finalmente, decidir cuáles son atractivos y cuáles no, y seleccionar los mercados prioritarios para luego poder definir cómo abordarlos.

Para la recopilación de los datos necesarios se han utilizado dos tipos de herramientas.

Una grilla de análisis como guía para recabar información del mercado e industria, de los campus ya realizados en el exterior y de las experiencias con los extranjeros recibidos en los campus en Argentina.

Mientras que por medio del diseño de un cuestionario se ha encuestado a 26 referentes/entrenadores de distintos países de América Latina y Centroamérica. Del total de encuestados 5 son de Chile, 4 de Bolivia, 4 de Uruguay, 4 de Ecuador, 3 de Perú, 3 de Brasil, 2 de México y 2 de Colombia.

Los modelos utilizados de estas dos herramientas para la recopilación de datos se encuentran representados en la sección Anexo.

El análisis sobre la recopilación de información de la experiencia y convivencia de Campus Huevo Sanchez y sus integrantes con el básquetbol en relación al potencial mercado internacional es un aporte sumamente relevante para la planificación de este proyecto, de sus objetivos, estrategias y operatividad. Es un recurso que muy pocos dentro de esta industria poseen en semejante magnitud, se haya en el interior de la organización, y

es fundamental detenerse a estudiarlo y evaluarlo, aprovechando una retroalimentación constante para actuar en consecuencia.

Como resultado se observa que los países de esta región por el momento no poseen la cultura de asistir a eventos de entrenamiento intensivo, ni se caracterizan por tener horas en el club. En su gran mayoría su esencia da por hecho que no vivirán del básquetbol, por lo que prestan casi la totalidad de su dedicación a los estudios con doble escolaridad por ejemplo u otras actividades, y dejando muy poco tiempo o subestimando la práctica deportiva.

Sin embargo, en los últimos años (cinco años aproximados) este deporte ha comenzado a sufrir un crecimiento general notorio en la región latinoamericana. Especialmente un interés marcado en países como Chile, Bolivia, Uruguay, y más recientemente Perú y Ecuador. Cabe resaltar, el acompañamiento del basquetbol femenino, divisiones que han crecido mucho en este último tiempo en volumen, y en sus participaciones internacionales que lo reafirman.

De la misma forma, las encuestas realizadas han confirmado el panorama. Exceptuando dos encuestados brasileros, los 25 extranjeros restantes afirman un crecimiento notable sin lugar a dudas en el básquetbol. Claro, Brasil es un país mucho más desarrollado y con larga historia en este deporte, es un mercado muy distinto en comparación pero no deja de tener su atractivo para los CHS.

Los referentes latinoamericanos, se han exployado fundamentando su afirmación y explican el por qué. Ellos destacan la mayor importancia que ha adquirido el básquet en sus países, y un crecimiento en distintos aspectos. Primeramente un progreso en sus ligas profesionales, las cuales se van unificando a nivel nacional e imitando la estructura y duración de los torneos nacionales más desarrollados.

En consecuencia el basquetbol formativo y ligas de menores de los países mencionados, han mejorado en su organización y generado mayor competencia y cantidad de jugadores. Las selecciones nacionales inferiores van protagonizando aceptables actuaciones y resultados positivos en torneos internacionales, siendo otra gran motivación la sensación de ser competidores y no verse marginados del resto del mundo. También se destaca la enseñanza del básquet en las escuelas, otorgando las mismas, de a poco, un papel más importante al deporte (muchas con su equipo representativo en competencias internas), lo que lleva a más docentes a prepararse y capacitarse para formarlos, y otros a especializarse (años atrás no podían vivir de este deporte).

Otro indicador importante y más directo, es la cantidad de campus y clínicas que se realizan, especialmente a nivel nacional pero que comienzan a migrar en alguna oportunidad al exterior. Hace 30 años, el único campus de basquetbol que existía en Latinoamérica era Campus Huevo Sanchez, hoy en día, ha crecido significativamente la cantidad de eventos, de quienes ven la oportunidad de realizarlo, y sobre todo, quienes muestran interés en invertir en esta experiencia y aprendizaje.

Una de las causas iniciales de este crecimiento en la región latinoamericana los entrenadores encuestados se la reconocen a la sensación de acercamiento debido a las distintas redes e interconexiones (globalización). Esto les permite estar más conectados y relacionados con el mundo, contagiarse de los hábitos deportivos de otros países, poder observar y emular las prácticas de los países exitosos, motivarse, copiar, aprender y crecer.

Un ejemplo adaptado al caso, es el aumento de la llegada de clientes entrenadores y jugadores de estos países a los Campus Huevo Sanchez en Argentina. La organización aprovecha estas herramientas para llegar a los países vecinos, y sus residentes motivados en crecer y mejorar aprovechan el alcance a este tipo de oportunidades. Para dar un parámetro

de la relevancia de su visita, en los últimos dos eventos realizados a fines de enero en la ciudad de Mar del Plata, de 265 inscriptos, el 30% fueron extranjeros, principalmente de Chile, Bolivia y Perú, lo que también muestra el entusiasmo cada vez mayor de las poblaciones de estos países por el baloncesto. Se puede convivir con el interés de los padres de llevar a sus hijos a lugares donde puedan evolucionar en su juego, carrera deportiva o simplemente contagiarse del deporte e incorporar aprendizajes y experiencias. El campus les da esas posibilidades.

Debido a la concurrencia internacional en aumento que recibe la compañía en sus campus locales, fue sorprendiendo y superando las expectativas de estos participantes, lo que generó contactos y relaciones que lo llevaron a iniciar la actividad en sus regiones. Así, han surgido propuestas que CHS no desaprovechó y tomó para prestar su servicio en determinadas ocasiones en países como Chile, Bolivia, Uruguay, Perú, y Ecuador. Estos eventos se han desarrollado con éxito, y han sido una muestra del potencial que es el exterior para la empresa.

Otro dato importante reclutado de las encuestas y salvando nuevamente los casos de Brasil, es que todos son conscientes de que su nivel de desarrollo en básquet es mediano/bajo. Pero más importante aún es que los 27 encuestados creen en que se puede mejorar la calidad y forma de enseñanza. Muestran alto grado de interés en ello, como de que existan más oportunidades de capacitación y perfeccionamiento para entrenadores, y de tecnificación y enseñanza para los jugadores en formación a mayor alcance, sin tener que viajar fuera del país para hacerlo.

Contrariamente, un suceso a destacar, es el desempeño de la selección argentina en el Mundial 2019, logrando la medalla de plata. Dicho logro por parte de nuestra selección, como usualmente sucede trae consecuencias positivas respecto a su vinculación con las

personas, eleva la motivación y el nivel del basquetbol en la región, pero sobre todo, produce un respeto y admiración a nivel internacional, más aun de los países vecinos en emular y aprender.

La razón de dirigir gran parte de la investigación a los entrenadores o referentes de básquetbol de estas regiones son básicamente dos: a) son altos conocedores de las características de su sector y de la evolución del deporte en tal ambiente, b) son grandes influyentes en sus jugadores y alumnos. Ambos puntos son igualmente relevantes, pero haremos hincapié en el segundo. Cuando eres niño y comienzas a formarte en el deporte con gran entusiasmo, tu entrenador es tu principal referente, y del cual tomas la mayor cantidad de consejos, conceptos, ejemplos, y enseñanzas del juego. Del mismo modo también influyen en gran medida en compartir la posibilidad de asistir a esta clase de experiencias, dando a conocer la oportunidad y aconsejando tomarla o no. Por esto, es fundamental tenerlos contentos a ellos también, para que sean un apoyo y no una amenaza.

Este análisis de mercado, el cual complementó la información recabada del interior de la organización con la extraída de muestras de población externa, nos ha dejado en claro además, cuáles son los aspectos de mayor valor respecto a un campus de básquet para los entrenadores, docentes, padres y niños vinculados a este deporte. La lista en orden de prioridad según la información analizada es la siguiente:

\_Entrenadores y disertantes: calidad, experiencia y trayectoria, capacidad y preparación, logros, reconocimiento e imagen.

\_Metodología: respecto al formato y estructura del campus, como el seguimiento del mismo y relación cantidad de jugadores/ entrenadores.

\_Organización, responsabilidad, compromiso, clima de trabajo.

\_Enseñanza: contenidos, claridad en conceptos, detalles, fundamentos, personalización y método de entrega de conocimientos.

En relación a la época y fechas más convenientes para poder acudir y disfrutar de este tipo de eventos, todos los encuestados se inclinan por vacaciones escolares y postemporadas de competencias formativas, también fines de semana largos (días feriados). Cada región con sus fechas específicas.

Por último, en esta descripción del mercado investigado, buscamos conocer cuáles son las localidades estratégicamente más favorables de los países más atractivos para el desarrollo de potenciales campus, es decir, los puntos de cada país objetivo donde predomina la práctica del básquetbol, y el resultado fue el siguiente:

\_Chile: Sur del país: Temuco, Valdivia, Puerto Montt, Puerto Varas, Ancud, Osorno. Región metropolitana, Viña del Mar y Valparaíso.

\_Bolivia: Tarija, Cochabamba, Santa Cruz de la Sierra.

\_Uruguay: Montevideo, Montevideo, y el litoral norte: Paysandú, Salto, Río Negro, Soriano y Colonia.

\_Perú: Lima.

\_Ecuador: Guayaquil, Quito, Ibarra y Cuenca, Ambato.

\_Brasil: San Pablo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Fortaleza.

\_México: Ciudad de México, León, Mexicali, Monterrey.

Segmentación del mercado y factores clave de éxito:

A partir del procesamiento y análisis de la información recabada en la investigación, se procede a subdividir el mercado y crear grupos o segmentos en base a las siguientes características:

- a) Nivel de contacto y relaciones, llegada o acercamiento, conocimiento, y experiencias positivas.
- b) Etapa del ciclo de vida de la industria y deporte, es decir, de su evolución y desarrollo.
- c) Repercusión, reconocimiento y reputación de la marca y su equipo.

De acuerdo a las características mencionadas, los segmentos quedan conformados por:

Segmento 1: Ecuador, Perú, Bolivia, Uruguay, Chile.

Segmento 2: Brasil, México, Colombia.

Segmento 3: Paraguay, Guyana, Panamá, Puerto Rico, otros países de Sudamérica y América Central.

Los segmentos 1, 2 y 3 se encuentran en orden de prioridad y de atractivo para CHS.

El segmento 1 es el más atractivo y el que se comenzaría priorizando en el proceso de internacionalización de la empresa. El nivel de conocimiento, relaciones, contacto y experiencias con esta subdivisión de mercado es relativamente alta y mayor en comparación al resto de los segmentos. Los países o mercados que conforman este grupo se asimilan en su etapa de desarrollo y evolución, ya que todos se encuentran en pleno crecimiento o comenzando a desarrollarse. Entrar en estos mercados cuando comienzan su crecimiento podría ser una ventaja competitiva importante, aprovechando la baja o nula competencia, el entusiasmo y motivación en aprender, y la restante característica compartida en el segmento, la reputación, repercusión y reconocimiento hacia CHS y sus integrantes.

Los principales factores de esta industria que más afectan la capacidad de la organización de prosperar con sus campus en los mercados objetivos son:

- Calidad: dentro de este factor englobamos la calidad de entrenadores y disertantes; la responsabilidad y organización; la metodología, formato y estructura del campus; y la enseñanza e innovación en sus métodos. Todos los aspectos valorados por el cliente, y satisfactores del mismo.

- Marketing e imagen: de lo más importante para penetrar en mercados donde se recalcó que el deporte aún no ha tomado gran fuerza en su desarrollo o donde el básquetbol todavía no ha adquirido el populismo como otros deportes (futbol por ejemplo), en los que sí han comenzado a tomar hábitos en la práctica deportiva pero no han incorporado en su cultura asistir a este tipo de eventos o ni siquiera los conocen. Pero si tienen un gran potencial de crecimiento y mucho por desarrollar, por lo que es fundamental la fuerza de ventas para entrar en ellos, y su estrategia comercial para abordarlos, a partir de la imagen que representa la firma y sus miembros transmitida al público objetivo (principal recurso para captar su atención).

- Precio: por la misma razón y características descritas en el factor anterior, es que el precio es otro de los factores claves para que CHS pueda prosperar en este joven mercado.

Un precio demasiado alto dificultaría enormemente la penetración en estos nuevos mercados, y la posibilidad de que gran parte de estos puedan conocer el servicio. Distinto podría ser en mercados donde ya la marca está establecida, es reconocida y valorada por el público que lo conforma, por su puesto siempre y cuando su capacidad económica también lo permita.

- Relaciones comerciales y alianzas de cooperación: Para poder lograr un precio accesible y continuar siendo un negocio rentable, es indispensable trabajar en la productividad y eficiencia. Esta ventaja competitiva tan importante en el proceso de internacionalización (más aún en empresas pequeñas) se obtiene principalmente a través de

la búsqueda de aliados como medio de apoyo, creando relaciones y alianzas estratégicas y operativas de cooperación.

Tabla 3 – Segmentos del mercado y factores claves de éxito

Potencial atractivo	SEGMENTOS	Importancia relativa para CHS	FCE
Estrategicos prioritario	Chile, Bolivia, Uruguay, Perú, Ecuador	65%	Calidad
			MKT e imagen
			Precio
			Relaciones y alianzas
Estratégico	Brasil, México, colombia	25%	Calidad
			MKT e imagen
			Precio
			Relaciones y alianzas
Complementario	Paraguay, Guyana, Panamá, otros países de América Central	10%	Calidad
			MKT e imagen
			Precio
			Relaciones y alianzas

Fuente: Elaboración propia basada en Sainz de Vicuña Ancín, 2017.

### **Posiciones en el mercado de competidores, grupos y movimientos estratégicos**

Es de gran importancia conocer cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los competidores de la industria, y tener en claro quién tiene una posición sólida y quién no. La mejor técnica para averiguarlo es la ubicación de grupos estratégicos.

A través del mapa estratégico podemos agrupar a las organizaciones rivales en distintas posiciones de acuerdo con sus planteamientos competitivos, resaltando las semejanzas, diferencias, fortalezas y debilidades entre las mismas, y frente al mercado objetivo.

Las compañías en el mismo grupo significan los principales rivales, mientras que los competidores en grupos estratégicos diferentes representan una amenaza menor cuanto más distantes se encuentren.

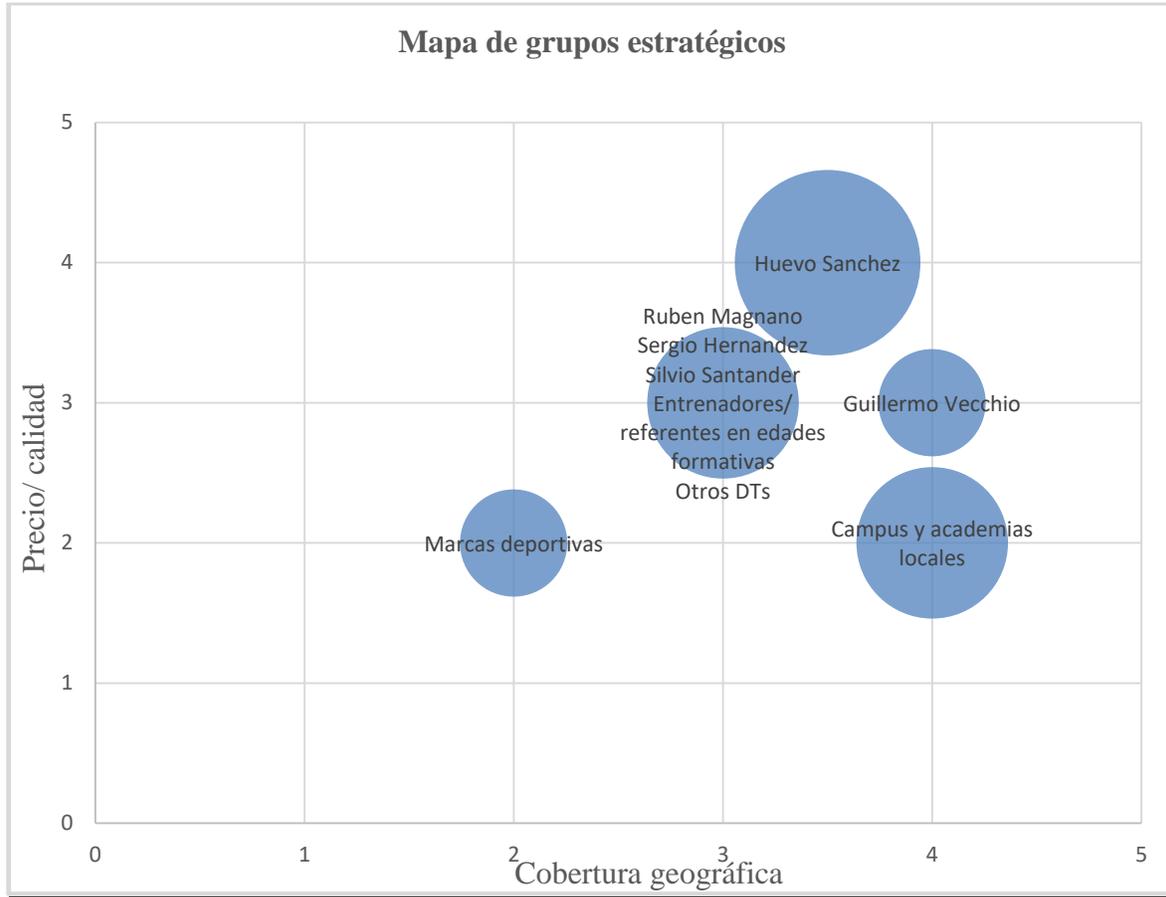
También, es importante reconocer nuestra posición en cada mercado, ya que no todas son igual de atractivas en mercados con características distintas. Se trata de llegar a conclusiones sobre cuáles son los mercados prioritarios o más favorables y/o cuál es la mejor posición en el mercado y por qué.

Luego de descubrir las posiciones favorables en los mercados objetivos y principales competidores en los mismos, es fundamental explorar qué movimientos estratégicos, es probable que realicen y anticipar sus posibles acciones. Obtener información necesaria para actuar en consecuencia y preparar iniciativas defensivas y ofensivas eficaces.

Las entidades ubicadas en el siguiente mapa de grupos estratégicos conforman los rivales y amenazas más firmes por el mercado extranjero, cada uno de ellos con sus diferentes atractivos, ventajas y estrategias para atraer clientes potenciales.

Siendo 5 el valor más alto, y 0 el valor más bajo, ubicamos en el mapa estratégico de la industria las posiciones que ocupan los principales competidores por el mercado internacional conformando grupos con planteamientos competitivos similares, de acuerdo con dos variables fundamentales calidad/ precio y cobertura geográfica.

Gráfico 4 - Mapa de grupos estratégicos:



Fuente: Elaboración propia basada en Administración estratégica (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Como se puede observar, los grupos más cercanos pertenecen a los rivales más directos, siendo en el caso de Campus Huevo Sanchez, los Campus realizados por directores técnicos y entrenadores formativos más reconocidos de nuestro país que aprovechan su prestigio y logros en su carrera para explotar esta oportunidad de negocio en países vecinos.

El rival directo más cercano y quien ejerce una presión competitiva mayor por el mercado internacional es Guillermo Vecchio. Él expande las ventas de sus campus con fuerza por Perú, Chile y Bolivia con el atractivo de llevar a los inscriptos a Miami y asistir a partidos de la NBA. Aunque se supone que el campus es para aprender a jugar

basquetbol, Vecchio no basa su estrategia de venta en la enseñanza, sino en un “espectáculo”.

Rubén Magnano, actual director técnico de la Selección de Uruguay y sobre todo, campeón olímpico con Argentina, se vale de dicho logro con la “generación dorada” (no es para menos) para realizar sus propios campus, además de su trascendencia internacional tanto con nuestra selección como también con la selección de Brasil, y Uruguay en la actualidad. Ha realizado una cantidad importante de eventos a nivel local, siendo una competencia directa en Argentina, y se ha comenzado a expandir levemente con una participación considerable. Una de sus fortalezas es utilizar su prestigio para conseguir sponsors y hacer eventos a bajo precio o hasta sin costo para sus participantes.

Silvio Santander, director nacional formativo y asistente principal de la selección argentina, es también considerado uno de los mejores directores técnicos de nuestro país, aunque menos reconocido internacionalmente. Su estrategia de venta se basa en el desarrollo formativo, competencias y maneras de organizar un club, vendiendo “el método CABB”. Una metodología aplicada en la confederación argentina de basquetbol con la intención direccionar la enseñanza y progresión en categorías formativas. A pesar de esto, aún no pudo lograr un resultado considerable. Recientemente realizó un campus en Ecuador con muy poca cantidad de inscriptos.

Sergio Hernández, actual director técnico de la selección nacional (reciente subcampeón mundial), quien ha conseguido importantes logros a nivel nacional e internacional. Aunque sus campus son muy recientes, son sólo a nivel local por el momento, y todavía tiene poca experiencia en el desarrollo de estos eventos, podría ser una amenaza futura no muy lejana, y hay que tenerla presente para interrumpir su entrada en este mercado.

Dentro de este grupo de competidores, también podemos incluir entrenadores referentes en edades formativas. Ellos, aunque no acostumbran a realizar campus propios, poseen incidencia en países vecinos debido a su preparación como docentes y profesores capacitados en desarrollo de edades formativas. Sin menospreciar y con el respeto que se merecen, entre poco desarrollo técnico venden la manera de entrenamiento lúdica con trabajos de neuro ciencia y de prácticas cognitivas sobre técnica, más predominantes los ejercicios cognitivos en sus horas en cancha los cuales no generan jugadores diferentes en movimientos y fundamentos desequilibrantes del juego. El exceso de esto mismo, sumado a trabajos técnicos basados en metodologías tradicionales, antiguas (muy valiosas e innovadoras hace unos años), hacen que en cierta porción sea importante pero otra gran parte ya es obsoleta para el desarrollo basquetbolístico actual. Como todo en este mundo va cambiando, este deporte también lo hace, por lo que hay que perfeccionarse constantemente y estar preparado para poder enseñar las cualidades del basquetbol moderno.

Por otro lado, se encuentran levemente posicionados en relación con la variable calidad/precio, pequeños eventos, campus o academias de poca dimensión que surgen desde las localidades extranjeras. Son una opción de menor valor para los consumidores, pero se distribuyen en distintos sectores siendo una alternativa más económica que puede ganar su pequeña participación y afectar la negociación con los clientes del mercado (predispuestos a pagar menos por el servicio). Estos pueden llevarse a cabo por parte de entrenadores que emprenden su carrera especializada en basquetbol, mostrando su preparación en el deporte específico; y/o clubes, los cuales utilizan este tipo de eventos tanto como negocio como de plan de reclutamiento, con el atractivo de este posible reclutamiento para ganar participación en el mercado. Los clubes juegan con la ilusión de los chicos de ser reclutados por estos, formarse en los clubes más importantes del país y llegar a ser profesionales.

Por último, se pueden sumar en la competencia los campus realizados por empresas de marcas deportivas, las cuales llevan a cabo este tipo de eventos con el fin de publicitar, penetrar y ganar mercado en este deporte, o bien crear y difundir cierta imagen en la población. Son grandes empresas, que con su imagen, marketing y poder económico, suelen realizar eventos más esporádicos pero que podrían de repente significar una amenaza en determinado momento.

A pesar de la mayor competencia que existe en la actualidad en esta industria, una debilidad que posee la gran mayoría es que cuentan con poca experiencia en la realización de este tipo de eventos. Se cree que los campus se pueden desarrollar fácilmente, ya que cuentan con el conocimiento del basquetbol, la imagen, son reconocidos, y la duración de cada evento es de solo unos pocos días. Pero la realidad es que su organización y gestión es compleja, al igual que su operatividad (más aún hacerlo en otro país), conlleva muchas actividades y aspectos a tener en cuenta con mucha responsabilidad y calidad, sin olvidar que la organización queda a cargo de chicos menores de edad. Esto produce que muchos no sean constantes y no perduren en el tiempo.

Si bien la competencia tiene su respaldo y son dirigidos por personas reconocidas del deporte en referencia, Campus Huevo Sanchez no sólo cuenta con el reconocimiento, calidad y responsabilidad de quien lo dirige y quienes brindan su servicio, sino también el de su marca, e imagen como Campus propiamente dicho, construida desde hace más de 30 años ininterrumpidos (desde 1988). Así, más allá de su imagen, el servicio es diferenciado por los clientes que concurren y han concurrido en alguna o muchas de sus ediciones (padres e hijos), quienes lo hacen saber, y en su mayoría expresan que supera sus expectativas provocando una relación de fidelidad.

## **5.2. Análisis interno: la empresa**

El análisis interno de la organización consiste en realizar una evaluación del interior de la empresa con el objetivo de dejar en claro las fortalezas y debilidades propias para su internacionalización.

Partimos desde la definición del negocio actual, la evaluación de la estrategia seguida y la consecución de los objetivos marcados en los últimos años, la evolución de las ventas y los márgenes, hasta el análisis de las posibilidades de crecimiento en los mercados actuales para definir el crecimiento que se busca en los mercados internacionales.

Para llevar adelante cada uno de estos análisis y evaluar la competitividad propia de la compañía en el mercado exterior y sus posibilidades de crecimiento internacional, se han utilizado las herramientas analíticas descritas en el marco teórico, y la guía de pautas y grilla de observación correspondientes plasmadas en el anexo.

### **Definición del negocio, objetivo y estrategia actual de Campus Huevo Sanchez**

Campus Huevo Sanchez, es una organización familiar cuya actividad principal consiste en la realización de campus de basquetbol, eventos de entrenamiento intensivo y tecnificado de básquet, dedicado a jugadores (no es necesario que sepan basquetbol, al llegar se los separa por edades y nivel, nadie sufre) y entrenadores de edades formativas.

El campus como negocio ofrece un servicio centrado en dos conceptos claves que marcan la filosofía de trabajo: responsabilidad y enseñanza.

La primera es la más importante ya que se prioriza el papel “padres” en el cuidado de los inscriptos quedando a cargo de los hijos de las familias, y luego el de entrenadores. Muchas veces concurren niños y adolescentes que por vez primera se alejan de sus padres, haciendo de esto un sufrimiento para ambos al inicio, y una alegría luego en su adaptación.

La responsabilidad es fundamental, y más hoy en día donde convivimos con diferentes situaciones que afectan a la seguridad. Que nadie se vea afectado por una lesión importante, que todos se manejen con respeto y que mantengan un orden, no es sencillo y la responsabilidad es muy grande.

En cuanto a la enseñanza, ya dicha como filosofía, se garantiza seleccionando los mejores docentes y formadores del país, y brillantes técnicos de Europa, Estados Unidos y otros países en muchas ediciones también.

El campus tiene como finalidad enseñar los fundamentos y aspectos del juego a cargo de un staff de entrenadores, técnicos y docentes de primer nivel brindando una enseñanza de elite y experiencias fantásticas. Esto es garantizado.

La otra finalidad es la convivencia, muchos conviven estos días con niños, adolescentes y entrenadores adultos de distintas regiones, formándose un subyugo de amistad genial bajo la misma pasión, el basquetbol.

Tiene como opciones tres modalidades de acuerdo a la estadía dentro del campus: pensión completa, media y sin pensión.

Esta empresa se ha caracterizado siempre por ofrecer un servicio diferenciado, de alta calidad, desde la enseñanza mencionada hasta su servicio de comidas, hospedaje, atención 24 horas, productos complementarios utilizados y brindados a sus inscriptos, y organización.

Históricamente, desde hace 32 años, los campus se realizan en la ciudad de Mar del Plata en temporada de verano, siendo este un atractivo extra importante. Desde hace ya varios años el Campus Huevo Sanchez vio la oportunidad de aumentar la cantidad de eventos y plazas para el desarrollo del mismo, llegando a distintas provincias del país. Debido a esto, fue propuesto como misión lograr una plaza en cada provincia.

Respecto al mercado internacional, se reconoce su importancia pero no se le da la dedicación y el trabajo que merece. Gran cantidad de jugadores y entrenadores de distintos países concurren a los campus en Argentina, siendo los clientes de mayor peso y los que compensan la devaluación de nuestra moneda elevando el margen de rentabilidad promedio. Por tal motivo sumado al crecimiento mencionado en el mercado nacional, la organización se siente muy cómoda desarrollando los eventos dentro de sus fronteras. Se siente más segura donde lo hace desde hace más de 30 años con éxito (en su mayoría), y claramente requiere menos esfuerzo que hacerlo fuera del país.

Esta empresa familiar, no dispone de una estructura sólida y plan estratégico para la venta internacional de su servicio a través de distintas plazas en países latinoamericanos o Centroamérica, y afianzarse en los mismos, solo lo hace en reducidas ocasiones y de manera aislada como consecuencia de oportunidades que surgen sobre la marcha.

La estrategia actual de ventas se centra más en el mercado y plazas nacionales, esperando la llegada de clientes internacionales. CHS es consciente de lo importante que es el mercado exterior y le presta la atención que merece, pero no la preparación y el trabajo para aprovecharlo al máximo. Lo espera, pero aún no trabaja lo suficiente para ir a buscarlo.

Tabla 4 – Definición de negocio y estrategia actual CHS:

<b>DEFINICIÓN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA ACTUAL CHS</b>	
<b>Situación actual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y argumentario de venta: servicio diferenciado, alta calidad y responsabilidad, buenos productos complementarios, precio y margen altos.</li> <li>• Objetivo principal se establece en base al mercado nacional: abarcar todo el país.</li> <li>• Se reconoce la importancia del mercado internacional, pero no se le da la dedicación y trabajo que merece.</li> <li>• Los eventos internacionales son muy esporádicos: se llevan a cabo por oportunidades dadas en un corto plazo y no bajo una buena planificación.</li> <li>• La red comercial se centra en la venta desde el territorio nacional, esperando también la llegada de clientes extranjeros.</li> <li>• La organización se siente muy cómoda desarrollando los eventos dentro de sus fronteras → más segura, menos esfuerzo.</li> <li>• No existe una estructura sólida ni plan estratégico para expandirse fuera de Argentina.</li> <li>• Hay desconocimiento de hábitos de compra y estrategias adecuadas de venta en muchos sectores potenciales internacionales.</li> <li>• No se le presta mucha atención a las oportunidades de crecimiento que existen en la internacionalización de la compañía en el escenario actual.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **Cumplimiento de objetivos, crecimiento y evolución de las ventas y márgenes de rentabilidad**

La evolución general en la tercera parte de la vida de la compañía (últimos 10 años aproximadamente) ha sido satisfactoria. CHS ha cumplido sus objetivos y ha logrado un gran crecimiento aumentando las plazas de campus nacionales y abarcando gran parte del país, por medio de gestión y organización propia y siendo contratado por instituciones o gobiernos provinciales y municipales, a los que a nivel político les conviene llevar eventos sociales y que involucren a la familia.

Durante el transcurso de estos años CHS ha fortalecido su marca e imagen en la población y adquirió las posibilidades de desplegar sus eventos y distribuirlos en más

localidades además de los clásicos campus en Mar del Plata. En los últimos años, hasta se comenzó a incursionar con campus fuera del país como un plus extra y de forma esporádica (siempre con temor).

Para esto fue valiéndose de sus años ininterrumpidos de trayectoria en esta actividad, los cuales avalan su compromiso y responsabilidad; mucha publicidad, tanto televisiva, como de boca en boca (entre el ambiente conectado del basquetbol) y en las redes sociales, esto último clave.

De esta manera CHS creció considerablemente en tiempos de nuestro país que han acompañado, junto al desarrollo y evolución de esta industria. Ambos factores fueron favorables para su expansión por distintos sectores del país donde la empresa observó y tomó las oportunidades del contexto para aumentar las ventas a través de sus recursos y capacidades, competencias que siempre supo sustentar.

Todos los eventos tenían una rentabilidad importante, en un escenario nacional a favor del servicio ofrecido por la compañía, y en el cual la misma conoce su población y zonas estratégicas ampliamente, lo que ha facilitado su gestión, comunicación, relaciones comerciales, redes y canales de ventas eficaces, y la implementación de los campus.

El calendario de fechas estratégicas nacionales fue cubierto con eventos por distintos sectores, y se fueron cumpliendo los objetivos con eventos dentro de nuestro territorio de manera confortable.

Pero a partir de estos últimos tres años aproximadamente, precisamente desde el 2018, la situación comenzó a cambiar. Hoy en día, el contexto nacional está lejos de ser el mejor caracterizado por una notable recesión. Ya no todos los eventos tienen el mismo atractivo, ni la tasa de retorno deseada (la moneda se devalúa día a día y es imposible vender a precios tan altos a una población en crisis). En este último tiempo, cada campus que se

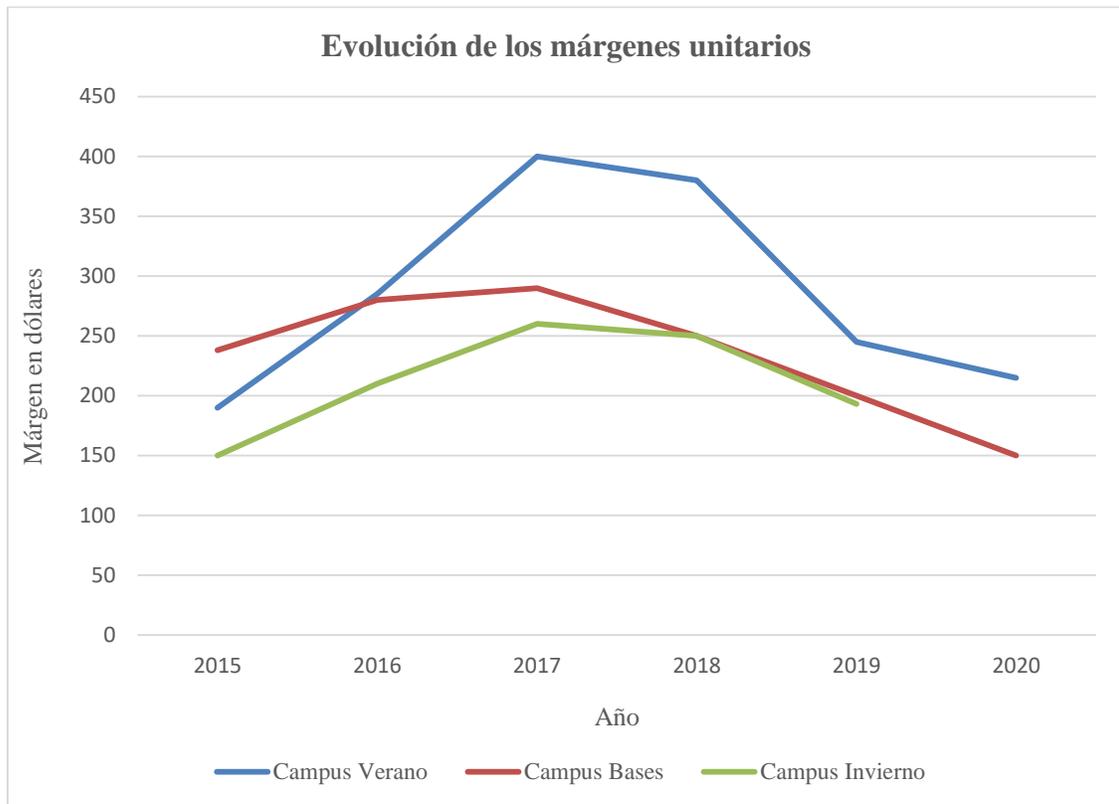
realiza espera y depende en gran medida de inscripciones extranjeras para obtener una diferencia en las utilidades, ya que a estos aumentan el número de ventas por evento y se le vende el servicio a un valor diferenciado en dólares (más alto y no se deprecia con el correr de los días). Estos clientes disfrazan la caída de las ventas y márgenes de ganancia del mercado nacional, atribuyendo el aumento de su llegada principalmente a los factores del macro entorno descritos en su apartado correspondiente como la globalización, mejor situación económica y valuación de su moneda frente a la nuestra, y crecimiento en la relevancia del deporte y su industria.

A raíz de esto, se evalúa con otra perspectiva cada posible campus a realizar respecto a sus beneficios potenciales, más aun los de menor dimensión o dirigidos a sectores específicos con un mercado reducido. Sumado a esto, también debido a la difícil situación macroeconómica y social descrita, organismos políticos e instituciones que en su momento podían brindar un apoyo importante, ya es difícil que lo hagan de la manera deseada por la compañía.

En conclusión, el conjunto de estos acontecimientos termina en una reducción de campus anuales realizados o manteniendo la misma cantidad de eventos pero con un retorno real de utilidades menos rentable.

A continuación mostramos la evolución de los márgenes reales de rentabilidad a través de los últimos 5 años, tomando como referencia el valor de la moneda dólar en el tiempo y los campus más representativos de CHS:

Gráfico 5 – Evolución de los márgenes de rentabilidad unitarios:



Fuente: Elaboración propia basada en datos internos de CHS.

Los costos, precios y márgenes de rentabilidad de los campus representados en el gráfico 8 son, son promedios aproximados y se han calculado sobre la misma base de inscripciones de acuerdo a su edición (90 para Campus Verano y 70 para Campus Bases Campus Invierno).

Se puede apreciar claramente como los márgenes de ventas unitarias de los tres tipos de campus coinciden en su en su tendencia, su crecimiento, sus máximos absolutos y declive a partir del mismo periodo.

Cabe resaltar que estos márgenes son calculados en base a las ventas nacionales, muchas veces disimulados, sobre todo en estas ediciones más representativas de CHS, por la llegada de extranjeros mencionada.

Es claro que la organización puede seguir aspirando a mejorar las utilidades a través de ciertas estrategias para atraer una mezcla favorable de clientes nacionales y extranjeros a sus campus en Argentina, pero esto podría funcionar en determinados eventos mientras que en muchos otros (si se quiere continuar en crecimiento) el costo de oportunidad de posibilidades más atractivas en un mercado sin fronteras es muy grande.

Por lo tanto, no se debería confundir el hecho de que la cantidad de ventas se mantenga o aumente, como así también las posibilidades de desarrollo de eventos por distintos puntos, cuando la firma y su imagen se han fortalecido y siguen en crecimiento, ya que de lo contrario, si las utilidades reales en un mercado devaluado no aumentan, este crecimiento no se está aprovechando.

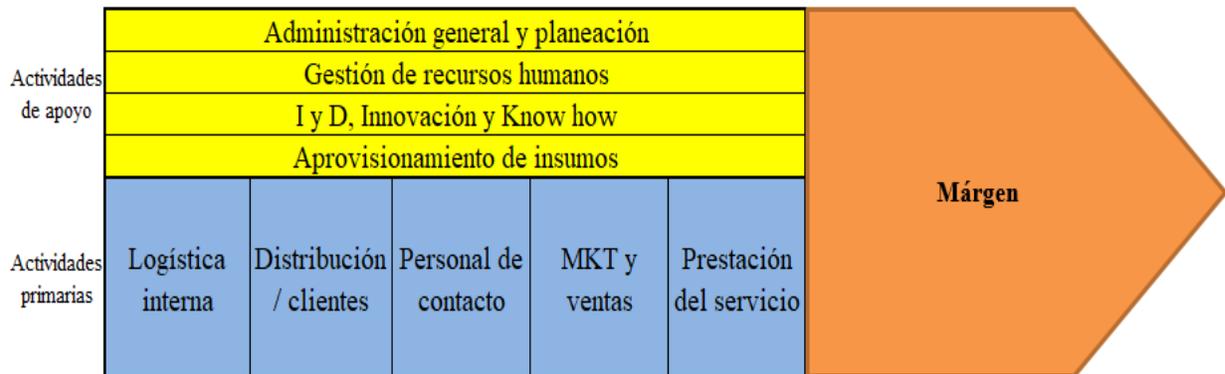
Lo importante es no dejarse engañar por el hecho de querer continuar con nuestras costumbres, lo tradicional, lo que conocemos y lo “más seguro”, sino esforzarse por conocer, estar abierto a posibles cambios y prepararse para ello con miras a largo plazo.

### **Análisis de la Cadena de valor de Campus Huevo Sanchez**

El siguiente gráfico representa la cadena de valor de la organización. En ella se incluyen todas las actividades y funciones de la empresa divididas en categorías estratégicamente distintas, las que a su vez engloban otras actividades. Se identifican las actividades primarias que crean valor (logística interna, distribución/ clientes, personal de contacto, marketing y ventas, y prestación del servicio), y las actividades de apoyo que facilitan y mejoran el desempeño de las primarias (administración y planeación, RRHH, innovación y know-how, y aprovisionamiento). El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

La meta de este análisis es determinar cuáles son las funciones y actividades que la compañía desempeña con eficiencia y eficacia, y decidir cuáles necesitan estudiarse para su mejora dirigida a la internacionalización de la empresa.

Gráfico 6 – Cadena de valor de la organización CHS



Fuente: Elaboración basada en el modelo de cadena de valor de Porter M. (1985).

Comenzamos analizando las actividades primarias:

**Logística interna:** en este tipo de negocio utilizamos este término para abarcar las tareas de contratación y acuerdos con el espacio físico e infraestructura, servicios de comida y hospedaje. Necesidades primordiales para poder llevar a cabo cada campus en los sectores estratégicos seleccionados. Por esta razón es que catalogamos estas funciones dentro de las actividades primarias.

Esta actividad es una de las debilidades y problemáticas de CHS para lograr su internacionalización. La organización no tiene un gran conocimiento y estudio de los espacios físicos necesarios en todas sus zonas de posibles eventos. Sumado a esto, el contacto, gestión y acuerdos para hacerse de estas necesidades en otros países son mucho más conflictivos y delicados, y provocan mayores inseguridades en la empresa que los acuerdos nacionales. Esto es una de las principales causas de los miedos y dudas de la

empresa para su internacionalización, pero que no significan impedimentos, si paciencia, trabajo y dedicación.

Asimismo, tanto Oscar Sanchez como su campus, debido a los años de trayectoria mencionados, su reconocimiento, la gran cantidad de clientes internacionales que han participado, han formado una cartera de contactos, relaciones de gran valor y referencias muy favorables para desarrollar estas funciones. Es uno de los puntos donde las relaciones comerciales y alianzas de cooperación pueden jugar un papel fundamental.

**Distribución/ clientes:** Hace referencia al estudio del mercado, su segmentación y selección de los mercados prioritarios (los más atractivos), junto al reconocimiento de los factores claves para el éxito en ellos.

Si bien la organización tiene experiencia, contacto con población de los mercados en referencia y un panorama general de las regiones objetivo, son tareas aún no desarrolladas por la empresa. A raíz de este proyecto se ha empezado a trabajar en este aspecto, desde investigaciones externas e internas por medio de distintos documentos, publicaciones, observaciones directas, entrevistas y encuestas (sus resultados en el análisis del micro entorno).

Por lo tanto, esta actividad es otra de las que merecen mayor atención, tiempo y dedicación, y por el momento otro aspecto a fortalecer para su internacionalización.

**Personal/ equipo de trabajo:** es el personal generador directo de la prestación del servicio y el que interactúa con el cliente en pos de potenciar y maximizar la satisfacción del mismo. También son responsables de la variabilidad de la prestación en el transcurso de la misma y la percepción y empatía con los clientes.

Para poder llevar a cabo cada campus y la optimización de su metodología en el tiempo, se enfatiza buscar lo mejores técnicos/ formadores, estar siempre actualizados al basquetbol

moderno y su forma de enseñanza. Así, por ejemplo se contrata los mejores entrenadores de nuestro país, y llegan brillantes técnicos del exterior. Es imprescindible para la organización, rodearse de un equipo idóneo, y sobre todo, con los valores humanos que prioriza CHS.

Para todos los miembros y staff de la organización, el campus es sinónimo de Familia, todos conservamos un respeto enorme y cariño por nuestros compañeros y amigos. Los asistentes cuidan el campus como si fuera de ellos.

Una ventaja muy importante (o la más importante) y vinculada a este aspecto y su estructura, es que el director, Oscar Huevo Sanchez, es uno de los directores técnicos y entrenadores más reconocidos de Argentina, y su hijo, Mariano Sanchez, formador y entrenador de fundamentos y técnica individual de mayor relevancia en el país. Lo que nos adelantamos a decir que es la ventaja competitiva de mayor fuerza que tiene esta marca.

**\_Marketing y ventas:** es una de las actividades más importantes para penetrar en los mercados internacionales. Se trata de determinar cómo entrar en los mercados seleccionados, cómo abordarlos y las estrategias para ganar participación en ellos.

Comprende las actividades de relacionadas a la fuerza de ventas, publicidad y promoción.

CHS ha crecido en esta actividad aprovechando sus recursos y ventajas competitivas. Invierte lo necesario en publicidad y fuerzas de ventas con buenos resultados por distintos medios: Televisión, página web, email marketing, de boca en boca (parece poco relevante pero es de gran valor) y en las redes sociales. En relación a esto último al igual que la tecnología, es de público conocimiento el crecimiento y la dimensión que han tomado, una de las causas principales de la globalización y herramienta crucial para la internacionalización de las empresas. Tanto la marca CHS como sus protagonistas

capacitados y reconocidos en el ambiente del básquetbol lo saben aprovechar desde escribiendo notas de opinión o compartiendo conocimientos, hasta mostrando experiencias e imágenes vinculadas e interesantes para sus seguidores (cerca de cien mil entre las distintas redes).

A pesar de esto, la organización debe optimizar esta actividad vinculada a su internacionalización, dirigida a sus mercados seleccionados y buscando el conjunto de alternativas más efectivas para hacerlo de forma eficiente. No es una debilidad pero debe estudiar la manera de hacerlo en estos nuevos mercados, y trabajar para desarrollarlo.

**Prestación del servicio/ diferenciación:** son las actividades y fortalezas involucradas en el servicio que se ofrece.

A raíz de sus conocimientos adquiridos, la metodología innovadora, y la calidad de sus recursos humanos que conforman un equipo de alto nivel, CHS siempre se ha podido diferenciar de gran parte de su competencia. Una diferenciación dirigida a ofrecer un servicio distintivo de mayor valor percibido por sus clientes, y marcada por su filosofía de trabajo: responsabilidad y enseñanza.

Estos recursos y capacidades que la constituyen, se consideran primordiales para poder ganar participación en otros países, y buscando no desilusionar en el trabajo, y superar expectativas de los nuevos clientes. Así, la intención es generar alto grado de satisfacción, que los inscriptos sientan un avance en ellos mismos, que al llegar a sus casas vuelvan plenos y sus padres agradecidos por lo vivido.

Esto no solo nos hace cumplir con nuestra finalidad, sino también, provoca la fidelidad de los nuevos clientes (relación súper importante), promulgan una publicidad valiosa en su ambiente, y la organización va desarrollando nuevos mercados.

Por otra parte, Campus Huevo Sanchez también posee ciertos activos intangibles y fortalezas de gran valor que lo diferencian del resto: su trayectoria, experiencia e imagen adquiridas.

La larga vida que mantiene esta empresa familiar, junto a su evolución y crecimiento desde el año 1988, no es casualidad, se debe principalmente a cada uno de los aspectos mencionados en este apartado, siendo estas las principales causas de más de 32 años de trayectoria y experiencia realizando este tipo de eventos de manera ininterrumpida.

Todos estos años avalan la calidad y el compromiso de CHS en mercados exteriores, lo que termina resultando en una ventaja competitiva sustentable que ningún otro rival posee.

En consecuencia, la imagen de este campus es doblemente positiva. Primero por la imagen que transmite la persona física, Oscar Huevo Sanchez, el prestigioso director técnico ya nombrado junto a la de cada uno de su staff, y luego, la imagen que fue construyendo la empresa en la mente de los consumidores de este deporte e industria. Ambas generan una imagen compuesta que sin dudas es óptima y una marca muy respetada en el ambiente del básquetbol. Con solo imaginarse un momento a una organización todos estos años a cargo de miles de niños, donde casi la totalidad de ellos termina su experiencia con un progreso y una sonrisa, dan una idea del respeto ganado y el valor adquirido.

Este recurso es la conclusión del trabajo y el esfuerzo de tantos años de esta organización, y la que engloba un conjunto de competencias relevantes que pueden ser el motor de su internacionalización.

De este modo, esta actividad principal es el mayor valor de la empresa, y lo que la distingue de la competencia.

**Administración y planeación:** este conjunto de actividades, también llamado infraestructura de la empresa, está prácticamente ausente en esta organización. Parece

contradictorio al hablar tanto de su crecimiento y el éxito que ha conseguido. Lo cierto es que dicha evolución y objetivos cumplidos son de muy pequeña escala, sin olvidar que se trata de una organización 100% familiar.

Esta pequeña empresa, no dispone de gran estructura organizacional, es extremadamente informal, todas las tareas administrativas se concentran en un número muy reducido de personas, y algunas tareas que contribuyen a su eficiencia directamente no se realizan. No posee un plan estratégico a largo plazo, fundamentales para lograr ser más competitivos, continuar en crecimiento, expandirse y cumplir los objetivos generales en dirección a la misión de la compañía. Toda su actividad y organización, si bien mantienen una idea y filosofía de trabajo, es a corto plazo (casi sobre la marcha).

Está claro que es un punto débil, no para competir con rivales porque estos se encuentran en la misma situación o peor, pero si para desafiarse a sí misma, ir en busca de su internacionalización, y lograr las metas propuestas. A través de este proyecto se pretende fortalecer.

\_Gestión de recursos humanos: el cliente es la razón del negocio y la gestión del personal debe estar orientada y enfocada a la comprensión y colaboración respecto al mercado específico. De este modo se selecciona el equipo de trabajo adecuado en base al sector geográfico, características del segmento y de potenciales clientes, sus hábitos y valor para estos.

La ventaja de poseer una carrera respetable en este deporte, alto conocimiento del básquetbol y del grado de desarrollo del mismo en cada sector, las experiencias de los campus ya realizados en otros países, y las relaciones con los extranjeros recibidos en los campus en Argentina, brindan alta capacidad para esta tarea. Y si le sumamos una investigación de mercado más profunda, esta gestión es muy difícil que no sea óptima para

cada evento internacional a realizar. Dicho esto, la gestión de recursos humanos no es una preocupación.

\_ **I & D, Innovación y know-how:** inversión en investigación, perfeccionamiento y actualización de la metodología de trabajo y de los diferentes aspectos del juego, diseño del servicio y satisfactores, diseño y desarrollo de procesos e innovación para la prestación.

Campus Huevo Sanchez fue el primer campus que surgió en Latinoamérica a través de una idea que trae su creador y director a la ciudad de Mar del Plata en el año 1987 desde Barcelona. Una idea novedosa que se encargó de adaptar a su estilo y plasmar con éxito a partir de aquel año, ya que supo aprovechar la ventaja de ser el primero, detectando la mejor manera de desarrollarlo a través de los años. Con el paso del tiempo, el campus se fue actualizando y optimizando. Se ha ido modificando en su estructura, organización e innovando en su metodología, buscando constantemente enfocarse en el cliente y brindar el servicio de la mejor manera. Es destacable la inversión constante en perfeccionarse y actualizarse tanto de su director/ entrenador principal como de su hijo, segundo entrenador principal, lo que revela la pasión que llevan por este deporte y la clave del éxito en su profesión.

A este conocimiento de la forma de desenvolver este tipo de negocio y del juego en cuestión, CHS lo transformó en una fortaleza competitiva perdurable durante sus años, al ser este aspecto uno de los más valorados por los padres de los niños, y disfrutado por estos y sus entrenadores.

\_ **Aprovisionamiento de insumos:** es la función de comprar los productos utilizados y complementarios del servicio prestado. Los más importantes para CHS son la indumentaria y balón que se lleva cada inscripto, y el merchandising para su venta.

Estos productos complementarios que agregan valor para el cliente, al igual que el servicio brindado también deben ser diferenciados. Los proveedores de esta clase de insumos poseen generalmente alto poder de negociación, y significan un costo considerable para la empresa. Hoy en día ninguna firma te regala sus productos y en tantas cantidades, menos si estos son de alta calidad.

Pero la aparición de nuevos proveedores da mayores alternativas, mejorando la relación con los mismos, creando la posibilidad de relaciones a largo plazo y/o compras en gran volumen generando una economía de escala beneficiosa.

En conclusión, esta actividad además de ser necesaria para la operatividad del campus, agrega valor para el cliente, y si bien produce un costo considerable, es posible lograr acuerdos favorables mediante compras en cantidad, publicidad (que CHS le genera a estas marcas), y la posibilidad de relaciones a largo plazo.

## Capítulo 6

### **Diagnóstico**

- 6.1. Posibilidades de crecimiento en el mercado local.
- 6.2. Posibilidades de crecimiento en el mercado internacional.
- 6.3. Análisis FODA.
- 6.4. Análisis de ventajas y desventajas competitivas según factores claves de éxito.

## **6. DIAGNÓSTICO**

### **6.1. Posibilidades de crecimiento en el mercado local**

Es evidente que la organización ha llegado a la cima de su curva en el mercado nacional, un mercado e industria que además ya han alcanzado una etapa madura en su ciclo de vida. Sin ir más lejos, de la mano con dicha maduración de este tipo de negocio, viene el gran aumento de la competencia por este mercado limitado.

Si a esto le sumamos la situación actual desfavorable ya resaltada, caída de la actividad económica, devaluación constante de nuestra moneda, pérdida del poder adquisitivo y aumento de pobreza (entre otras), sería absurdo encerrarse entre nuestros límites sino somos conformistas.

Siendo objetivos, los últimos años y los que vienen, no generan grandes expectativas y posibilidades de continuar en crecimiento a esta acotada escala. El desafío de la empresa referido a este mercado, pasa de ser el crecimiento a mantener su posición competitiva, su participación y ventas.

### **6.2. Posibilidades de crecimiento en el mercado internacional**

El único límite existente de CHS para el crecimiento internacional es su capacidad de incorporar un pensamiento estratégico y visión global. Esta pequeña organización con valiosos recursos y capacidades que pueden significar una ventaja competitiva de mayor dimensión si se tiene una visión mucho más amplia. El crecimiento de esta empresa (como de casi todas actualmente) se encuentra ligado en gran medida a su expansión en los mercados internacionales. Estos brindan a las empresas una excelente oportunidad de mejora y aprendizajes, haciéndolas más competitivas y productivas.

En contraste con las escasas posibilidades de continuar en crecimiento dentro del mercado nacional, el mercado internacional si ofrece enormes oportunidades para hacerlo. De hecho, ya deja de ser una oportunidad, para exigirse como una necesidad de las empresas en el nuevo escenario globalizado.

Las principales razones que motivan y aumentan estas posibilidades referidas al mercado externo son las siguientes (todas explicadas anteriormente en análisis externo):

- \_Mercado global sin límites.
- \_Industria en crecimiento.
- \_Muy baja competencia.
- \_Mejor situación económica.
- \_Monedas más valuadas.
- \_Interés creciente de extranjeros en el deporte.
- \_Aumento de concurrencia extranjera a campus en Argentina.

Además, la empresa, se encuentra en buen momento para iniciar la internacionalización, cuando ya se ha trabajado en el mercado nacional durante muchos años y se ha iniciado con exportaciones irregulares directas e indirectas con un entusiasmo de este público cada día mayor (ejemplos, Chile, Bolivia y Ecuador).

El crecimiento que se busca por medio de la internacionalización de la empresa es a mayor escala. Desarrollando un proceso a largo plazo, con la meta de convertirse en un importante actor internacional en su mercado relevante, pasando de pensar y trabajar en un mercado interior a hacerlo en algunos mercados internacionales. De una actitud prácticamente defensiva y reactiva al luchar por mantenerse en la posición competitiva alcanzada en nuestro mercado local, a una plenamente ofensiva y proactiva. Crecer y

desarrollar el negocio, ampliándolo a todos aquellos mercados donde existe una oportunidad.

Actuar desde el pensamiento estratégico, y considerar el mercado global como el mercado de la compañía. Los mercados no deben tener fronteras para la empresa si su producto/ servicio son competitivos y los países no se oponen a su entrada.

El objetivo que se propone desde esta planificación para CHS, se traslada desde aumentar las plazas por las provincias nacionales y cubrir el mercado local, a lograr 10/12 plazas por todo Sudamérica y Centroamérica con una concurrencia importante de jugadores y entrenadores inscriptos, bajo la misión de llegar a ser considerado como uno de los mejores campus tecnificados del mundo.

No creer que sea simple, como suena ampliar la visión y ya, se debe tener en claro que para lograr una internacionalización efectiva es necesario dedicar tiempo a prepararse para poder lograrlo. Lo más seguro es que al momento de comenzar las iniciativas para implementar esta decisión, haya tres barreras mentales que debemos enfrentar y superar: “Es difícil, tengo dudas, y el miedo al fracaso”.

La mejor manera es investigando los países potenciales objetivos, buscar un conocimiento más completo de los clientes extranjeros, sus múltiples segmentos detectando oportunidades y problemas posibles, identificando potenciales socios y diseñando la mejor manera de penetrar en cada uno de ellos y adecuar la estrategia a los segmentos estratégicos seleccionados. Por esta razón, la paciencia es fundamental, y es conveniente contemplar el proceso desde una perspectiva global pero conservando la esencia local de la empresa.

**6.3. Análisis FODA**

Tabla 5 – Análisis FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor situación económica que en Argentina.</li> <li>• Monedas más valuadas.</li> <li>• Importancia del deporte en el plano social y político internacional.</li> <li>• Acercamiento, integración e interconexión de los países gracias a la globalización y tecnología.</li> <li>• Cambio en el modo de concebir la innovación a una perspectiva más amplia.</li> <li>• Tamaño del mercado sin límites.</li> <li>• Ciclo de vida de la industria y mercado: rápido crecimiento.</li> <li>• Débil competencia y débil sustitutos.</li> <li>• Nivel de básquetbol bajo. Interés en aprender alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cultura en la población objetivo de asistir a estos eventos/ desconocimiento.</li> <li>• Poder de negociación de proveedores de servicios y espacio físico necesarios.</li> <li>• Celos de entrenadores y formadores locales quienes influyen en el mercado.</li> <li>• Posibles barreras de entrada que puedan poner residentes del exterior al querer desarrollar un negocio extranjero en su país.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de entrenadores y disertantes.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso con los clientes.</li> <li>• Alta experiencia y trayectoria.</li> <li>• Optimización en organización, estructura, formato, know-how.</li> <li>• Calidad de enseñanza y contenidos.</li> <li>• Innovación y actualización en metodología.</li> <li>• Imagen óptima del campus y sus figuras.</li> <li>• Alta cantidad de inscriptos extranjeros en campus nacionales.</li> <li>• Buen rendimiento en los eventos internacionales ocasionales realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de las funciones de administración y planeación de la empresa.</li> <li>• Seguridad y comodidad para continuar en su mercado y estrategia tradicional, por el éxito logrado.</li> <li>• Incertidumbre, dudas, miedos, para expandirse y desarrollar el negocio en otros países.</li> <li>• Falta de desarrollo de logística interna, relaciones comerciales y alianzas de cooperación.</li> <li>• El precio puede ser elevado para entrar en nuevos mercados.</li> <li>• Desconocimiento de hábitos de compra y estrategias adecuadas de MKT y ventas en muchos sectores potenciales internacionales.</li> </ul>

Fuente – Elaboración propia.

#### **6.4. Análisis de ventajas y desventajas competitivas según factores claves de éxito**

El análisis de la posición competitiva, se ha desarrollado respecto a la capacidad de la empresa para internacionalizarse y a los factores claves de éxito para prosperar con este negocio en nuevos mercados exteriores. No se realiza en comparación con los principales rivales que pueden existir, ya que el nivel de competencia es bajo y solo en mercados específicos. Lo que podría llegar a provocar un engaño en cierto punto, y distorsionar el objetivo principal de lograr un crecimiento importante en la empresa a nivel internacional, y no aparentar ser solo un gran proyecto.

En la siguiente tabla sintetizamos el análisis de los segmentos del mercado y la identificación de ventajas y desventajas competitivas según los factores claves de éxito.

Tabla 6 - Análisis de ventajas y desventajas competitivas según FCE en los segmentos

Potencial atractivo	SEGMENTOS	Importancia relativa para CHS	FCE		CHS		
			Valor	%	Puntos fuertes	Puntos a optimizar	Puntos débiles
Estrategicos prioritario	Chile, Bolivia, Uruguay, Perú, Ecuador	65%	Calidad	25%	x		
			MKT e imagen	30%		x	
			Precio	20%	x	x	
			Relaciones y alianzas	25%		x	
Estratégico	Brasil, México, Colombia	25%	Calidad	20%	x		
			MKT e imagen	25%		x	
			Precio	25%		x	
			Relaciones y alianzas	30%			x
Complementario	Paraguay, Guyana, Panamá, otros países de América Central	10%	Calidad	25%	x		
			MKT e imagen	30%			x
			Precio	20%		x	
			Relaciones y alianzas	25%			x

Fuente: Elaboración propia basada en Plan de internacionalización de la PYME en la práctica (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

## Capítulo 7

### **Propuesta de aplicación**

- 7.1. Etapa estratégica.
- 7.2. Etapa táctica.
- 7.3. Etapa presupuestaria.
- 7.4. Diagrama de Gantt.
- 7.5. Conclusiones y recomendaciones.

## **7. PROPUESTA DE APLICACIÓN**

### **7.1. Etapa estratégica**

#### **Visión:**

Lograr la expansión hacia los mercados globales estratégicos y consolidarse en el mercado internacional. Desarrollar la cantidad de plazas que permita el alcance a todos los clientes objetivos con una concurrencia importante de jugadores y entrenadores inscriptos. Proporcionar un crecimiento financiero el cual permita sustentar un crecimiento orgánico y externo, para ser considerado el mejor campus de básquetbol tecnificado de América latina y uno de los mejores del mundo.

#### **Misión:**

La misión de Campus Huevo Sanchez es proporcionar eventos tecnificados de perfeccionamiento en básquetbol de calidad y valor superior, dirigidos a jugadores y entrenadores de edades formativas, asumiendo un compromiso enfocado en el cliente bajo los principios estandartes de responsabilidad y enseñanza. Impulsar un crecimiento sustentable a largo plazo y fomentar la práctica y valores positivos de este deporte.

#### **Estrategias:**

A partir del diagnóstico realizado, se determinan las estrategias para el proceso de internacionalización de la empresa.

Para ello, es imprescindible contar con un cambio sustancial adoptando una actitud y orientación estratégica, la cual se basa en el deseo constante de mejorar y obsesión de ganar de todo el equipo humano, en la misma dirección para lograr un fin común. Esta intención enfocada en la esencia de ganar requiere la sumatoria del esfuerzo y compromiso de toda la organización y conservarla con miras a largo plazo.

Estrategia de mercados a abordar, segmentación y priorización:

Las decisiones estratégicas relacionadas a la segmentación y priorización de mercados fueron expuestas en el Análisis comercial. En el próximo punto, se representa dicho análisis junto a las fortalezas de la empresa y su estrategia competitiva seleccionada para su actividad internacional, se resumen en la tabla 11.

Estrategia competitiva internacional y posicionamiento: Diferenciación:

Nos referimos a cómo queremos que nos perciba el mercado, con qué atributos de imagen queremos que relacione nuestro servicio y evento.

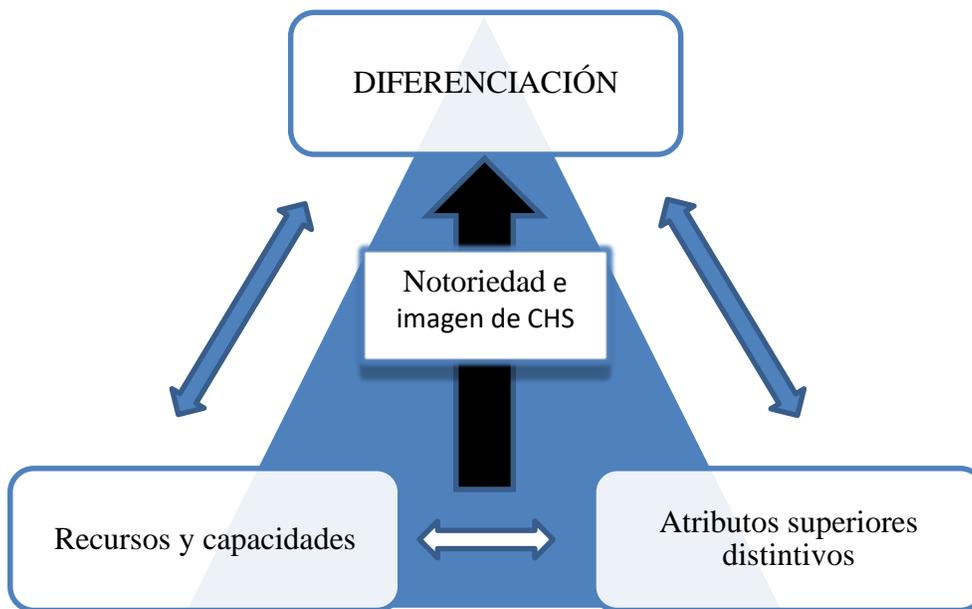
La organización, contemplará el proceso desde una perspectiva global pero conservando su esencia local. Mantendrá su estrategia genérica de diferenciación en su servicio para la actividad internacional, aprovechando sus recursos y capacidades internas que lo distinguen. Hacer una extensión de su estrategia para el desarrollo de nuevos mercados, apuntando a una expansión geográfica. La misma busca posicionar a CHS con atributos únicos y alta calidad de su servicio principal, el cual no abunda, no es muy accesible, ni tiene sustitutos con características semejantes.

Tabla 7 – Mercados a abordar y estrategia competitiva

Priorización de mercados	Segmentos	Importancia relativa para CHS	FCE		Puntos fuertes	Estrategia competitiva y de posicionamiento
			Valor	%		
Estratégicos prioritario	Chile, Bolivia, Uruguay, Perú, Ecuador	65%	Calidad	25%	Calidad Imagen	Diferenciación: _Calidad de servicio _Imagen de marca e integrantes
			MKT e imagen	30%		
			Precio	20%		
			Relaciones y alianzas	25%		
Estratégicos	Brasil, México, Colombia	25%	Calidad	20%	Calidad Imagen	Diferenciación: _Calidad de servicio _Imagen de marca e integrantes
			MKT e imagen	25%		
			Precio	25%		
			Relaciones y alianzas	30%		
Complementarios	Paraguay, Puerto Rico, Guyana, Panamá, otros de América Central	10%	Calidad	25%	Calidad Imagen	Diferenciación: _Calidad de servicio _Imagen de marca e integrantes
			MKT e imagen	30%		
			Precio	20%		
			Relaciones y alianzas	25%		

Fuente: elaboración propia basada en Sainz de Vicuña Ancín, 2017.

Gráfico 7 – Estrategia de posicionamiento



Fuente: elaboración propia.

Estrategia de forma de entrada en los mercados internacionales: Exportación del CHS:

La forma de entrar en los mercados internacionales seleccionados es por medio de la exportación de los Campus Huevo Sanchez. Es importante aclarar que no consiste en la venta de franquicias, sino de expandir las operaciones y servicios junto a su equipo diferenciado por la calidad e imagen, siendo estos recursos humanos el principal factor clave de éxito, y quienes otorgan validez y prestigio a los eventos realizados.

Adelantarse en la introducción de este negocio, ofreciendo un servicio basado en una actividad en crecimiento.

Este medio, además activa dos mecanismos de mejora de competitividad sostenible:

1) Una fuente única generadora de aprendizaje y mejora continua, activando en estos entornos diferentes y cambiantes los mecanismos de adaptación y evolución que conviertan a la empresa sostenible y competitiva en los mercados exteriores. Anticipar tendencias, y la formación de nuevos hábitos culturales y de consumo de estos mercados.

2) La diversificación del riesgo, ofreciendo un alto grado de protección, incluso ante las profundas crisis como la que se vive hoy en argentina.

La exportación de los eventos CHS y entrada en nuevos mercados internacionales será factible principalmente con el apoyo de socios externos.

Estrategia de crecimiento externo: alianzas de cooperación y relaciones comerciales:

La manera más efectiva para lograr un crecimiento importante, es mediante la integración horizontal. Un modelo en el que la compañía se centra en sus puntos fuertes, mientras opta por subcontratar las necesidades que sustentan y facilitan su actividad. Este modelo requiere inversiones mínimas en capital, brinda flexibilidad, agilidad, y sobre todo, una capacidad ilimitada de crecimiento al ampliar la visión al mercado global. No

centralizarse esperando que el mundo arribe a un sector específico, sino expandirse geográficamente, abarcar nuevos mercados, y que CHS se extienda al mundo.

Para esto resulta imprescindible, además de fortalecer actividades de la propia empresa y crecimiento interno, contar con medios de apoyo externos, gestionando alianzas y recursos que permitan el desarrollo armonioso de la actividad internacional. Generar alianzas estratégicas y operativas de cooperación es el método fundamental (especialmente en empresas pequeñas) para el desarrollo de las demás estrategias y el logro exitoso del proceso de internacionalización: facilitar la entrada a nuevos mercados, su conocimiento, subcontratar servicios necesarios, acuerdos con representantes confidenciales facilitadores y agentes comerciales en los sectores estratégicos, disminuir los riesgos de inversiones, fortalecer la imagen y notoriedad de marca, etc.

Estrategia comercial:

- A nivel de servicio: estrategia “glocal”:

A raíz de las diferencias socioeconómicas, sociales, culturales, etc., de cada segmento de mercado, como de los objetivos diferentes para cada uno, es probable combinar una estrategia global con otra local, lo que se denomina estrategia “glocal”: una estrategia corporativa genérica global común adaptada con una estrategia funcional o de comercialización de acuerdo al mercado local que corresponda.

El servicio se debe apoyar en referentes reconocidos por el público objetivo, conociendo en cada mercado las mejores opciones para completar el staff. Son los encargados de la enseñanza y la principal herramienta de atracción y valor para el cliente, por lo menos hasta consolidar la imagen de marca como en Argentina.

Ser capaces de soltar la metodología tradicional que acostumbra la organización, y evaluar la forma de adaptarla a lo más conveniente en cada caso respecto a quien se dirija y

a los aprendizajes que se van incorporando en cada región. Aspectos como duración en días, horas de entrenamiento diario, modalidades de inscripción (pensión completa, media y sin pensión), contenidos, fundamentos e intensidad en las prácticas, progresión etc.

- A nivel precio: estrategia de “mejor costo”:

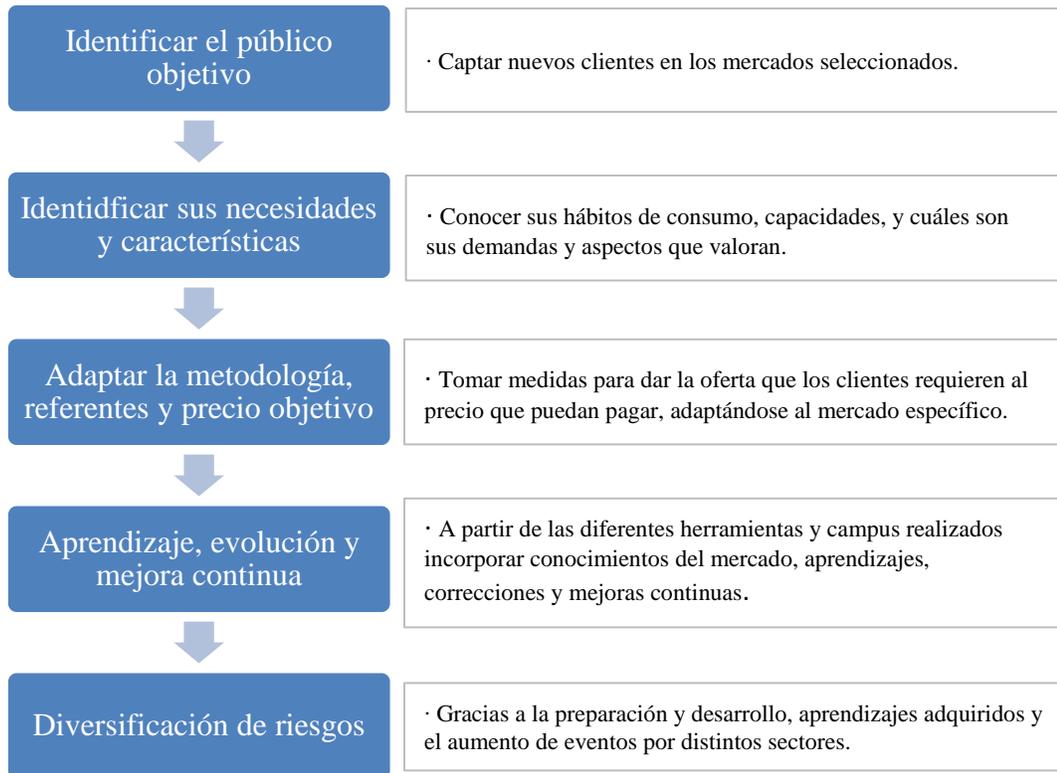
Buscar la competitividad en precio, especialmente en los mercados que no se caracterizan por asistir a este tipo de eventos ni dedicar tanto tiempo al deporte, y/o son sensibles a este factor clave. Lograr una oferta “masiva”, y que conozcan los CHS la mayor cantidad de simpatizantes del básquet posible, que puedan disfrutarlo y motivarse, tanto los niños como sus padres al verlos (observar la felicidad con la que terminan sus hijos hace que sean quienes más valoran el evento).

La estrategia para ello, es ofrecer a los clientes lo mejor que se pueda hacer al precio que pueden pagar, “estrategia de mejor costo”. Determinar un precio objetivo, y buscar en base a la rentabilidad e inscripciones deseadas un costo objetivo.

La calidad en cuanto a la enseñanza de los CHS, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, es prácticamente garantizada debido a sus capacidades internas y el déficit de conocimientos del básquetbol que predomina en estos mercados. Por lo que realizando una gestión eficiente en cuanto a costos, por medio de alianzas y acuerdos comerciales adecuados es muy factible lograrlo.

Al mismo tiempo, se busca un margen considerable con la intención de incrementar la rentabilidad del evento a raíz de mayor cantidad de inscripciones.

Gráfico 8 – Estrategia comercial



Fuente: elaboración propia basada en Sainz de Vicuña Ancín, 2017.

Estrategia de distribución: activa: fuerza de ventas agresivas y acercamiento directo:

Para una captación de nuevos clientes partiendo de la situación actual de la organización, es necesario invertir en la acción comercial activa. Ante esta necesidad de inversión y con la finalidad de maximizar los recursos comerciales, se focalizará en los segmentos prioritarios y clientes más accesibles.

La distribución activa, se realizará en conjunto con la estrategia de alianzas y acuerdos con socios externos de cada sector estratégico (representantes confidenciales, agentes comerciales, clubes o colegios) para tomar contacto directo con potenciales clientes, persuadir y brindar confianza.

\_Alianzas con clubes, colegios u otros organismos vendiendo el Campus Huevo Sanchez como evento, o para trabajar conjuntamente el mercado. Las ventajas de esta modalidad de

venta, además de un beneficio económico seguro o de menor riesgo, son la utilización de sus recursos y espacios, la incorporación de su imagen local identificada con el mercado, la posibilidad de ir conociendo el mismo, y la suma de experiencia con el aprendizaje y contactos valiosos que incluye, difundir y dar a conocer el servicio, e instalar la imagen de marca. Así, luego los eventos organizados por la organización estarán más preparados y tendrán menor riesgo.

\_Acuerdos con agentes comerciales, entrenadores, docentes, dirigentes de instituciones estratégicas, etc., para facilitar la entrada y desarrollo de los mercados seleccionados, impulsar mayores ventas, y obtener conocimiento sobre el mercado.

\_Acuerdos y relaciones comerciales con firmas que deseen invertir sponsoreando los campus, incorporando además de un respaldo económico, cierta imagen local de la región.

Estrategia de distribución pasiva: marketing publicidad y comunicación:

Con el resto del mercado y clientes menos accesibles, la compañía será más reactiva y pasiva, esperando que contacten con CHS. Potenciar la imagen y notoriedad de Campus Huevo Sanchez a través de acciones de comunicación, publicidad y campañas de marketing para que los clientes contacten con la empresa.

La difusión del campus como evento que ofrece una oportunidad de valiosos aprendizajes, como así afianzar su notoriedad de imagen, conforman una de las actividades y factores claves más importantes para el éxito internacional.

Estrategia de comunicación: orientación al cliente: responsabilidad, compromiso, empatía y confianza:

El negocio nunca será posible si no hay confianza entre las partes. Es fundamental que el cliente vea al prestador del servicio con buenos ojos, no como un extraño o un extranjero que llega a su país a aprovecharse y llevarse su rédito.

Es necesaria mayor cercanía e identificación con los sectores extranjeros, mostrar que las experiencias brindadas son un crecimiento más para el cliente, sus pares y el deporte de la región o institución que representan.

En las poblaciones mencionadas predominan generalmente niños y jóvenes más introvertidos, sin tanta picardía y para eso se necesita fortalecer la comunicación y la empatía hacia ellos (más aun siendo los miembros del evento extranjeros).

La estrategia es de orientación al cliente: ofreciendo responsabilidad, compromiso y generando empatía y confianza, facilitando la comunicación. La bondad del servicio y su excelencia se dan por hechos, se trata de acertar a presentarse como el público objetivo puede esperarlo y de expresarse y explicarse cómo puede entenderlo.

Gráfico 9 – Estrategia de distribución y comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de organización: redefinir la organización en función del proceso de internacionalización

En consecuencia a las necesidades derivadas de la estrategia de internacionalización, redefinir la organización adaptándola a la nueva realidad internacional que este proceso quiere desarrollar en los próximos años.

Se debe empezar con una evaluación de lo que la organización debe hacer diferente y cómo. Dirigir el cambio organizacional, crear y fomentar una cultura que apoye las estrategias y superar objetivos. Se requiere un liderazgo administrativo hábil para comunicar de manera convincente la nueva estrategia y sus razones, garantizar el compromiso, motivación, generar consenso del equipo y acomodar las partes y tareas. Administrar el personal, dar seguimiento e integrar los esfuerzos en función al cambio organizacional. Instaurar en esta pequeña organización los siguientes factores claves:

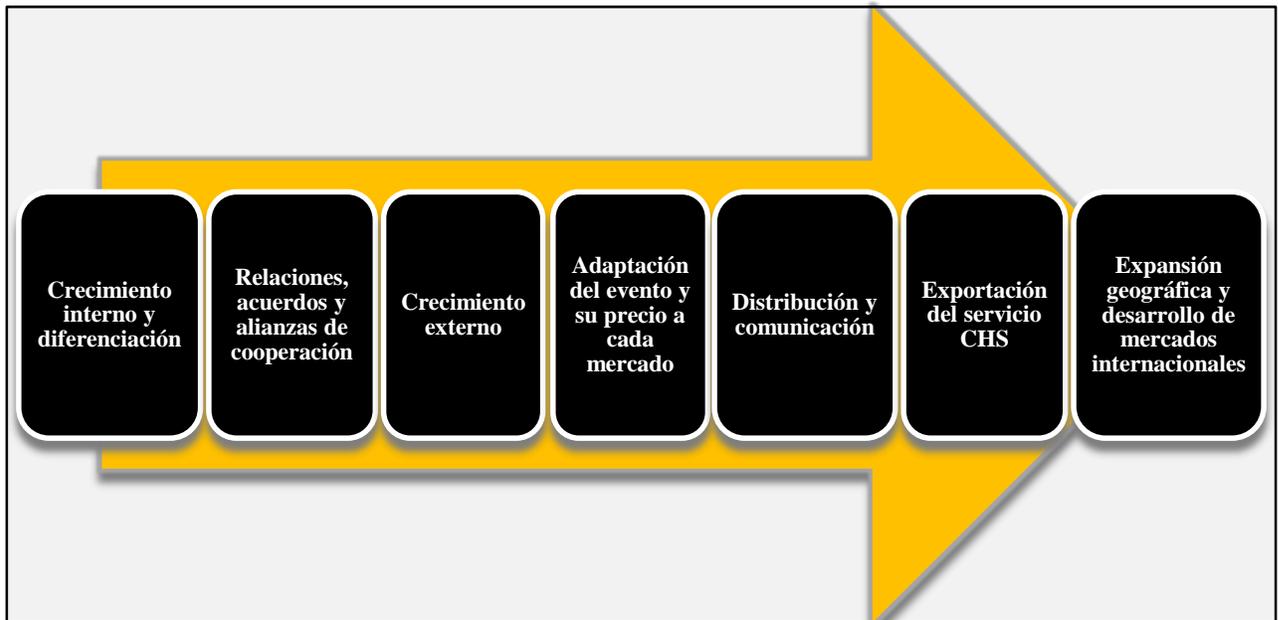
- Una cultura emprendedora basada en:
  - a) El mantenimiento de una visión de futuro ambiciosa, clara y bien comunicada.
  - b) Que sea capaz de redefinir las fronteras del mercado y tenga una perspectiva global.
  - c) La capacidad y vocación para identificar nuevas oportunidades.
  - d) Que favorezca el fomento y canalización de las iniciativas empresariales.
- Reconocer que los pilares básicos deben ser el pensamiento estratégico y su visión internacional, desarrollando funciones de administración y planeación a largo plazo.
- Utilizar los medios de apoyo disponibles para la internacionalización de CHS.

Gráfico 10 – Estrategia de organización



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11 – Estrategias y proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia.

### **7.2. Etapa táctica**

Se definen las iniciativas correspondientes para la puesta en marcha de las decisiones estratégicas adoptadas, las cuales facilitan y concretan el plan de internacionalización.

Tabla 8 – Planes de acción

CHS	ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
1	Estrategia competitiva internacional y de posicionamiento: Diferenciación	Aportar la mayor calidad posible tanto en la enseñanza como en los servicios y productos complementarios.	Integrantes principales de la organización	dic-21
		Disertantes y entrenadores de primer nivel y reconocidos.		dic-21
		Operatividad del evento, organización y metodología que permita un campus fluido y con profesionalismo.		dic-21
2	Estrategia de forma de entrada en los mercados internacionales: Exportación del CHS	Alianzas con representantes confidenciales de cada sector estratégico para reforzar conocimientos, know-how, adquirir contactos y facilitar la gestión con terceros.	Director con apoyo del equipo principal y representantes confidenciales	nov-20
		Alianzas y acuerdos con entidades que poseen la infraestructura y espacio físico necesario en sectores estratégicos.		may-21
3	Estrategia comercial: a nivel servicio y de mejor costo a nivel precio	Evaluar el potencial precio que el mercado puede estar dispuesto a pagar, de acuerdo a sus hábitos y valor percibido.	Director y administrador con apoyo del representante confidencial.	dic-20
		Establecer precio objetivo.		dic-20
		Establecer el costo objetivo en base al margen deseado.	Director y administrador	dic-20
		Alianzas y acuerdos comerciales con proveedores de insumos y necesidades.	Director con apoyo de administrador	abr-21
		Establecer el formato y metodología adecuada, espacio requerido, y modalidades convenientes.	Director y administrador con apoyo del representante confidencial	ene-21
		Definir cantidad de días ideales, y horas diarias de enseñanza.	Director y administrador con apoyo del representante confidencial	ene-21
		Definir staff y disertantes adecuados al mercado objetivo.	Director con apoyo del equipo principal	ene-21
4	Estrategia de distribución activa. Fuerza de ventas agresivas y acercamiento directo	Acuerdos con agentes comerciales (entrenadores, profesores, dirigentes, etc.) localizados en los sectores objetivos.	Director con apoyo del equipo principal y representantes confidenciales	feb-21
		Generar alianzas para trabajar el mercado en conjunto y/o acuerdos comerciales para vender el campus como evento.		may-21
		Acuerdos y relaciones comerciales con firmas que deseen invertir sponsoreando los CHS.		jun-21

5	Estrategia de distribución pasiva. Marketing, publicidad y comunicación: potenciar imagen y notoriedad de CHS	Preparar campañas de marketing digital	Administración y director con el apoyo del encargado de MKT	feb-21
		Acuerdos con cuentas de redes sociales de gran número de seguidores relacionados.	Integrantes principales	feb-21
		Publicidad en clubes y colegios.	Director y administración con el apoyo de representantes confidenciales	dic-20
		Publicitar en canales y medios de comunicación idóneos en cada mercado objetivo.		feb-21
6	Estrategia de comunicación: orientación al cliente: responsabilidad, compromiso, empatía y confianza	Mejorar el diseño de marca, página web y publicaciones, transmitiendo profesionalismo.	Equipo principal a través de la contratación de un diseñador apropiado	nov-20
		Utilización de las herramientas y estrategia de distribución.	Director con apoyo del equipo principal y representantes confidenciales	feb-21
		Generar un clima de campus agradable comprendiendo e interactuando con el cliente, y estableciendo vínculos de confianza. Facilitar su comodidad y aprendizaje.	Todo el equipo	jul-21
7	Estrategia de organización: redefinir la organización en función del proceso de internacionalización	Establecer una cultura emprendedora, conducente, pensamiento estratégico y visión internacional. Alinear la organización con los objetivos principales.	Director con apoyo del equipo principal	dic-20
		Identificar a los potenciales socios y aliados, evaluar medio de contacto, creación de acuerdos y alianzas, y seguimiento.		may-21
		Motivar al equipo de trabajo a través de la proyección internacional y oportunidades de crecimiento principalmente.		dic-20
		Contratar al personal con las habilidades y experiencia necesaria de acuerdo a los requerimientos y aspectos a fortalecer.		ene-21

Fuente: elaboración propia basada en Sainz de Vicuña Ancín, 2017.

Tabla 9 – Acuerdos comerciales y alianzas estratégicas para CHS

<b>Alianzas y acuerdos para CHS</b>			
<b>Perfil de alianza o acuerdo</b>	<b>Motivación</b>	<b>Beneficios a obtener</b>	<b>Beneficios a ofrecer</b>
• Alianzas con representantes confidenciales de cada sector estratégico.	Proporcionar contactos, y facilitar la gestión y acuerdos con terceros.	Aprovechar sus contactos, acercamiento, conocimiento de mercado y know-how.	Becas a campus locales e internacionales, comisión, indumentaria.
• Alianzas con entrenadores y agentes comerciales en los sectores objetivos.	Comercial. Facilitarnos la entrada y desarrollo de mercados.	Mayores ventas, obtener conocimiento sobre el mercado.	Comisión, becas a campus del sector, mini clinic.
• Alianzas con clubes o colegios ubicados en sectores objetivos.	Costos, y recursos claves.	Aprovechar su infraestructura y espacio físico necesario.	Acuerdo económico, becas para jugadores/ entrenadores/ alumnos, eventos privados.
• Acuerdos comerciales a través de la venta del evento a determinadas instituciones, o alianzas con las que trabajar conjuntamente el mercado.	Comercial. Otra alternativa de venta y de concretar eventos, incorporando una imagen local e identificada con el sector.	Económico, responsabilidad y organización del contratante, aprendizaje y conocimiento del mercado, contactos. Aprovechar su imagen local, recursos, know-how, disminuir riesgos.	Difundir el evento en su lugar junto a la posibilidad de sumar un beneficio económico.
• Acuerdos y relaciones comerciales con firmas que deseen invertir sponsoreando los CHS.	Apoyo económico.	Disminuir riesgo garantizando un beneficio económico determinado, sumar una imagen local, posibilidad de disminuir margen y precios.	Difundir su imagen y valores de la firma inversora.
• Alianzas con proveedores de productos complementarios necesarios (balones, indumentaria).	Insumos necesarios e incluidos en la venta.	Obtener mejores acuerdos a través de compras de mayor volumen, lograr economías de escala (aprovechando la mayor cantidad de eventos).	Ventas garantizadas y en gran volumen, medio publicitario o para la difusión de imagen y valores de la firma.
• Acuerdos con servicios complementarios necesarios (hospedaje, comidas).	Servicios complementarios como opción dentro del evento.		Ventas garantizadas, y en gran volumen, posible utilización de capacidad ociosa.

Fuente: elaboración propia basada en Sainz de Vicuña Ancín, 2017.

### **7.3. Etapa presupuestaria**

Se proyecta el presupuesto operativo y estados de resultados para un campus tipo, desarrollado por la propia organización con el apoyo de las alianzas y acuerdos indicados en los planes de acción.

El formato del campus es el siguiente:

- Duración: 3 días y medio.
- Horas de trabajo diario y uso de gimnasios: 3 horas por la mañana y 3 horas por la tarde. Un total de 21 horas de enseñanza, y uso de espacio físico.
- Modalidades\*:
  - Media pensión (incluye almuerzo y merienda)
  - Sin pensión (sin comidas).

*\*Ambas modalidades incluyen de regalo balón e indumentaria (short y remera edición campus).*

#### **Supuestos de proyección presupuestaria:**

- a) *Los costos no varían de manera significativa entre un país y otro, por lo que se decidió usar un presupuesto de campus estándar.*
- b) *Costos proyectados en base a cotizaciones que nos han hecho nuestros proveedores en negociaciones anteriores y dinero disponible para demás centros de costos.*
- c) *Proyección a raíz de un Precio objetivo a partir de la experiencia de los eventos ya realizados en el exterior y del conocimiento de socios externos.*
- d) *Todos los valores están expresados en moneda constante Dólar Estadounidense (USD).*
- e) *Los respaldos de costos se encuentran en el apartado Anexo.*

- f) *Costo de espacio físico: estimado en base a experiencia y disponibilidad. Se pueden sumar becas de inscripciones a la institución si es necesario.*
- g) *Costo de MKT y publicidad: presupuesto monetario disponible a invertir. Con la posibilidad de sumar convenios por canjes y becas o descuentos.*
- h) *Costo de entrenadores: el costo del director (entrenador principal), y segundo entrenador principal miembro de la organización, más el referente externo.*
- i) *Costo de representante externo: valor disponible para dicha actividad, además de la disponibilidad de becas a campus tradicionales en Argentina.*
- j) *Costo de administración: también una función a cargo del director y administrador de la compañía.*
- k) *Se utiliza el escenario aceptable para la proyección de rentabilidad del plan.*
- l) *El aumento de utilidad operativa en los períodos es gracias a mayor notoriedad de imagen, participación de mercado, y aumento de precios y/o sponsors.*

Tabla 10 - Presupuesto operativo y estado de resultados proyectado por campus internacional para el año 2021

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>			
-	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>ESCENARIO ACEPTABLE</b>	<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>
Unidades estimadas Sin pensión	10	10	15
Precio Sin pensión	\$330	\$330	\$330
Unidades estimadas Media pensión	30	50	60
Precio Media pensión	\$380	\$380	\$380
<b>TOTAL</b>	<b>\$14,700</b>	<b>\$22,300</b>	<b>\$27,750</b>

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS:</b>				
	<b>Totales</b>	<b>PESIMISTA</b> CFU 40 INSC.	<b>ACEPTABLE</b> CFU 60 INSC.	<b>OPTIMISTA</b> CFU 75 INSC.
Entrenadores:				
Oscar Sanchez				
Mariano Sanchez				
Referente externo				
<b>Total Entrenadores</b>	<b>\$1,500</b>	<b>\$43</b>	<b>\$27</b>	<b>\$21</b>
Representante confidencial	\$500	\$14	\$9	\$7
Pasajes:	\$1,100	\$31	\$20	\$16
Alquiler canchas	\$1,800	\$51	\$33	\$26
Hospedaje	\$300	\$9	\$5	\$4
Publicidad y MKT	\$600	\$17	\$11	\$9
Administración	\$300	\$9	\$5	\$4
Viáticos generales	\$150	\$4	\$3	\$2
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$6,250</b>	<b>\$179</b>	<b>\$114</b>	<b>\$89</b>

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS VARIABLES:</b>			
	Costo unitario	<b>SP</b>	<b>MP</b>
-			
Comidas:			
Almuerzo	\$12	\$0	\$36
Merienda	\$7	\$0	\$28
Comisión agentes	\$40	\$40	\$40
Pelota	\$8	\$9	\$9
Indumentaria	\$10	\$10	\$10
<b>Total costos variables</b>		<b>\$59</b>	<b>\$123</b>

<b>COSTOS TOTALES POR INSCRIPTO:</b>		
	<b>SP</b>	<b>MP</b>
PESIMISTA	\$238	\$302
ACEPTABLE	\$173	\$237
OPTIMISTA	\$148	\$212

**PRECIOS:****\$330****\$380****Contribución Marginal:**

Media Pensión \$257

Sin Pensión \$271

**Cantidad de equilibrio:**

CFT CMgU

\$6,250 \$257

**24**Inscriptos MP por  
campus.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO:</b>			
	<b>PESIMISTA</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>OPTIMISTA</b>
Ventas	\$14,700	\$22,300	\$27,750
Costos variables	-\$4,280	-\$6,740	-\$8,265
CMgT	\$10,420	\$15,560	\$19,485
Costos fijos	-\$6,250	-\$6,250	-\$6,250
Utilidad Operativa	\$4,170	\$9,310	\$13,235
Imp. Ganancias	30%	30%	30%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$2,919</b>	<b>\$6,517</b>	<b>\$9,265</b>
Utilidad/ ventas	20%	29%	33%

Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de este proceso no es necesaria una inversión de capital importante. El costo de mayor peso es el equivalente a los costos fijos de cada campus. A pesar de ello, este se cubre con una cantidad reducida de inscriptos, por lo que en un escenario pesimista, no se producen pérdidas.

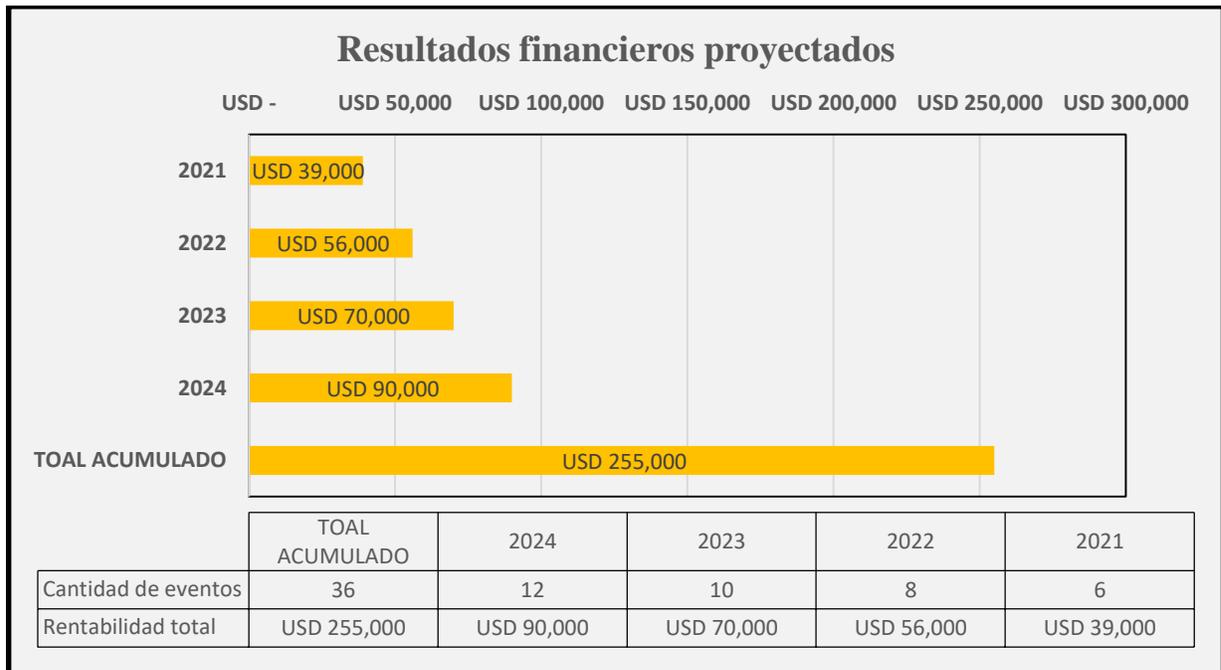
En dicha situación, el mayor costo podría ser el costo de oportunidad que se pierde al no haber realizado otro evento. Pero ese otro evento en Argentina tampoco significa un potencial beneficio muy atractivo. Es mayor el beneficio de la experiencia y aprendizaje, clientes captados, contactos y relaciones adquiridas, para un mejor desempeño futuro.

Tabla 11 - Utilidad proyectada en el horizonte del plan

<b>UTILIDAD PROYECTADA PARA EL HORIZONTE DEL PLAN (2021-2024)</b>	
<b>2021:</b>	<b>6 eventos. Utilidad Neta promedio \$6,500. Total: \$39,000:</b> 2 Chile, 1 Uruguay, 1 Bolivia, 1 Perú, 1 Ecuador.
<b>2022:</b>	<b>8 eventos. Utilidad Neta promedio \$7,000. Total: \$56,000:</b> 2 Chile, 2 Uruguay, 1 Bolivia, 2 Perú, 1 Ecuador.
<b>2023:</b>	<b>10 eventos. Utilidad Neta promedio \$7,000. Total: \$70,000</b> 2 Chile, 2 Uruguay, 2 Bolivia, 2 Perú, 2 Ecuador
<b>2024:</b>	<b>12 eventos. Utilidad Neta promedio \$7,500. Total: \$90,000:</b> 2 Chile, 2 Uruguay, 2 Bolivia, 2 Perú, 2 Ecuador, 1 Brasil, 1 México.
<b>Total acumulado: \$255,000</b>	

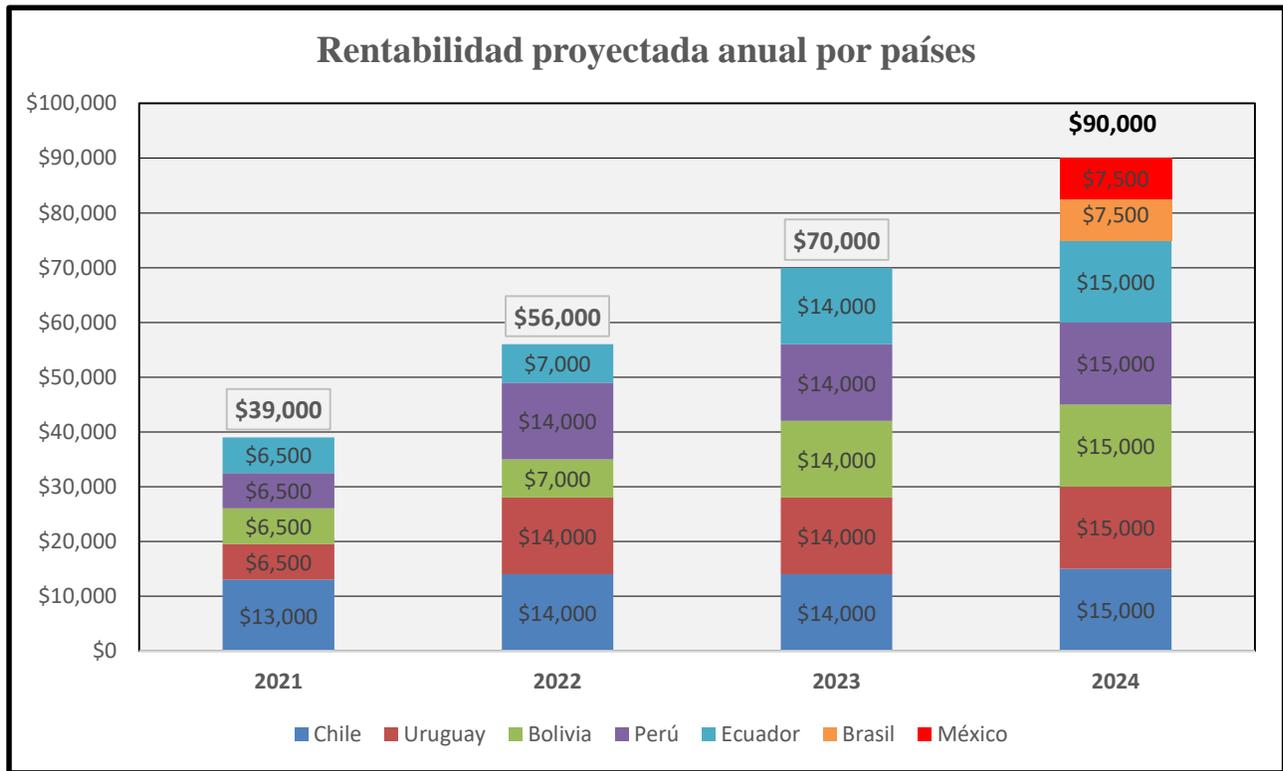
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12 - Resultados financieros proyectados en el horizonte del plan



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13 - Rentabilidad proyectada anual por países



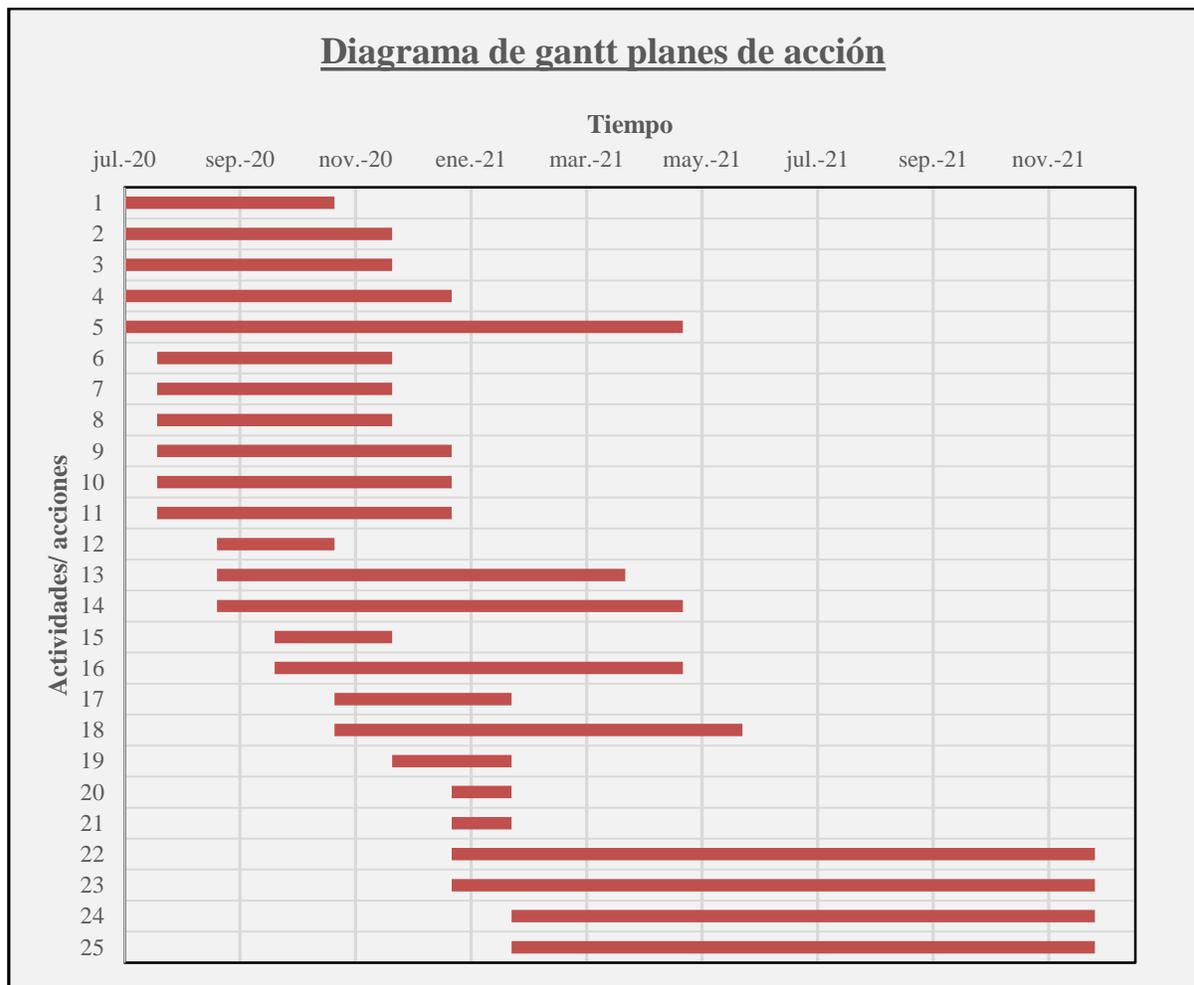
Fuente: Elaboración propia.

### **7.4. Diagrama de Gantt planes de acción**

Gráfico 14 - Diagrama de Gantt planes de acción

Nº	Actividad/ acción	Fecha inicio	Duración en días	Fecha fin	Predecesora
1	Alianzas con representantes confidenciales de cada sector estratégico para reforzar conocimientos, know-how, adquirir contactos y facilitar la gestión con terceros.	jul-20	123	nov-20	
2	Establecer una cultura emprendedora, conducente, pensamiento estratégico y visión internacional. Alinear la organización con los objetivos principales.	jul-20	153	dic-20	
3	Motivar al equipo de trabajo a través de la proyección internacional y oportunidades de crecimiento principalmente.	jul-20	153	dic-20	
4	Contratar al personal con las habilidades y experiencia necesaria de acuerdo a los requerimientos y aspectos a fortalecer.	jul-20	184	ene-21	2
5	Identificar a los potenciales socios y aliados, evaluar medio de contacto, creación de acuerdos y alianzas, y seguimiento.	jul-20	304	may-21	1
6	Evaluar el potencial precio que el mercado puede estar dispuesto a pagar, de acuerdo a sus hábitos y valor percibido.	ago-20	122	dic-20	1
7	Establecer precio objetivo.	ago-20	122	dic-20	6
8	Establecer el costo objetivo en base al margen deseado.	ago-20	122	dic-20	7
9	Establecer el formato y metodología adecuada, espacio requerido, y modalidades convenientes.	ago-20	153	ene-21	8
10	Definir cantidad de días ideales, y horas diarias de enseñanza.	ago-20	153	ene-21	9
11	Definir staff y disertantes adecuados al mercado objetivo.	ago-20	153	ene-21	8
12	Mejorar el diseño de marca, página web y publicaciones, transmitiendo profesionalismo.	sep-20	61	nov-20	4
13	Alianzas y acuerdos comerciales con proveedores de insumos y necesidades.	sep-20	212	abr-21	5
14	Alianzas y acuerdos con entidades que poseen la infraestructura y espacio físico necesario en sectores estratégicos.	sep-20	242	may-21	9
15	Publicidad en clubes y colegios.	oct-20	61	dic-20	14
16	Generar alianzas para trabajar el mercado en conjunto y/o acuerdos comerciales para vender el campus como evento.	oct-20	212	may-21	5
17	Acuerdos con agentes comerciales (entrenadores, profesores, dirigentes, etc.) localizados en los sectores objetivos.	nov-20	92	feb-21	14
18	Acuerdos y relaciones comerciales con firmas que deseen invertir sponsoreando los CHS.	nov-20	212	jun-21	5

19	Preparar campañas de marketing digital	dic-20	62	feb-21	14
20	Acuerdos con cuentas de redes sociales de gran número de seguidores relacionados.	ene-21	31	feb-21	19
21	Publicitar en canales y medios de comunicación idóneos en cada mercado objetivo.	ene-21	31	feb-21	19
22	Aportar la mayor calidad posible tanto en la enseñanza como en los servicios y productos complementarios.	ene-21	334	dic-21	8
23	Disertantes y entrenadores de primer nivel y reconocidos.	ene-21	334	dic-21	4
24	Operatividad del evento, organización y metodología que permita un campus fluido y con profesionalismo.	feb-21	303	dic-21	23
25	Generar un clima de campus agradable comprendiendo e interactuando con el cliente, y estableciendo vinculos de confianza. Facilitar su comodidad y aprendizaje.	feb-21	303	dic-21	24



Fuente: Elaboración propia basada en Administración de operaciones (Krajewski,

Ritzman, & Malhotra, 2008).

### **7.5. Conclusiones y recomendaciones**

Los beneficios de este proceso de internacionalización son diversos: solución a la crisis interna, ingresos en monedas valorizadas, uso de fortalezas para el aprovechamiento del crecimiento del básquetbol y mejores situaciones económicas, un mercado global sin límites, una competencia casi nula y ser los primeros en muchos de estos segmentos.

Por último, el logro de la incorporación de una visión global y pensamiento estratégico, claves para continuar en crecimiento y ser competitivos en mercados cada vez más globalizados. El conjunto de beneficios que se desprenden de este proceso culminan en una empresa preparada para las exigencias del entorno y con ventajas competitivas sustentables sobre los rivales para impulsar un crecimiento a mayor escala.

Es recomendable buscar no sólo mejorar la forma de prestar el servicio final, sino también optimizar y alinear todas las actividades previas a los objetivos principales, para culminar brindando el servicio de forma que maximice el valor para la empresa.

Por lo tanto, la planificación estratégica es primordial, y no avanzar por intuición. Tampoco desesperarse por resultados inmediatos, ni depender en cuanto al éxito y continuidad, del rendimiento de un evento determinado. El éxito de un campus específico puede ser lo esperado, pero los no tan buenos resultados pueden significar un aprendizaje más valioso y la incorporación de activos intangibles para un desempeño de mayor dimensión a futuro. Elevar el conocimiento del mercado permanentemente.

No consiste en un proyecto de inversión. El mayor costo es el trabajo de su planificación, dejar de lado las dudas, abrirse a los cambios, la toma de decisiones, la puesta en marcha de las iniciativas y seguimiento de la correcta ejecución de los planes de acción, su control, corrección de desvíos, retroalimentación, y tener la paciencia para lograr resultados grandes a largo plazo.

**Bibliografía**Bibliografía primaria:Literaria:

Chain, N. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *Plan de internacionalización de la PYME en la práctica*. Ciudad de México: ESIC.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Webgrafía:

Básquet Plus. (27 de 10 de 2019). Se pone en marcha la Champions League Américas. *Básquet Plus*. Obtenido de <https://basquetplus.com/articulo/se-pone-en-marcha-la-champions-league-am%C3%A9ricas>.

CLACSO, G. T. (2016). Grupo de Trabajo: Deporte, políticas públicas y sociedad. *CLACSO*. Obtenido de <https://www.clacso.org/grupos-de-trabajo/listado-de-gt/?pag=detalle&refe=5&ficha=645>.

CLACSO, G. T. (2019). Grupo de Trabajo: Deporte, políticas públicas y sociedad. *CLACSO*. Obtenido de <https://www.clacso.org/grupos-de-trabajo/grupos-de-trabajo-2019-2022/?pag=detalle&refe=6&ficha=1821>.

El Blog Ceupe. (20 de Febrero de 2019). EL COMERCIO INTERNACIONAL, UNA NECESIDAD EN LOS MERCADOS GLOBALES. *CEUPE*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/el-comercio-internacional-una-necesidad-en-los-mercados-globales.html>.

El Blog Ceupe. (13 de Febrero de 2020). ¿CÓMO FUNCIONAN LA INNOVACIÓN Y LA INVERSIÓN EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL?. *CEUPE*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-funcionan-innovacion-inversion-actividad-empresarial.html>.

Pasquali, M. (4 de Diciembre de 2019). Gross domestic product (GDP) real growth rate in Latin America and the Caribbean in 2020, by country. *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1032072/gross-domestic-product-growth-latin-america-caribbean-country/>.

Redacción APD. (13 de Noviembre de 2018). La tecnoglobalización que cambiará el mundo. *APD*. Obtenido de <https://www.apd.es/tecnoglobalizacion-cambiara-el-mundo/>.

Universidad de Alcalá. (1 de Abril de 2019). LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LOS NEGOCIOS. *MÁSTER EN FINANZAS*. Obtenido de <https://www.masters-finanzas.com/globalizacion-mercados-economicos-sociales-negocios/>.

*Bibliografía secundaria:*

*Webgrafía:*

Bátiz, M. (30 de Enero de 2020). Qué es la “deprelación”, el concepto que se vuelve a utilizar para explicar la compleja situación económica argentina. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/30/que-es-la-deprelacion-el->

concepto-que-se-vuelve-a-utilizar-para-explicar-la-compleja-situacion-economica-argentina/.

Cortés, Y. (10 de Diciembre de 2019). México y Brasil, los mercados más importantes para NBA en América Latina. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/deportes/2019/12/11/mexico-y-brasil-los-mercados-mas-importantes-para-nba-en-america-latina/>.

Domecq, E. (3 de Febrero de 2020). La Argentina se encuentra, una vez más, al borde del abismo en materia de deuda pública. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>.

EFE. (19 de 9 de 2019). La NBA sueña con equipos en América Latina. *NOTICEL*. Obtenido de <https://www.noticel.com/deportes/baloncesto/nba/la-nba-suenan-con-equipos-en-america-latina/1122801730>.

Esquivel, N. (1 de Enero de 2020). Pronósticos 2020: a cuánto estará el dólar, cuándo crecerá la economía y qué pasará con la inflación. *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/pronosticos-2020-dolar-crecera-economia-pasara-inflacion\\_0\\_pIloLinI.html](https://www.clarin.com/economia/economia/pronosticos-2020-dolar-crecera-economia-pasara-inflacion_0_pIloLinI.html).

Quiroga, A. (3 de Noviembre de 2019). En 2020 Argentina enfrentará un escenario global complejo. *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/2020-argentina-enfrentara-escenario-global-complejo\\_0\\_oS29bugW.html](https://www.clarin.com/economia/economia/2020-argentina-enfrentara-escenario-global-complejo_0_oS29bugW.html).

Szafranko, A. (9 de Febrero de 2020). Paritarias 2020: sin reactivación, advierten que el salario real puede caer 5% este año. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Paritarias-2020-sin-reactivacion-advierten-que-el-salario-real-puede-caer-5-este-ano-20200209-0010.html>.

**ANEXO**

Anexo I. Grilla de análisis para recopilación y análisis documental y de información sobre el ambiente externo:

<b>Grilla de análisis para recopilación y análisis documental</b>	
¿Cuál es el origen y fecha de la publicación?	
¿Qué dimensión se analiza?	
¿Con qué propósito?	
¿Significa una fuerza impulsora de cambio y es relevante para el plan de internacionalización?	
¿Qué aspectos y variables principales se analizan?	
¿Es favorable o desfavorable para el desarrollo del proyecto?	

Anexo II. Grilla de análisis para recopilación y análisis de información respecto al ciclo de vida de la industria:

<b>Grilla de análisis para recopilación y análisis de información</b>	
¿Cómo se define la industria?	
¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra?	
¿Cuál es el tamaño del mercado?	
¿Cómo es su tasa o curva de crecimiento?	

Anexo III. Guía de pautas para grupo de discusión entre director, administrador y principal entrenador de la organización para el análisis de información respecto a las cinco fuerzas y presiones competitivas de la industria:

- 1\_ Fuerza competitiva que se analiza.
- 2\_ Partes y factores que intervienen.
- 3\_ Importancia y fortaleza de la presión competitiva.
- 4\_ Favorable o desfavorable para el proyecto.
- 5\_ Posibilidad de influir positivamente en ella.

Anexo IV. Grilla de análisis para recopilación de información para la segmentación y priorización de mercados internacionales:

<b>Grilla de análisis para recopilación y análisis de información</b>	
¿Qué mercados exteriores muestran interés en crecimiento basquetbolístico?	
¿De qué países se han inscripto una cantidad considerable en campus nacionales en los últimos 5 años?	
¿En qué regiones los campus o clínicas de básquet internacionales propios o ajenos han tenido éxito?	
¿Cuáles son los sectores de cada país latinoamericano donde más se practica e importancia tiene el básquet?	
¿En qué países latinoamericanos la enseñanza del básquet es deficiente?	
¿Qué sectores internacionales cuentan con gobiernos, instituciones, empresas u otro organismo con interés o posibilidades de invertir en los campus?	

Anexo V. Cuestionario para encuesta a residentes referentes en sectores objetivo vinculados con el basquetbol (entrenadores, padres, dirigentes):

Nombre y apellidos: _____
Edad: _____ País y localidad: _____
E-Mail: _____
Relación con el basquetbol _____

---

¿Observa un crecimiento en la importancia hacia el basquetbol en su región?

¿Cuáles son las localidades donde más se practica básquet en su país?

¿Piensas que podría mejorar la calidad y forma de enseñanza?

¿Te gustaría que existan más oportunidades de perfeccionamiento para jugadores y entrenadores en formación cerca?

¿Qué fecha o época del año consideras ideal para disfrutarlo?

¿Qué aspectos valoras de un campus de basquetbol?

Anexo VI. Cuestionario para encuesta a jugadores/as extranjeros en formación:

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

País y localidad: \_\_\_\_\_

Relación con el basquetbol \_\_\_\_\_

¿Cuántos días de duración crees ideal para un Campus de basquetbol?

2      3      4      5      6

¿Cuántas horas por día te gustaría que sean de entrenamiento y capacitación?

3      4      5      6      7      8

¿Admiras entrenadores extranjeros latinoamericanos? ¿De cuál te gustaría aprender?

¿De qué entrenador o jugador de tu país te gustaría aprender?

¿Qué fecha del año consideras ideal para disfrutar de un campus de basquetbol?

¿Qué es lo que más valoras de un campus de basquetbol?

Anexo VII. Guía de pautas para entrevista en profundidad a miembros de la organización:

- 1) Define el negocio, objetivo y estrategia actual del Campus.
- 2) ¿Cómo ves la evolución de la cantidad de ventas y de los márgenes de rentabilidad reales en los últimos años respecto al mercado nacional?
- 3) ¿Piensas que podrían existir posibilidades de crecimiento mayores si se expanden los campus a otros países latinoamericanos?
- 4) Si la respuesta anterior es SI, ¿Cuáles serían las principales fortalezas o ventajas de Campus Huevo Sanchez para hacerlo (recursos y capacidades)?
- 5) ¿Qué actividades, procesos o aspectos de la organización crees que son claves y se deben fortalecer para conseguirlo?
- 6) ¿Cuáles crees que son las principales debilidades o problemáticas en busca del éxito en el mercado internacional?

Anexo VIII. Grilla de observación del interior de la organización:

<b>VARIABLES A OBSERVAR Y ANALIZAR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Dirección, planificación, coordinación, control	
Consecución de los objetivos en los últimos 5 años	
Evolución de las ventas y márgenes de rentabilidad	
Evaluación de la estrategia seguida	
Definición del negocio actual	
Análisis de recursos y capacidades	
Cadena de valor y sistema de valor general	
Benchmarking y posición competitiva	

Anexo IX. Guía de pautas para grupo de discusión entre director y administrador de la organización para el desarrollo de estrategias:

1\_ Estrategias DA.

2\_ Estrategias DO.

3\_ Estrategias FA.

4\_ Estrategias FO.

(Se explicaron en Marco teórico).

Anexo X. Matriz FODA:

		<b>Factores internos</b>	
		Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
<b>Factores externos</b>	Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
	Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Anexo XI. Matriz de posición competitiva respecto a FCE:

Potencial atractivo	SEGMENTOS	Importancia relativa para CHS	FCE		CHS		
			Valor	%	Puntos fuertes	Puntos a optimizar	Puntos débiles
Estratégicos prioritario							
Estratégico							
Complementario							

Anexo XII. Guía de pautas para grupo de discusión conformado por director general, administrador y entrenador/ socio de la empresa:

1\_ Comunicación y reconocimiento del diagnóstico actual.

2\_ Objetivos y fines concretos cuantitativos y cualitativos para los mercados internacionales.

3\_ Lista de preocupaciones y/o problemas estratégicos a resolver.

4\_ Mercados a abordar.

5\_ Segmentación y posicionamiento.

6\_Cómo abordar los mercados seleccionados.

7\_Estrategia competitiva internacional.

8\_Forma de entrada.

9\_Estrategia de crecimiento, posibles alianzas.

10\_Estrategia comercial y de marketing.

11\_Acciones e iniciativas para la puesta en marcha de las decisiones estratégicas tomadas.

### Anexo XIII. Costo balones de basquetbol Spalding:

Envío de Alidot a Oscar Sanchez

Yahoo/Buzón

**B** bertazzo <bertazzo@alidot.com.ar>  
Para: huevitosanchez@yahoo.com  
CC: 'alew'

mar., 21 de ene. a las 3:39 p. m.

Buenas tardes: adjuntamos remito de despacho . Saludos cordiales!

COD_CLI	RAZON_SOC	T_CO MP	N_COMP	FECHA_E MI	TOTAL_ COMP	NOM_TRAN SP	DESCRIPCIO	CANTID AD	PRECIO	TOT_S_IMP
4G0844	SANCHEZ OSCAR ALBERTO	FAC	A00000000008746	20/01/2020	84672.00	ALIDOT SRL	TF-150 PERFORM SZ7 FIBA LOGO	144.00	840.00	120960.00
4G0844	SANCHEZ OSCAR ALBERTO	FAC	A00000000008746	20/01/2020	84672.00	ALIDOT SRL	DESCUENTO 30%	1.00	-36288.00	-36288.00
										84.672

De: Alejandro Waisberg [mailto:alew@alidot.com.ar]  
Enviado el: jueves, 16 de enero de 2020 09:11 p.m.  
Para: Lito; deposito@alidot.com.ar  
Asunto: pedido Huevo sanchez

Enviar 144 pelotas TF150 nro7 a \$840 cada una

Desuento 30%

enNN

Alejandro Waisberg

ALIDOT SRL  
PANAMA 3320  
(1605) Munro-Vicente Lopez  
Prov. de Buenos Aires

Anexo XIV. Costo indumentaria (Musculosas y shorts Campus) Puro Básquet:

Hola Hue, acá te adjunto los archivos, el de la ropa de venta, el de campus de bahía (reposic) y el de campus de bases, condiciones 30/60 días como siempre

Abrazo!

SERGIO H. KOUCHOYAN  
socio gerente  
PURO DEPORTE SRL



@sompurobasquet

CAMPUS BASES ABRIL 2020				
ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	Unidades	Costo	TOTAL
CONJUNTO	CONJUNTO CAMPUS BASES HS	100	\$ 1.290,00	\$ 129.000,00
			BONIFICACION 35%	\$ 45.150,00
			IMPORTE TOTAL	
			CON BONIF.:	\$ 83.850,00

Anexo XV. Costo Hospedaje en sectores prioritarios para el desarrollo del campus por organización propia:

**Luminoso, cómodo y Lindo**

★ 5,0 (32) · Superhost · Montevideo, Uruguay

Compartir Guardar

**Departamento entero - Anfitrión: Marian**

3 huéspedes · 2 dormitorios · 2 camas · 1 baño

- Alojamiento entero**  
Dispondrás de toda la vivienda (apartamento) para ti.
- Llegada autónoma**  
Accede al alojamiento directamente mediante la cerradura con teclado.
- Impecable**  
10 huéspedes recientes han dicho que este alojamiento está impecable.
- Cancelación gratuita hasta el 21 ene.**  
Pasado este tiempo, si cancelás antes de las 3:00 PM el 3 feb., obtenés un reembolso completo, menos la tarifa por servicio.

Es un apartamento muy luminoso, recién remodelado. En un barrio cerca de la rambla, con muchos servicios alrededor.

**\$50 /noche** ★ 5,0 (32)

CHECK-IN 04/02/2021	CHECK-OUT 09/02/2021
VIAJEROS 3 huéspedes	

**Reservar**

No vamos a cobrarte ningún cargo por el momento

\$50 por 5 noches	\$250
Tarifa por servicio	\$35
<b>Total</b>	<b>\$285</b>

### 1001 excelente depto frente mall Parque Arauco

★ 4,50 (3) · Las Condes, Región Metropolitana, Chile

↑ Compartir · ❤ Guardar



#### Departamento entero - Anfitrión: Paula

4 huéspedes · 2 dormitorios · 4 camas · 1 baño



★ **Alojamiento entero**  
Dispondrás de toda la vivienda (apartamento) para ti.

★ **Anfitrión con experiencia**  
Paula tiene 193 evaluaciones de otros lugares.

📅 **Cancelación gratuita durante 48 horas**  
Pasado este tiempo, si cancelás antes de las 3:00 PM el 4 feb., obtenés un reembolso del 50%, menos la tarifa por servicio.

[Contactá al anfitrión](#)

\$47 /noche ★ 4,50 (3)

CHECK-IN 11/02/2021	CHECK-OUT 16/02/2021
VIAJEROS 3 huéspedes	

**Reservar**

No vamos a cobrarte ningún cargo por el momento

\$47 por 5 noches	\$233
Tarifa de limpieza	\$29
Tarifa por servicio	\$37
<b>Total</b>	<b>\$299</b>

### New modern apartment | Sea view| San Miguel

★ 5,0 (6) · Superhost · San Miguel, Gobierno Regional de Lima, Peru

↑ Compartir · Guardar



### Departamento entero - Anfitrión: Joyce

5 huéspedes · 3 dormitorios · 3 camas · 2 baños



★ Alojamiento entero  
Dispondrás de toda la vivienda (apartamento) para ti.

🕒 Impecable  
5 huéspedes recientes han dicho que este alojamiento está impecable.

🛡️ Joyce tiene la categoría de Superhost  
Los Superhosts son anfitriones con experiencia y valoraciones excelentes que se esfuerzan para que la estancia de sus huéspedes sea siempre perfecta.

📅 Cancelación gratuita durante 48 horas  
Pasado este tiempo, si cancelás antes de las 10:00 AM el 24 feb., obténés un reembolso del 50%, menos la tarifa por servicio.

Traducir al Español



\$34 /noche

★ 5,0 (6)

CHECK-IN 03/03/2021	CHECK-OUT 08/03/2021
VIAJEROS 3 huéspedes	

Reservar

No vamos a cobrarte ningún cargo por el momento

\$34 por 5 noches	\$170
Tarifa de limpieza	\$25
Tarifa por servicio	\$28
<b>Total</b>	<b>\$223</b>

### High rise apartment in Guayaquil city center.

★ 4,75 (8) · [Guayaquil, Guayas, Ecuador](#)

[Compartir](#) [Guardar](#)



Mostrar todas las fotos

#### Departamento entero - Anfitrión: Richard

4 huéspedes · 2 dormitorios · 3 camas · 2 baños



★ **Alojamiento entero**  
Dispondrás de toda la vivienda (apartamento) para ti.

**Llegada autónoma**  
Accede al alojamiento con ayuda del portero.

**Ubicación fantástica**  
El 100 % de los últimos huéspedes han valorado con 5 estrellas la ubicación.

**Cancelación gratuita hasta el 25 feb.**  
Pasado este tiempo, si cancelás antes de las 3:00 PM el 10 mar., obtén un reembolso completo, menos la tarifa por servicio.

Traducir al Español



\$50 /noche

★ 4,75 (8)

CHECK-IN 11/05/2021	CHECK-OUT 16/05/2021
VIAJEROS 4 huéspedes	

**Reservar**

No vamos a cobrarte ningún cargo por el momento

\$50 por 5 noches	\$250
<u>Tarifa de limpieza</u>	\$25
<u>Tarifa por servicio</u>	\$39
<b>Total</b>	<b>\$314</b>

### Edificio Montero Piso 3 Departamento 3

Cochabamba, Departamento de Cochabamba, Bolivia

[Compartir](#) [Guardar](#)



Mostrar todas las fotos

#### Departamento entero - Anfitrión: Laida

4 huéspedes · 2 dormitorios · 3 camas · 2 baños



**Alojamiento entero**  
Dispondrás de toda la vivienda (apartamento) para ti.

**Cancelación gratuita hasta el 4 mar.**  
Pasado este tiempo, si cancelás antes de las 8:00 AM el 17 mar., obtén un reembolso completo, menos la tarifa por servicio.

Ubicado en pleno centro de la Ciudad zona muy segura y tiene una variedad de buses para visitar la ciudad completa

**El alojamiento**  
Espacios muy cómodos y se entrega todo absolutamente limpio.

Contacta al anfitrión

\$45 /noche

CHECK-IN 18/03/2021	CHECK-OUT 23/03/2021
VIAJEROS 4 huéspedes	

**Reservar**

No vamos a cobrarte ningún cargo por el momento

\$45 por 5 noches	\$225
Tarifa por servicio	\$32
<b>Total</b>	<b>\$257</b>

Anexo XVI. Costo pasajes a sectores prioritarios para el desarrollo del campus por organización propia (se estima entre un 30/40% más para el momento que se reestablezca y normalice la situación mundial que acontece, y compra más cercana a la fecha):

**Vuelos**

Ida y vuelta
  Solo ida  
 Multidestino

ORIGEN

Buenos Aires, Argentina

DESTINO

Montevideo, Uruguay

FECHAS 6 DÍAS

Jue, 4 feb 21 | Mar, 9 feb 21

Todavía no he decidido la fecha

PASAJEROS Y CLASE

4 personas, económica

Buscar

Precios por aerolínea		Precios +/- 3 días		Tendencia de precios	
Aerolínea	Aerolíneas Argentinas				
		7.2	Bueno		
Directo		\$ 54.512			

Filtros más usados: [Vuelos con equipaje +](#) [Ida a la noche +](#) [Ida a la mañana +](#)

→ IDA		← VUELTA		Precio por adulto	
jue. 4 feb. 2021	EZE Buenos Aires	MVD Montevideo	AEP Buenos Aires	Precio por adulto \$ 6.552	
Aerolíneas	12:25 Directo	13:20 55m	Aerolíneas	4 Adultos \$ 26.208	Imp. y tasas \$ 26.716
				Cargos \$ 1.588	
				<b>Precio final \$ 54.512</b>	Incluye Impuesto PAIS
				<a href="#">Seleccionar</a>	
				¡Hasta en 24 cuotas! <a href="#">Ver bancos y tarjetas</a>	

Sumá equipaje, selección de asiento y más  
Armá el vuelo a tu medida [Ver opciones](#)

**Vuelos**

Ida y vuelta
  Solo ida  
 Multidestino

ORIGEN

Buenos Aires, Argentina

DESTINO

Santiago de Chile, Chile

FECHAS 6 DÍAS

Jue, 11 feb 2 | Mar, 16 feb 2

Todavía no he decidido la fecha

PASAJEROS Y CLASE

4 personas, económica

Precios por aerolínea		Precios +/- 3 días		Tendencia de precios	
Aerolínea	LATAM	Aerolíneas Argentinas	KLM	Sky Airline	
	7.1 Bueno	7.2 Bueno	8 Muy Bueno	6.6 Bueno	
Directo	\$ 43.593	\$ 53.402	\$ 67.180	\$ 81.191	
1 Escala	\$ 70.693				

Filtros más usados: [Vuelos directos +](#) [1 Escala +](#) [Vuelos con equipaje +](#) [Ida a la noche +](#)

→ IDA		← VUELTA		Precio por adulto	
jue. 11 feb. 2021	EZE Buenos Aires	SCL Santiago de Chile		Precio por adulto \$ 3.003	
LATAM	05:15 Directo	07:38 2h 23m		4 Adultos \$ 12.012	Imp. y tasas \$ 30.106
				Cargos \$ 1.475	
				<b>Precio final \$ 43.593</b>	Incluye Impuesto PAIS
				<a href="#">Seleccionar</a>	

### Vuelos

Ida y vuelta  Solo ida  
 Multidestino

**ORIGEN**

Buenos Aires, Argentina

**DESTINO**

Lima, Perú

**FECHAS** 6 DÍAS

Mié, 3 mar 21 | Lun, 8 mar 2

Todavía no he decidido la fecha

**PASAJEROS Y CLASE**

3 personas, económica

	Precios por aerolínea	Precios +/- 3 días	Tendencia de precios
<b>Aerolínea</b>	Sky Airline <span style="float: right;">6.6 Bueno</span>	LATAM <span style="float: right;">7.1 Bueno</span>	Gol <span style="float: right;">7 Bueno</span>
<b>Directo</b>		\$ 107.718	\$ 270.438
<b>1 Escala</b>	\$ 72.690	\$ 105.978	\$ 147.414
<b>2 Escalas o más</b>		\$ 101.912	

Filtros más usados: Vuelos directos + 1 Escala + Vuelos con equipaje + Ida a la noche +

**→ IDA**  
mié. 3 mar. 2021

	EZE	LIM	Equipaje
<input checked="" type="radio"/> Sky Airline	09:52 <span style="float: right;">1 escala</span>	17:00	9h 8m
<input type="radio"/> Sky Airline	15:22 <span style="float: right;">1 escala</span>	00:30 +1	11h 8m

**Precio por adulto**

\$ 11.330

3 Adultos \$ 33.990  
Imp. y tasas \$ 35.865  
Cargos \$ 2.835

**Precio final \$ 72.690**  
Incluye Impuesto PAIS

### Vuelos

Ida y vuelta  Solo ida  
 Multidestino

**ORIGEN**

Buenos Aires, Argentina

**DESTINO**

Guayaquil, Ecuador

**FECHAS** 6 DÍAS

Jue, 11 feb 2 | Mar, 16 feb 2

Todavía no he decidido la fecha

**PASAJEROS Y CLASE**

3 personas, económica

	Precios por aerolínea	Precios +/- 3 días	Tendencia de precios
<b>Aerolínea</b>	LATAM	Copa Airlines <span style="float: right;">7.6 Muy Bueno</span>	American Airlines <span style="float: right;">7.3 Bueno</span>
<b>1 Escala</b>	\$ 121.621	\$ 198.911	\$ 2.608.371
<b>2 Escalas o más</b>	\$ 121.621		

Filtros más usados: 1 Escala + Vuelos con equipaje + Ida a la noche + Ida a la mañana +

**→ IDA**  
jue. 11 feb. 2021

	EZE	GYE	Equipaje
<input checked="" type="radio"/> LATAM Airli	07:50 <span style="float: right;">1 escala</span>	15:05	9h 15m
<input type="radio"/> LATAM Airli	11:40 <span style="float: right;">1 escala</span>	23:28	13h 48m

**Precio final**

\$ 121.621

Incluye Impuesto PAIS

Seleccionar

¡Hasta en 24 cuotas!  
Ver bancos y tarjetas

**← VUELTA**  
mar. 16 feb. 2021

	GYE	EZE	Equipaje
	Guayaquil	Buenos Aires	

### Vuelos

Ida y vuelta  Solo ida

Multidestino

**ORIGEN**

**DESTINO**

**FECHAS** 5 DÍAS

Todavía no he decidido la fecha

**PASAJEROS Y CLASE**

Precios por aerolínea
Precios +/- 3 días
Tendencia de precios

Aerolínea	Boliviana de Aviacion	Copa Airlines
	6,5 Bueno	7,6 Muy Bueno
2 Escalas o más	\$ 363.972	\$ 363.972

**→IDA** vie. 19 mar. 2021

EZE	Buenos Aires	CBB	Cochabamba	Equipaje
	11:33	2 escalas	08:05 +1	21h 32m

**←VUELTA** mar. 23 mar. 2021

CBB	Cochabamba	EZE	Buenos Aires	Equipaje
	09:45	2 escalas	04:01 +1	17h 16m

**Precio por adulto**

\$ 76.577

3 Adultos \$ 229.731  
Imp. y tasas \$ 104.759  
Cargos \$ 29.482

**Precio final \$ 363.972**  
Incluye Impuesto PAIS

Seleccionar

¡Hasta en 6 cuotas!  
[Ver bancos y tarjetas](#)

Anexo E. Formulario descriptivo del trabajo final de graduación:

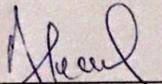
<b>ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN</b>	
<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21</b>	
<p>Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:</p>	
<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Sanchez, Alejo
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	35332786
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Plan de internacionalización "Campus Huevo Sanchez"
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	alejosanchez.8@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

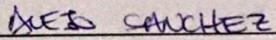
Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Mar del Plata  
21/05/2020

  
\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

  
\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.