



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIO

RUGBY +

Autor

Romina Antonella Sabatelli
Reg. 24520
romina.sabatelli@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor

Ramiro Luis Nousan Lettry

Mendoza, 2024.



DEDICATORIA

A todos los alumnos de la UNCuyo, que aún no terminan sus carreras. Los invito a no rendirse, a seguir avanzando para lograr su meta. Es una tarea difícil pero no es imposible, pongan su foco en el título y sigan adelante, se puede y ustedes van a poner.



AGRADECIMIENTO

Tengo demasiado por agradecer.

Empiezo por agradecer a Dios, por estar presente en mi vida y por poner en mi camino a las personas adecuadas, que me impulsaron a seguir adelante hasta llegar a mi meta.

Le agradezco a mi querida Yoli, mi coach, que planto la semilla del “amor propio” y me ayudo a creer en mí; al querido profe Lettry, un gran ejemplo de docente, que sin su apoyo incondicional y sus consejos hoy no estaría presentando mi trabajo final.

Le agradezco a aquella adolescente que se permitió a soñar con un título universitario de la UNCuyo y no se dejó doblegar por la adversidad, sino que siguió adelante hasta cumplir su sueño.

Gracias a mi amor, mi compañero incondicional y a mi pequeñita que me obliga día a día a ser una mejor persona; a mi tía Moni que está a mi lado siempre, a mis padres, hermanos y amigos.

Nombro solo algunas, pero sabrán que hay muchas más personas, a los cuales agradezco su apoyo, contención y buenos deseos.



RESUMEN TÉCNICO

Efectuar un Plan de Negocio para una PyME, es muy común, dado que en general las PyMES en sus comienzos no poseen una estructura formal organizativa.

El principal problema de Rugby+, surge a causa de que no cuenta con una estructura formal organizativa, carece de personal con formalización profesional y desea expandir sus límites físicos actuales. Es por ello, que se procede al desarrollo del Plan de Negocio, para luego aplicar las estrategias de crecimientos en el ámbito nacional y en el ámbito internacional.

Con respecto a la metodología de investigación, se efectúa el análisis de cada etapa de desarrollo, con base en conceptos teóricos de autores reconocidos en el área de administración, se obtienen datos reales provenientes de encuestas a diversas fuentes y se aplica la información obtenida al caso particular de Rugby+.

Como conclusión, se obtiene la estructura formal de Rugby+. Las estrategias de crecimiento en el ámbito nacional son: dentro de las *estrategias corporativas*, la *estrategia de crecimiento*, aplicada mediante dos factores, la *diversificación relacionada*, al introducir una línea nueva de productos de básquet de la marca Spalding y la *concentración*, mediante la expansión de territorio, con la apertura de una nueva tienda física. En la *estrategia competitiva*, se aplica la *estrategia de enfoque en el mejor valor*, al ofrecer productos de excelente calidad otorgando un beneficio extra a sus clientes por un precio más alto. En el ámbito internacional se desarrolla el *plan de internacionalización*, en el cual se decide ingresar a Chile mediante una franquicia internacional, ofrecer los mismos productos al mercado concentrado de jugadores y aficionados de rugby femenino y masculino, sin efectuar ninguna modificación o adaptación en los productos, además, de utilizar diversos instrumentos de comunicación y estimar los ingresos y gastos, que permitan una ejecución exitosa del proceso de internacionalización.

Palabras clave: Plan de Negocio, Empresa familiar, Estrategias de crecimiento, Gestión, Internacionalización, Management.



ÍNDICE

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN TÉCNICO	3
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: MODELO DE NEGOCIO	9
1. CONCEPTOS	9
2. EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	10
2.1. CONCEPTOS GENERALES	10
2.2. LOS NUEVE MÓDULOS	11
3. CONCLUSIÓN	23
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
1. INTRODUCCIÓN	25
2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
2.1. CICLO DE VIDA	27
2.2. ANÁLISIS AMBIENTAL	32
2.3. VISIÓN Y MISIÓN	35
2.4. MATRIZ FODA	37
2.5. MODELO DE PORTER	39
2.6. ORGANIGRAMA	43
2.7. MODELO DE MINTZBERG	47
3. CONCLUSIÓN	51
CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	52
1. INTRODUCCIÓN	52
2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	53
3. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	55
4. ESTRATEGIAS NACIONALES	56
4.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	60
4.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	66
4.3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES	67
4.4. CONCLUSIONES	67



5. ESTRATEGIAS INTERNACIONALES	68
5.1. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	68
5.2. ESTRUCTURA INTERNACIONAL.....	82
5.3. CONCLUSIONES	84
CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	86
REFERENCIAS	88
SITIOS WEB CONSULTADOS	90
ANEXOS	91



“LA ADMINISTRACIÓN ES,
SOBRE TODO, UNA PRÁCTICA
DONDE EL ARTE Y LA CIENCIA
SE ENCUENTRAN.”

Henry Mintzberg



INTRODUCCIÓN

Desarrollar un Plan de Negocio para una PyME (Pequeña y Mediana Empresa), pasados algunos años desde sus inicios, es muy común, dado que en general las PyME en sus comienzos no poseen una estructura formal organizativa, en la mayor parte de los casos, a causa de que su fundador no cuenta con una formación profesional, ni los conocimientos teóricos sobre administración empresarial.

La empresa Rugby+, fundada en agosto de 2011, por Juan Carlos Sabatelli, y sus dos hijos mayores Romina y Franco, se encuentra ubicada en la calle Patricias Mendocinas, entre Pedro Molina y Av. Colón, en plena zona judicial del centro de la ciudad de Mendoza; se trata de una tienda multimarca, dedicada a la venta minorista de productos técnicos y de tiempo libre, relacionados a los deportes de rugby y hockey. Actualmente, cuenta con más de 10 años de trayectoria y se puede afirmar que la empresa se encuentra consolidada, principalmente en el área relacionada con la venta de productos de rugby, más aún, luego de haber superado la reciente crisis mundial ocasionada por la pandemia de COVID-19.

Con relación a los antecedentes del tema a investigar, no se encontró evidencia de investigaciones académicas sobre plan de negocio de tienda minorista, con un nicho de mercado específico, relacionado a los deportes de rugby y hockey y su posterior aplicación de estrategias de crecimiento en el ámbito nacional e internacional.

El principal problema de la organización surge a causa de que Rugby+ no cuenta con una estructura formal organizativa, carece de personal con formalización profesional, y desea expandir los límites físicos actuales de su negocio; es por ello que se procede al desarrollo del Plan de Negocio aplicado al rubro venta de indumentaria técnica y deportiva de rugby y hockey, un nicho de mercado específico, para luego aplicar las estrategias de crecimientos en el ámbito nacional y en el ámbito internacional.

Se plantea como principal objetivo del trabajo: “Analizar y *determinar las estrategias de crecimiento factibles para la organización.*”; como objetivo específico 1: “Especificar y precisar el tipo de estrategia de crecimiento a nivel nacional; y como objetivo específico 2: “Comprobar y definir la viabilidad de aplicar la estrategia de crecimiento mediante la internacionalización en Chile.



Con respecto a la metodología de investigación, se efectúan los análisis pertinentes a cada etapa de desarrollo, con base en conceptos teóricos de autores reconocidos en el área de administración, se obtiene información proveniente de diversas fuentes, se consulta la bibliografía específica de cada uno de los temas expuestos, se exploran los diferentes enfoques de los autores elegidos, se consideran ejemplos de organizaciones con atributos y características similares a Rugby+, y se aplica la información teórica obtenida al caso particular de Rugby+.

Para alcanzar el objetivo principal, se comienza por efectuar un primer acercamiento al Plan de Negocio de la organización, mediante el desarrollo del *capítulo I: Modelo de Negocio*. El modelo de negocios es un instrumento que permite definir con claridad la idea de negocio que se posee, los recursos que necesita la organización para llevar a cabo su actividad, los actores con los cuales se relaciona la organización y como resultado se obtiene un marco inicial que sirve de guía para estructurar a la organización, definir el *plan de negocio* y determinar las *estrategias de crecimiento* que se aconsejan aplicar. En el *capítulo II: Estructura Organizacional*, la estructuración organizativa se obtiene mediante el análisis del *ciclo de vida del sector* donde pertenece la organización, el *ciclo de vida de la propia organización*, el *análisis del ambiente organizacional*, el *ambiente* general y específico correspondiente a Rugby+, el desarrollo de la *visión y misión* de la empresa, el análisis de la *matriz FODA* de la organización, las *cinco fuerzas de Porter* aplicadas a Rugby+, el *diseño del organigrama* de la empresa y el análisis del *modelo de Mintzberg*.

Para cumplir el objetivo específico 1 y 2, relacionado con las estrategias de crecimiento que se propone que aplique Rugby+, en el ámbito nacional y en el ámbito internacional; en el *capítulo III: Estrategias*, se definen las diferentes formas de expansión en el territorio nacional y se determina cuál es la estrategia óptima que debe aplicar la organización; y en territorio internacional se determina la viabilidad de considerar como primer país de internacionalización a Chile.

Se pretende que el trabajo de investigación otorgue una estructura formal a la organización Rugby+ y provea información certera que sustente la elección y aplicación de las estrategias de crecimiento en el ámbito nacional y en el ámbito internacional.



CAPÍTULO I: MODELO DE NEGOCIO

1. CONCEPTOS

¿Qué es un *modelo de negocio*? Es un término utilizado por muchos, aunque entendido por pocos, no todos lo aplican con la misma definición o con el mismo sentido, el término también está estrechamente relacionado con el *plan de negocio*, ¿serán lo mismo? ¿serán opuestos? ¿Qué relación existe entre ellos? Para otorgar un poco de claridad se procede a detallar la definición de plan de negocio y modelo de negocio de la mano de dos autores reconocidos.

“Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio.” Además, “es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad.” (Balanko-Dickson, 2008, p. 6-7)

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 14)

Ambos términos están estrechamente relacionados: el *modelo de negocio* es un acercamiento a un análisis más profundo y detallado de la idea de negocio, es una simplificación, una reducción del *plan de negocios*. El modelo de negocio plasma la idea de negocio a la realidad, la estructura, define las bases sobre las cuales se sustenta su propuesta de valor, determina sus ingresos, sus gastos, y define a los actores intervinientes.

Es por ello que se procede, como primera medida, al desarrollo del *modelo de negocio* de empresa **Rugby+**, el cual, permite definir con claridad la idea de negocio, los recursos que necesita la organización, los actores con los cuales se relaciona y de esa manera logra un marco inicial que sirve de guía para estructurar a la organización, definir el *plan de negocio* y las *estrategias de crecimiento* que se aconsejan aplicar.

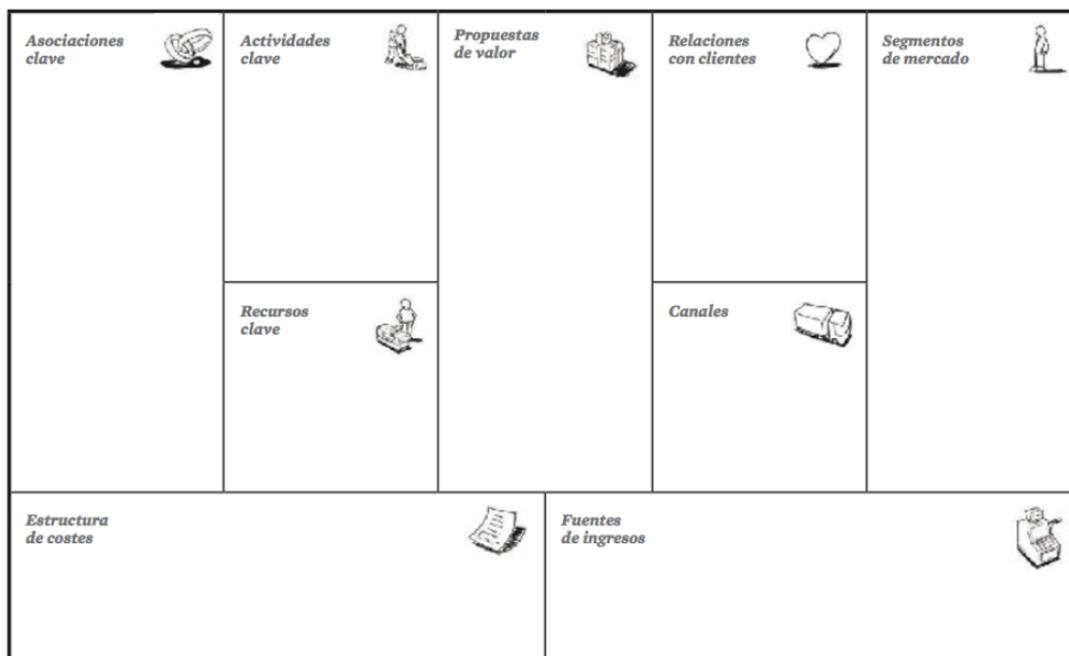
2. EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. CONCEPTOS GENERALES

El lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) es una herramienta empresarial que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio de una manera rápida, sencilla y fácil de comprender. El modelo está diseñado para ser utilizado en emprendimientos o en empresas en marcha, puede ser aplicado por emprendedores novatos o experimentados, como así también, por especialistas en la administración.

En la figura 1.1 se observa la plantilla para el lienzo del modelo de negocio, propuesta por los autores, la cual, ofrece una guía integral e innovadora, que contiene detallados los nueve módulos desarrollados en el modelo de negocio. Se propone imprimir y utilizar la plantilla como anotador de ideas, de propuestas, que permitan un creativo debate del equipo de trabajo encargado de definir el modelo de negocio.

Figura 1.1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 44)



El modelo se divide en nueve módulos básicos, que siguen el orden lógico que una empresa utiliza para conseguir sus ingresos, logrando una aplicación más detallada y específica del modelo. El total de los módulos cubren las áreas principales de un negocio, las cuales son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Se considera al modelo como un anteproyecto de una estrategia que será aplicada en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

La innovación y practicidad de la aplicación del *lienzo de modelo de negocio*, fundan unos de los principales motivos por lo que se escoge aplicarlo a la organización Rugby+. La empresa es un negocio familiar, que lleva más de 10 años presente en el mercado, y no cuenta con una estructura formal definida, actualmente es liderada por su fundador y dueño, el cual carece de conocimientos formales de administración. Es por ello que, la falta de estructura organizativa y orden administrativo son los puntos débiles a tratar y, por lo tanto, el lienzo de modelo de negocio aplicado a Rugby+, se considera el anteproyecto del desarrollo del plan de negocios.

2.2. LOS NUEVE MÓDULOS

Como se detalló con anterioridad, el modelo se analiza mediante el desarrollo de *nueve módulos*, que se grafican y especifican en la figura 1.2, los cuales se basan en las principales áreas de una empresa: *clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica*. El desarrollo de los nueve módulos que se aplica a Rugby+, comienza por determinar el *segmento de clientes (segmento de mercado)* de la organización, para luego definir la *propuesta de valor* que ofrece a sus clientes, posteriormente determinar que *canales de distribución* se utilizan, establecer cuál es la *relación con el cliente que posee la organización*, detallar el *flujo de ingreso actual de la empresa*, describir cuales son los *recursos clave con los que cuenta*, determinar las *actividades clave* para que el modelo de negocio funcione, definir la *red de asociados (asociaciones clave)* que contribuyen al modelo y establecer la *estructura de costos* que implica la puesta en marcha del modelo.

Figura 1.2: Los nueve módulos



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010)

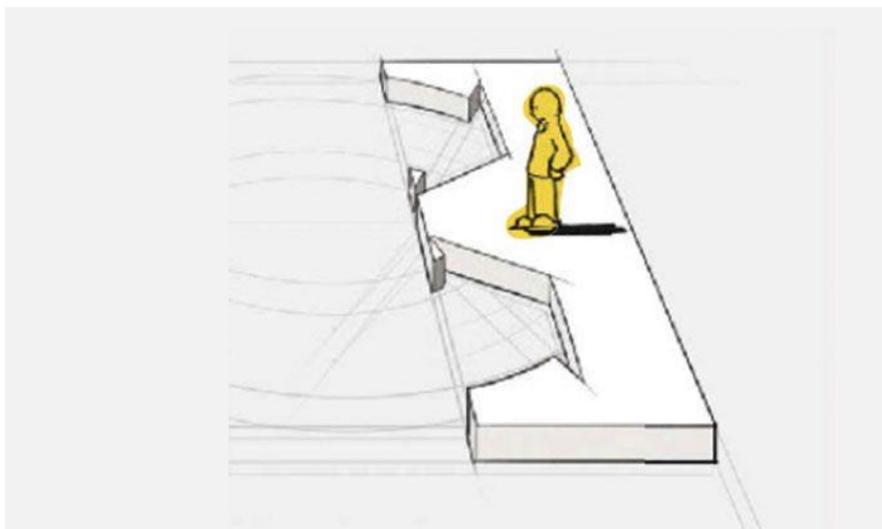
A continuación, se detallan y desarrollan los nueve módulos que constituyen el modelo de negocio aplicado a la empresa Rugby+.

Segmento de mercado

En el módulo, “segmento de mercado, se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 20)

Son los clientes de la organización el foco del modelo de negocio, y su satisfacción puede aumentar si se los agrupa en varios segmentos, con necesidades, comportamientos y atributos comunes, ya que la organización puede atender a uno o a varios segmentos de mercados.

Figura 1.3: Segmento de mercado



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 20)

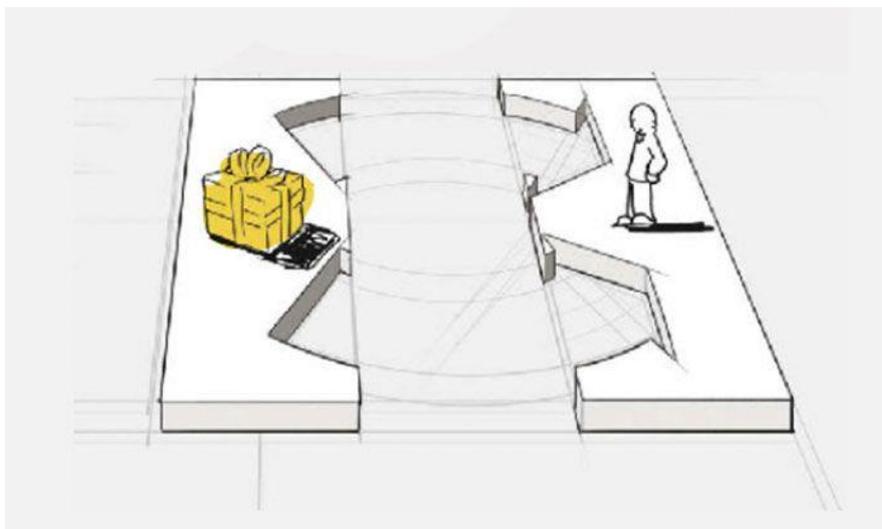
Los *clientes* de Rugby+ forman parte de un *nicho de mercado*, un segmento de mercado específico y especializado, formado por *deportistas y aficionados de rugby y hockey, sin distinción de edad*. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes están adaptados al segmento específico de mercado. Un distintivo del segmento, es la relación proveedor-cliente, la organización mantiene la relación con sus principales proveedores desde el inicio de su actividad, considerándose de suma importancia, debido a que la calidad de los productos ofrecidos en la tienda depende directamente de los proveedores.

Propuesta de valor

Para Osterwalder y Pigneur (2010), en el módulo, “propuesta de valor, se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.” (p. 22)

La creación de valor permite que el cliente decida cual empresa es la que soluciona su problema o satisface una necesidad de la mejor manera y alineada a sus preferencias. Además, la propuesta de valor puede ser innovadora, o ser similar a las demás ofertas con un agregado, un extra incluido en sus características o atributos, formando parte de las ventajas que ofrece la empresa a los clientes.

Figura 1.4: Propuesta de valor



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 22)

Rugby+, es una tienda multimarca, que ofrece productos técnicos de rugby y hockey, indumentaria y calzado de tiempo libre, de excelente calidad, fabricados por diversas marcas, reconocidas a nivel nacional e internacional.

La *propuesta de valor* de la organización, está orientada a la *comodidad* y a la *experiencia*; de manera tal que los clientes tengan la *comodidad* de encontrar lo que buscan en un solo lugar, y logren una *experiencia* única. La asesoría de los vendedores con experiencia en los deportes rugby y hockey, permite ofrecer una experiencia única, como así también la ambientación de la tienda. En la figura 1.5, se observa en los costados externos de la puerta de ingreso a la tienda, dos bolsas “cubre postes”, simulando el ingreso al “in-goal”¹ a través de las H² (hache) y dentro de la tienda, los probadores cuentan con pasto sintético, simulando el pasto del campo de juego. Además, la organización tiene como objetivo de mediano plazo, acondicionar el interior de la tienda, simulando una cancha de rugby.

¹ In-goal: el área en cualquier extremo del campo entre la línea de gol y la línea de balón muerto. <https://www.collinsdictionary.com>

² H: una H forman los palos del rugby que se sitúan en la línea de gol o ensayo de cada equipo. En los drops y golpes de castigo el balón debe pasar por encima del travesaño y entre los dos palos para que los tres puntos (o los dos en las transformaciones) suban al marcador. <http://deporadictos.com>

Figura 1.5: Fachada de la tienda Rugby+, con la letra H superpuesta en color negro



Fuente: Elaboración propia

Por lo descripto con anterioridad, la propuesta de valor se resume en la siguiente frase:

“Los deportistas y aficionados de rugby y hockey encuentran lo que buscan en un solo lugar, mientras disfrutan de una experiencia única”

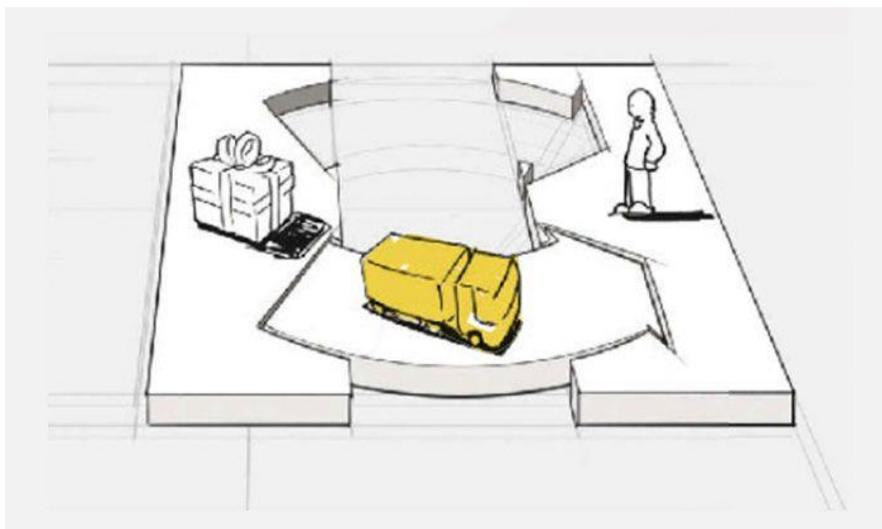
Canales

En el siguiente módulo, Osterwalder y Pigneur (2010), explican que los “canales”, son el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.” (p. 26)

Los canales pueden ser de comunicación, distribución y venta, permitiendo establecer el contacto entre la empresa y los clientes, algunas de sus funciones son las siguientes:

- que los productos y servicios de la organización sean conocidos por los clientes
- dar apoyo a los clientes para evaluar la propuesta de valor de una organización
- facilita la compra productos y servicios específicos
- proporcionar una propuesta de valor a los clientes
- ofrece un servicio de atención posventa a los clientes

Figura 1.6: Canales



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 26)

Los *canales*, que permiten el contacto de la organización Rugby+, con sus clientes son:

- *canales de comunicación*, mediante la aplicación de marketing on-line. Se utilizan redes sociales como Instagram y Facebook, para promocionar productos y dar información relevante sobre el funcionamiento de la tienda.
- *canales de distribución*, la tienda propia ubicada en la calle Patricias Mendocinas, en el centro de Mendoza, permite una óptima distribución de sus productos.
- *canales de venta*, la venta directa se realiza mediante la tienda física, y en menor medida la venta es on-line, a través de redes sociales o WhatsApp.

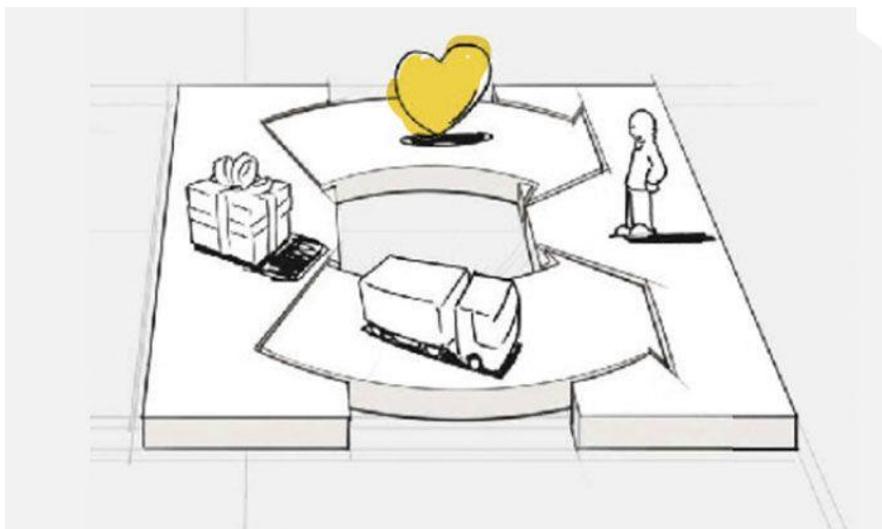
Relaciones con clientes

En el módulo, “relación con los clientes, se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 28)

Las organizaciones determinan el tipo de relación que desean mantener con sus clientes, considerando el segmento de mercado en el que se encuentran, pudiendo tratarse de una relación personal o automatizada. Al mismo tiempo, las relaciones pueden estar basadas en:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

Figura 1.7: Relaciones con clientes



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 28)

Actualmente, Rugby+, posee una *relación con sus clientes* basada en la *venta tradicional* y en la *estimulación de ventas*, en la cual, el cliente puede encargar o dejar reservado un producto que no está disponible en la tienda física, y cuando producto solicitado ingresa al establecimiento, se contacta al cliente para informarle sobre la disponibilidad del producto para ser retirado.

Como meta a mediano plazo, la organización planea adicionar a la relación con el segmento de mercado, la fidelización *de clientes*, y de esa manera poder valorar la elección continua de los clientes para con la organización, obteniendo una relación consolidada entre la organización y sus clientes.

Las relaciones antes mencionadas, son acompañadas por una asistencia *personal*, basada en la interacción humana entre el vendedor y el cliente, la misma consiste en la ayuda del vendedor al cliente durante el proceso de venta, para ello, como principal premisa se solicita que el vendedor tenga experiencia o conocimiento en los deportes de rugby y hockey.

Fuentes de ingresos

Para Osterwalder y Pigneur (2010), el módulo "fuentes de ingresos, se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos)." (p. 30)

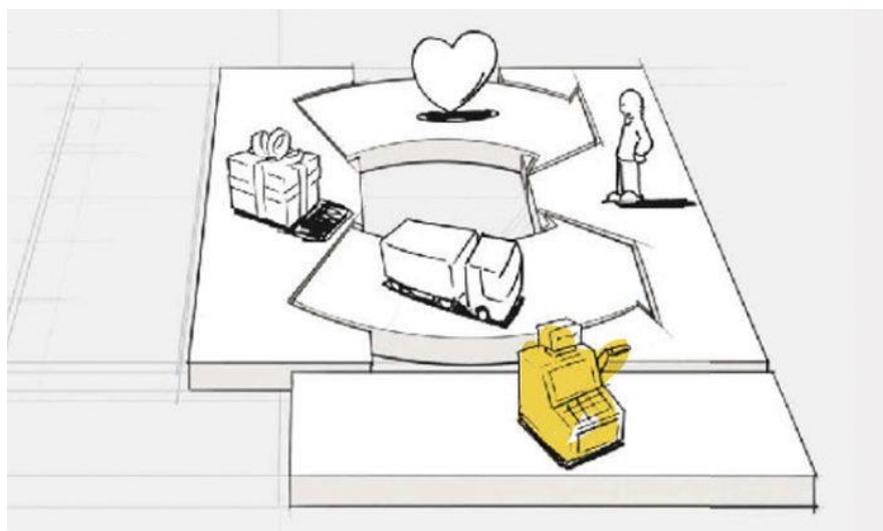
Las formas de generar fuentes de ingreso que existen son: ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.

Además, los mecanismos de fijación de precio de cada fuente de ingreso, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) pueden ser:

- “Fijo: Los precios predefinidos se basan en variables estáticas.”
- “Dinámico: Los precios cambian en función del mercado.”

Dentro de los mecanismos de fijación de precio fijo, se encuentran: lista de precios fijo, según características del producto, según segmento de mercado y según volumen. Contenidos en el mecanismo de fijación de precios dinámico, están: Negociación, Gestión de la rentabilidad, Mercado en tiempo real y subastas.

Figura 1.8: Fuentes de ingresos



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 30)

La *fente de ingresos* de la empresa Rugby+, es la venta tradicional de productos físicos, denominada *venta de activos*. Su mecanismo de fijación de precio se sustenta en una *lista de precios fija*, cada producto posee su precio fijado con anterioridad, los precios predefinidos se basan en variables estáticas, como el costo del producto, las percepciones provenientes de la forma de pago financiada y el porcentaje de ganancia que se estima obtener. En el caso, en el que el cliente efectúa el pago con tarjeta de crédito, la entidad financiera retiene entre un 30% y un 40% del valor total de la venta, cifra significativa que debe ser tenida en cuenta al momento de fijar los precios.

Recursos clave

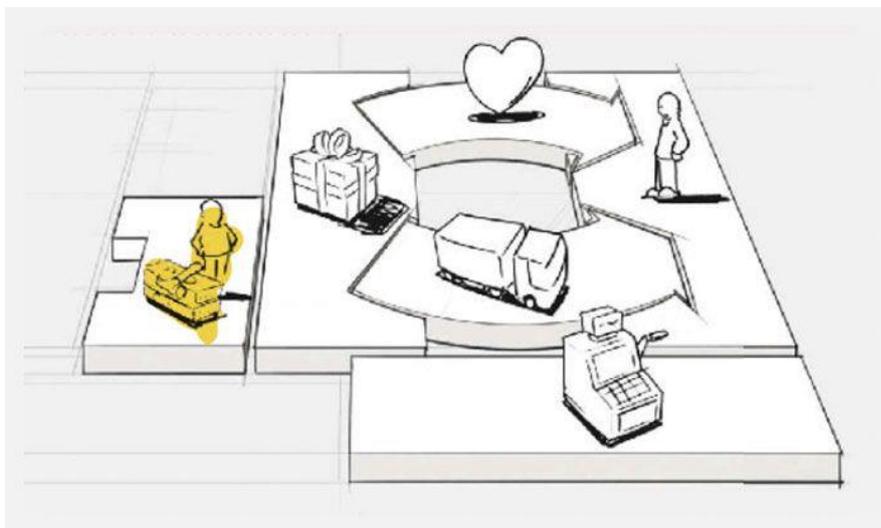
En el módulo, “recursos clave, se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 38)



Los recursos clave, que permiten que la organización funcione, pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Los recursos clave son diferentes en cada modelo de negocio, los activos que resultan clave para un modelo de negocio, los activos más importantes, difieren radicalmente con los recursos clave de otro modelo, dependiendo de las actividades relevantes de la organización. Pueden pertenecer a la empresa, ser alquilados u obtenerlos de sus socios clave.

Figura 1.9: Recursos clave



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 34)

Los *recursos clave* de Rugby+, son *intelectuales* y *físicos*. Los *recursos intelectuales*, están formados por las marcas que comercializa la empresa (*Gilbert, Canterbury, Imago, Pacific Shark*) las cuáles permiten, que Rugby+ ofrezca a sus clientes un valor agregado considerable, a través de la calidad de sus productos y que mantenga una relación sólida con sus proveedores. El punto de venta es el *recurso físico* de la organización, la tienda se encuentra en el centro de la ciudad de Mendoza, su ubicación privilegiada es considerada un punto clave que facilita el acceso de diferentes clientes, sobre todo de turistas, que se encuentran visitando la provincia y buscan una tienda específica de venta de ropa de rugby para llevar un souvenir o un regalo de Argentina.

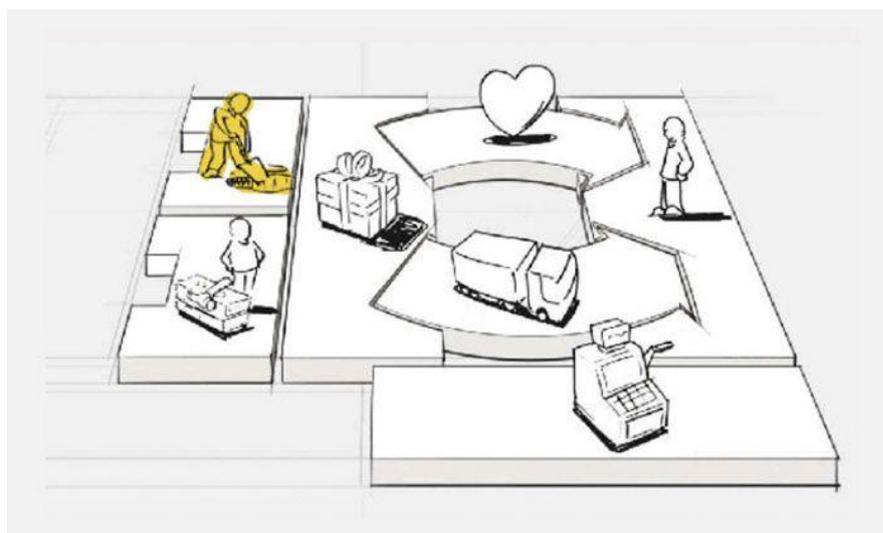
Actividades clave

En el módulo, "actividades clave, se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione." (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 36)

Las actividades clave, que permiten que la organización tenga éxito, se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas y plataforma/red.

Al igual que los recursos clave, las actividades clave son diferentes en cada modelo de negocio, las acciones más importantes para un modelo de negocio, varían con las acciones clave de un modelo de negocio diferente.

Figura 1.10: Actividades clave



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 36)

Las actividades clave de la organización, las actividades que representan las acciones de mayor relevancia para Rugby+, es la *compra* de mercadería a proveedores relacionadas con los deportes de rugby y hockey, la *venta* de productos a los clientes, seguida de la *comercialización* de esos productos, para poder llegar a una mayor cantidad de público meta.

Como la propuesta de valor de Rugby+, está orientada a la *comodidad* y la *experiencia*, se toma en cuenta la *comodidad* que se le ofrece a los clientes, de encontrar lo que buscan en un solo lugar para que las *actividades clave* se encuentren dentro de la categoría *resolución de problemas*, dado que las compras de mercadería se basan en satisfacer las necesidades de los aficionados y jugadores de rugby y hockey, de manera tal de facilitar la búsqueda de productos específicos. La venta, acompañada de una asesoría personal, representa el ingreso principal de la organización y la comercialización de productos mediante la distribución de folletos y utilización de redes sociales (Facebook, Instagram), permite que los clientes potenciales conozcan la empresa.

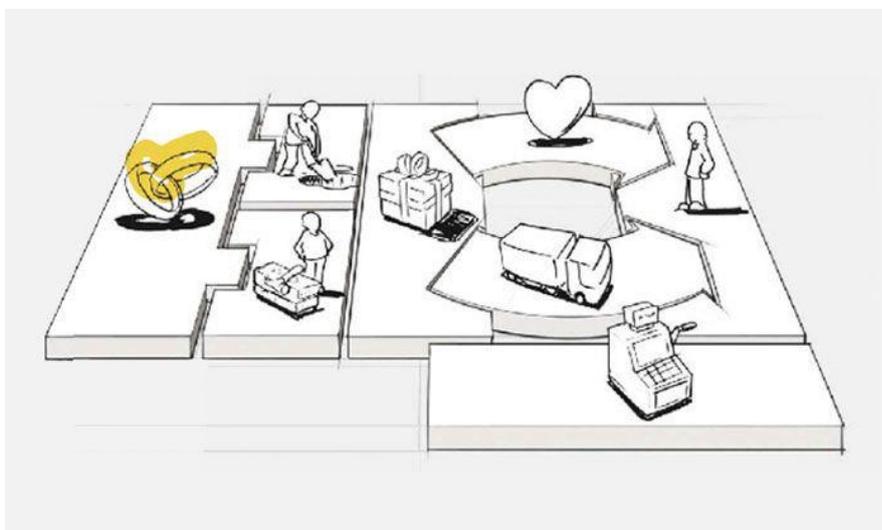
Asociaciones clave

Osterwalder y Pigneur (2010), describen las “asociaciones clave, como la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.” (p. 38)

Las asociaciones son utilizadas en la mayoría de los modelos de negocio, representan un apoyo sólido, que permite optimizar los modelos y lograr economía de escala, reducir riesgos e incertidumbre o adquirir determinados recursos y actividades.

Se presentan cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), joint venture (empresas conjuntas) y relaciones cliente-proveedor.

Figura 1.11: Asociaciones clave



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p.38)

La empresa Rugby+, posee asociaciones clave con sus proveedores, la tienda ofrece productos de marcas reconocidas y excelente calidad, la *relación cliente-proveedor*, garantiza la fiabilidad de los suministros, permite lograr exclusividad de marca, continuidad de sus productos, facilidad de pago, disponibilidad de productos y acceso a los mismos mediante preventas efectuada por los proveedores. Lo que se traduce en seguridad y confianza para el cliente.

Estructura de costos

En el último módulo, “estructura de costos, se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 40)

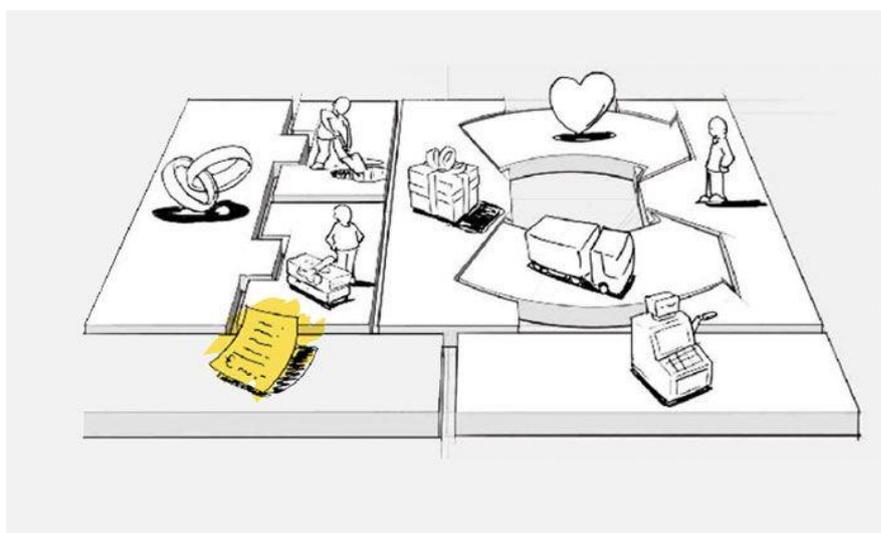


Los ocho módulos desarrollados, implican un costo que se determina en este módulo, lo cual resulta más sencillo luego de especificar los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Se presentan dos grandes clases de estructuras, a tener en cuenta, *según costos* y *según valor*, aunque se encuentran muchos modelos de negocios entre los dos extremos.

Con respecto a las características de las estructuras de costos, se encuentran: costos fijos, costos variables, economías de escala y economía de campo o alcance.

Figura 1.12: Estructura de Costos



Fuente: Generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010, p.40)

La estructura de costos de Rugby+, está *basada en el valor o la diferencia*, si bien tiene en cuenta los costos en los que incurre, considera que la creación de valor para el cliente es su prioridad. Ese valor o diferencia se logra mediante la excelente calidad y exclusividad de los productos, incluyendo la asesoría personalizada de vendedores con experiencia en los deportes de rugby y hockey. Además, existen dos grandes clasificaciones de costos, *costos fijos* y *costos variables*. Cuando nos referimos a los *costos fijos*, se consideran los costos que no varían según el volumen de venta, o la actividad de la organización. En cambio, los *costos variables*, son aquellos costos que varían en proporción directa con el volumen de venta o fluctúan en relación a las actividades de la organización.

La empresa cuenta con los siguientes costos:

- *costos fijos*: alquiler de la tienda, sueldo de empleados, impuestos (luz, gas, agua, municipalidad, renta), alquiler de posnet.



- *costos variables*: costos de mercadería, compra de insumos, porcentaje de percepción sobre el precio de venta total (comisiones de venta), por la utilización de tarjetas de crédito y débito, impuestos sobre los ingresos brutos.

Para reducir los costos de la organización se aplica *economía de alcance*, como consecuencia de que la empresa basa su estructura de costos en el valor o la diferencia y los costos variables son significativamente mayores a los costos fijos.

3. CONCLUSIÓN

Luego de aplicar el análisis de los nueve módulos a la empresa Rugby+, se concluye que:

- segmento de mercado (clientes): nicho de mercado formado por *deportistas y aficionados de rugby y hockey, sin distinción de edad*.
- propuesta de valor: *“Los deportistas y aficionados de rugby y hockey encuentran lo que buscan en un solo lugar, mientras disfrutan de una experiencia única”*
- canales:
 - canales de comunicación: marketing on-line y redes sociales de Instagram y Facebook.
 - canales de distribución: tienda propia
 - canales de venta: tienda física, on-line (redes sociales y whapp).
- relación con clientes: fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva) y asistencia personal.
- fuentes de ingreso: venta de activos con lista de precios fija.
- recursos clave: intelectuales (marcas) y físicos (punto de venta).
- actividades clave: compra de mercadería a proveedores, venta de productos y comercialización de productos.
- asociaciones clave: con proveedores.
- estructura de costos: basada en el valor o la diferencia.

El análisis de “El Lienzo del modelo de negocio”, mediante la aplicación de los nueve bloques, permite ver con claridad las áreas principales de la organización Rugby+, determinar las áreas que se encuentran definidas y aquellas que se desean desarrollar. Efectivamente, el desarrollo del modelo de



negocio permite definir el marco inicial que sirve de guía para estructurar a la organización, definir el *plan de negocio* y las *estrategias de crecimiento* que se aconsejaron aplicar.



CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior, se aplica la herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), “El lienzo de modelo de negocio”, de esa manera se logra obtener el modelo de negocios de Rugby +, en el cual, se define la idea de negocio de la organización, los recursos necesarios para su funcionamiento, los actores con los cuales se relaciona; de esa manera se obtiene un marco inicial que sirve de guía para *estructurar a la organización*, para definir el *plan de negocio* y posteriormente las *estrategias de crecimiento* de Rugby+.

En el actual capítulo, se procede con el diseño y formalización de la estructura organizacional de Rugby+, mediante los siguientes análisis:

- *ciclo de vida del sector donde pertenece la organización*
- *ciclo de vida de la propia organización*
- *análisis del ambiente organizacional, ambiente general y específico correspondiente a Rugby+*
- *visión y misión de la empresa*
- *matriz FODA de la organización*
- *las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Rugby+*
- *diseño del organigrama de la empresa*
- *modelo d Mintzberg*



2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de continuar con el análisis de la estructura organizacional, que determina el diseño y formalización de la estructura organizacional, se procede a detallar los conceptos relevantes de este capítulo, propuestos por Robbins y Coulter (2014):

“El término organización, es la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales.” (p. 332)

“La estructura organizacional, es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización.” (p. 332)

“El diseño organizacional, es un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización.” (p. 332)

Por otra parte, Vicente y Ayala (2008), detallan algunas de las características organizacionales de las PyMES:

- Objetivo: la mayoría de las organizaciones lo confunden con los del fundador.
- División de tareas: sólo algunas. El resto están confundidas entre sí.
- Delegación de la toma de decisiones: nula.
- Diseño de puestos de trabajo: nulo.
- Capacitación: deficiente, insuficiente y confusa.
- Dirección: a veces caótica, a veces certera.
- Planeamiento: rudimentario.
- Control: casi nulo. Los existentes responden a criterios personales.
- Coordinación: no existe; sólo órdenes que van encaminadas al “orden” de tareas.
- Información: precaria, mental, insuficiente e inoportuna.

A continuación, se efectúan los análisis detallados con anterioridad, que permiten el diseño y formalización de la estructura organizacional.



2.1. CICLO DE VIDA

Se comienza a estructurar a la organización mediante el *análisis del sector económico* al que pertenece la empresa y el *análisis del ciclo de vida* de la misma. El *sector económico* al que pertenece la organización permite clasificar a la misma según la categoría específica a la que pertenece teniendo en cuenta su principal actividad económica. Los sectores económicos se agrupan en función de las actividades económicas similares teniendo en cuenta la naturaleza de los bienes y servicios producidos, los principales sectores económicos son:

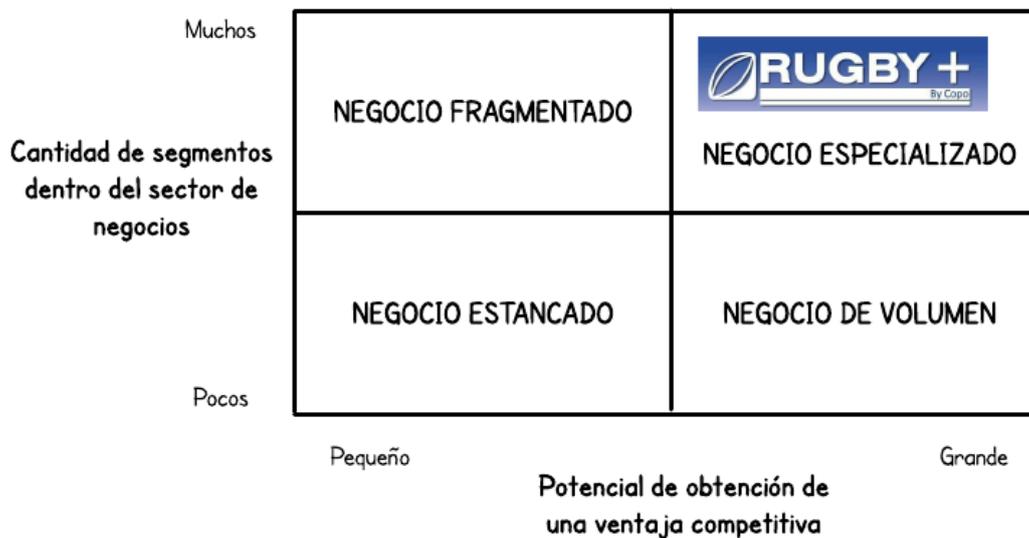
- *sector primario* (agricultura, ganadería, pesca y minería).
- *sector secundario* (industria y construcción).
- *sector terciario* (servicio, comercio, transporte y comunicaciones).
- *sector cuaternario* (investigación y tecnología).
- *sector quinario* (educación, salud y cultura).

La empresa Rugby+ se encuentra en el *sector terciario*, en el cual presta servicio a la sociedad, es un *comercio minorista o retail*, su actividad consiste en la venta directa de productos o servicios a consumidores finales. El *sector* al que pertenece la organización se encuentra en su *etapa de madurez*, por lo tanto, el crecimiento del sector es vegetativo o nulo, las ventas que se realizan son las máximas que pueden ser logradas.

Para determinar el *segmento de negocio* al que pertenece la organización, se aplica el análisis propuesto por Ocaña (2016), para clasificar a las organizaciones según el tipo de negocio al que pertenecen se analiza la variable *cantidad de segmentos dentro del sector de negocios* y la variable *potencial de obtención de una ventaja competitiva*.

El sector de negocios de la organización Rugby+, que se observa en la figura 2.1, presenta *muchos* segmentos dentro del sector de negocios y un *gran* potencial de obtención de una ventaja competitiva, clasificando a Rugby+, como *negocio especializado*. Un *negocio especializado*, presenta un segmento de mercado dispuesto a pagar un plus o precio premium por una exclusividad o un aspecto diferencial en el producto, en el caso de Rugby+, se paga un plus por la calidad ofrecida de sus productos, además, las estrategias de negocios están orientada a segmentos específicos, como se analiza en el modelo de negocio, el segmento de mercado de la organización, está orientado a nichos de mercado, un segmento específico y especializado cuyos clientes actuales y potenciales son deportistas, jugadores y ex jugadores de rugby y hockey, sin distinción de edad.

Figura 2.1: Tipo de negocio de la organización Rugby+



Fuente: Elaboración propia en base a Tipo de negocios de Ocaña (2016)

El análisis del *ciclo de vida de la organización* se efectúa, basándose en la investigación de Jones (2008), el mismo, asegura que, “los gerentes que comprenden los factores que dan origen al nacimiento y crecimiento de una organización, que influyen en su madurez y que provocan su declive y muerte, podrán cambiar su estrategia y estructura para aumentar su efectividad y oportunidades de supervivencia.” (p. 302)

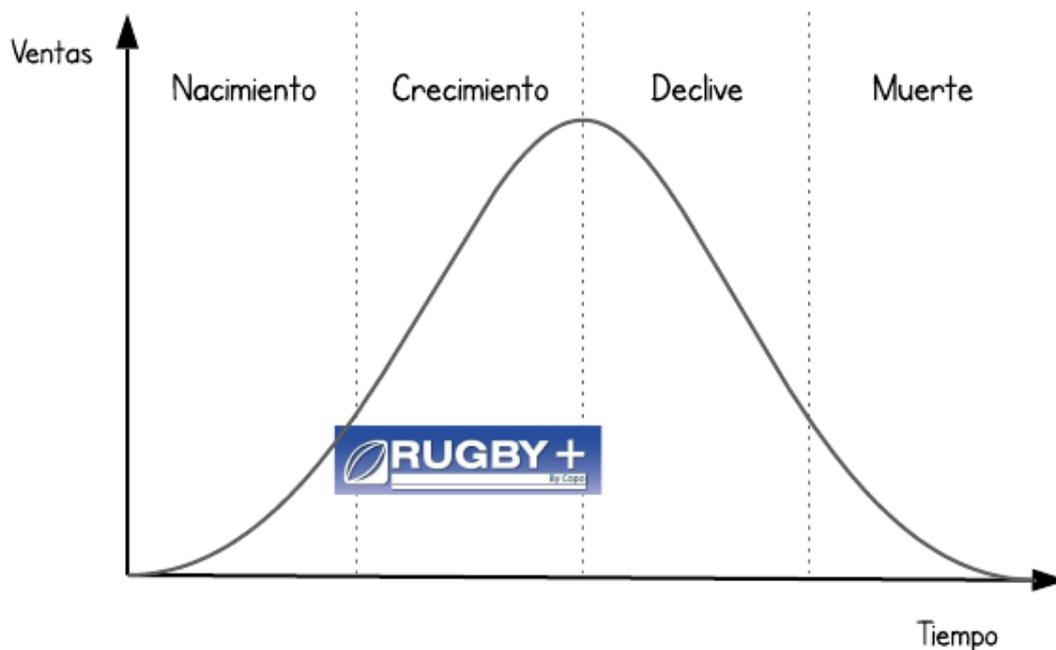
Agrega que, “el ciclo de vida organizacional, es una secuencia de etapas de crecimiento y desarrollo por las que las organizaciones pueden pasar.” (p.302)

Las principales etapas del ciclo de vida organizacional son *nacimiento*, *crecimiento*, *declive* y *muerte*, el autor detalla que las organizaciones pasan por las etapas a ritmos diferentes, y algunas no experimentan todas las etapas del ciclo de vida organizacional, además, la manera en que una organización puede cambiar en respuesta a los problemas que enfrenta determina si puede pasar a la siguiente etapa del ciclo de vida y cuándo lo hará, y si sobrevivirá y prosperará o si fracasará y morirá.

Con respecto al *ciclo de vida de Rugby+*, que se muestra en la figura 2.2, la organización transita su *etapa de crecimiento*, luego de sobrevivir a la etapa más riesgosa, la etapa de *nacimiento*, la organización se encuentra preparada para aplicar diferentes estrategias de crecimiento, las cuales permiten, un aumento del tamaño de la organización, de su control y de esa manera desarrollar una ventaja competitiva superior, con relación a otras organizaciones. A pesar de que la organización no ha desarrollado un plan de negocio con anterioridad, el cual permite que la organización evolucione de la 1ra etapa del ciclo de vida, a la siguiente etapa de crecimiento, como asegura Jones (2008), se

considera que el desarrollo del plan de negocio no será un pendiente para Rugby+, luego de finalizado el trabajo de investigación que se lleva a cabo.

Figura 2.2: Ciclo de vida de la organización Rugby+



Fuente: Elaboración propia en base a Etapa de ciclo de vida de Jones (2008)

Dentro de la etapa de crecimiento, Jones (2008) analiza el *modelo de Greiner de crecimiento organizacional*, en el mismo, se analizan las variables *tamaño de la organización* en el eje de ordenadas (eje y) con sus variaciones entre *pequeña* y *grande* y la variable *edad de la organización* en el eje de abscisas (eje x) con sus variaciones entre *joven* y *madura*. La modelo específica, que una organización pasa por cinco etapas secuenciales de crecimiento durante el curso de su evolución y que cada etapa termina en una crisis debido a un problema importante al que se enfrentará, la premisa para pasar a la etapa siguiente consiste en que la organización supere la crisis que trae asociado al problema que enfrenta la organización.

El *modelo de Greiner de crecimiento organizacional*, aplicado a la organización Rugby+, muestra en la figura 2.3, que la empresa se encuentra finalizando la *etapa 1: crecimiento mediante la creatividad*, más detalladamente, se encuentra transitando la *crisis de liderazgo*.

En la *etapa 1: crecimiento mediante la creatividad*, que incluye el nacimiento organizacional, se plantea que el crecimiento de la organización, se logra mediante la creatividad. En el caso de Rugby+, su fundador, se ha desempeñado como comerciante durante más de 30 años de su carrera,



sin poseer formación académica en administración empresarial, se ha dedicado a dirigir la empresa desde sus comienzos, por lo que, al crecer la organización, el emprendedor se vio obligado a administrarla sin tener las herramientas necesarias para ejercer dicha función de manera eficaz. Para lograr la evolución de la organización, como plantea el modelo, Rugby+ debe superar la *crisis de liderazgo*, se debe tener en cuenta que las habilidades que se requieren para emprender, son diferentes a las requeridas para administrar la organización, y es por ello que la crisis termina una vez que la organización introduce a un profesional en administración para su dirección. Una vez superada la *crisis de liderazgo*, se podrá avanzar a la siguiente etapa del ciclo de vida organizacional, etapa 2.

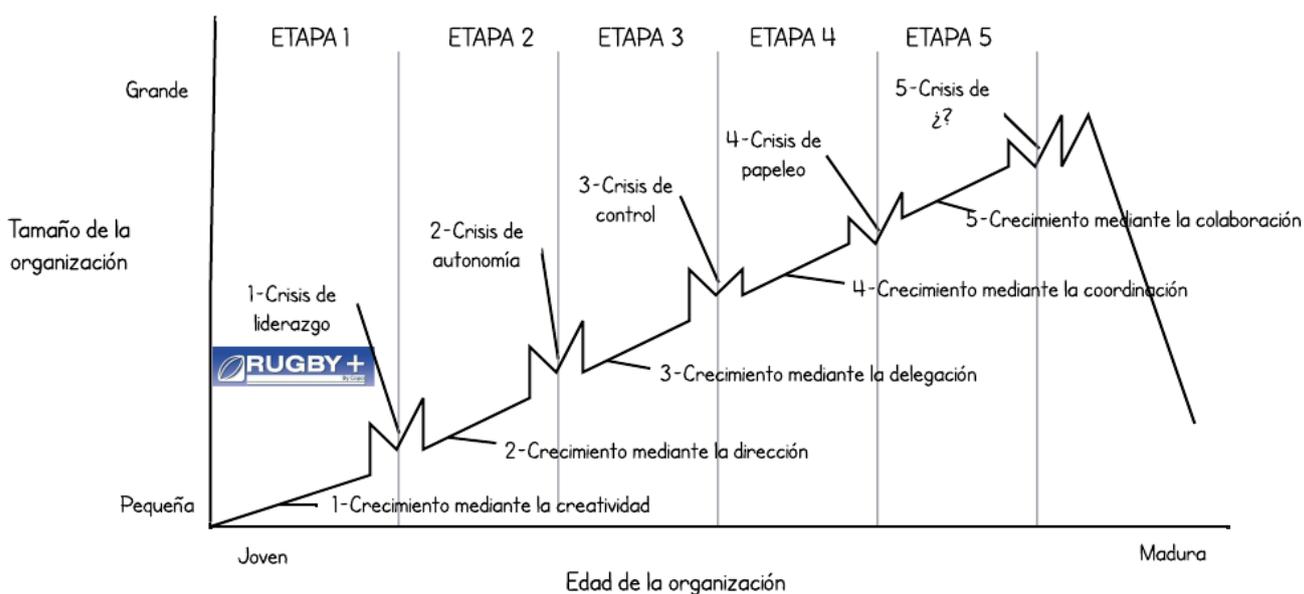
En la *etapa 2: crecimiento mediante dirección*, se procede a la formalización de los procesos, el reclutamiento de altos directivos profesionales permite que la organización transite la segunda etapa del ciclo de vida, los cuales asumen la dirección de las estrategias de la empresa, permitiendo, asegura Jones (2008), que a menudo, el crecimiento mediante la dirección cambie la suerte de una organización y hace que ésta, ascienda por la curva de crecimiento a nuevos niveles de efectividad. El crecimiento acelerado de la organización, los movimientos para centralizar la autoridad y formalizar la toma de decisiones generan una nueva crisis, la *crisis de autonomía (burocracia)* por lo que los empleados innovadores se ven desmotivados como consecuencia del exceso de burocracia organizacional, se encuentran limitados para innovar, lo que lleva a que el personal se sienta frustrado, al perder la libertad creativa que poseían y se corre riesgo de que los emprendedores internos abandonen la organización, afectando en mayor medida a los departamentos de Investigación y Desarrollo y Marketing.

Superada la *crisis de autonomía (burocracia)*, la organización está en condiciones de transitar la *etapa 3: crecimiento mediante la delegación*, la cual consiste en delegar autoridad a los gerentes de los niveles inferiores en todas las funciones y divisiones, y vincular su creciente control sobre las actividades organizacionales a una estructura de recompensas que reconozca sus contribuciones, lo cual permite que la organización logre un equilibrio entre la necesidad de una administración profesional para mejorar la eficacia técnica y la necesidad de hacer espacio para el espíritu emprendedor, cuyo objetivo es la reducción de costos o mejora de sus productos, de una manera innovadora y única. Esta etapa concluye con la superación de la *crisis de control*, crisis que surge a casusa de que los altos directivos y los gerentes funcionales compitan por el control de los recursos de la organización, la cual será superada una vez que la organización encuentre el equilibrio entre el control centralizado en el nivel superior de la organización y el control descentralizado en los niveles funcionales o divisionales.

La etapa siguiente, por la que transita la organización es la *etapa 4: crecimiento mediante la coordinación*, en la cual los altos directivos adoptan el papel de coordinadores entre las diferentes divisiones y se encargan de motivar a los gerentes de las divisiones para considerar una perspectiva de toda la compañía, si dicha coordinación y las estructuras complejas que se forman para manejarlas no son correctamente administradas, se genera la siguiente crisis, *crisis de papeleo*, en la cual aumenta la cantidad de reglas y procedimientos, lo que dificulta el aumento de la efectividad organizacional y a su vez sofoca el espíritu emprendedor, como así también otras actividades productivas.

La *etapa 5: crecimiento mediante la colaboración*, es una manera de superar la de *crisis de papeleo* y de que la organización se sitúe en lo alto de la curva de crecimiento, debido a que el control formal es sustituido por el control social y la autodisciplina, Greiner recomienda el uso de estructuras de equipos de producto y de tipo matriz, para mejorar su capacidad de responder a las necesidades de los clientes e introducir nuevos productos con mayor rapidez, lo que resulta en una organización más orgánica al hacer un mayor uso del ajuste mutuo y menos de la estandarización. A pesar de que es una tarea difícil que conlleva demasiados de problemas, cambiar de una estructura mecanicista a una orgánica, es un cambio fundamental que permite que la organización continúe creciendo.

Figura 2.3: Modelo de Greiner de crecimiento organizacional de Rugby+



Fuente: Elaboración propia en base a Modelo de Greiner de crecimiento organizacional de Jones (2008)



Como resultado del primer análisis que forma parte del diseño y formalización de la estructura organizacional aplicado a la organización Rugby+, se obtiene que la empresa se encuentra, en el sector *terciario*, presta servicio a la sociedad, es un *comercio minorista o retail*, que se encuentra en su *etapa de madurez*. Dentro del sector de negocios, el tipo de negocio de la organización es el *negocio especializado*, cuyos clientes actuales y potenciales son *deportistas y aficionados de rugby y hockey, sin distinción de edad*.

Con respecto al *ciclo de vida de Rugby+*, la organización transita su *etapa de crecimiento*, dentro de la cual, se analiza el *modelo de Greiner de crecimiento organizacional*, en el que se observa que la empresa se encuentra finalizando la *etapa 1: crecimiento mediante la creatividad*, más detalladamente, se encuentra transitando la *crisis de liderazgo*.

Luego de lo expuesto, se procede al análisis ambiental, el análisis del *ambiente organizacional* incluye el análisis sobre el *ambiente general y operacional* de Rugby+.

2.2. ANÁLISIS AMBIENTAL

Luego de efectuar el análisis del sector al que pertenece la organización y su propio ciclo de vida, se procede a efectuar el análisis ambiental, dentro del análisis del *ambiente organizacional* se analiza el *ambiente general* y el *ambiente operacional* de Rugby+. El *análisis del entorno de la organización* determina el impacto que el entorno tiene sobre la empresa, mediante el análisis de los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden influir en ella. Para profundizar más sobre el tema se procede a detallar su definición.

Daft (2011), define al “entorno de la organización, como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte.” (p. 140)

Dentro del *ambiente organizacional* se analiza el *ambiente general* y el *ambiente operacional de Rugby+*. El *ambiente general* está compuesto por las variables ambientales cuyo impacto en la organización, se da de manera indirecta, es decir, las variables afectan a la organización indirectamente. El *ambiente operacional* está compuesto por las variables ambientales cuyo impacto en la organización, se da de manera directa, es decir, las variables afectan a la organización directamente.



A continuación, se especifican las definiciones del ambiente general y operacional, propuestos por la cátedra de Administración II (2020), de la Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo:

ambiente general: cada ambiente externo que afecta indirectamente a la organización. Se analizan las variables: *internacionales, tecnológicas, socioculturales, económicas y político-legales*.

ambiente operacional: capa del ambiente externo que influye directamente en las operaciones y en el desempeño. Se analizan las variables: *clientes, competidores, proveedores y mercado de trabajo fuerza laboral*).

Luego de definir formalmente las variables que se desarrollan, se detallan, dentro del ambiente organizacional, las variables del *ambiente general* de Rugby+:

- Las variables económicas, representan la salud económica del país o de la región donde opera la empresa. En el caso de Rugby+, la *inestabilidad y el deterioro de la economía de Argentina* afectan a la organización en *forma negativa*. Como gran parte de los productos que ofrece la organización en su tienda son importados, o las telas de los productos cuya confección es nacional, son importados, el incremento sostenido del dólar afecta los precios de los productos ofrecidos a los clientes finales, lo que se traduce en un aumento continuo y sostenido en el tiempo del valor de los productos. Es por ello que la empresa recibe, de parte de sus proveedores, listas de precios nuevos con sus respectivos incrementos en el costo de las mercaderías, todas las semanas y en el último mes (noviembre 2023) hasta dos veces por semana. Por lo tanto, el *incremento sostenido del tipo de cotización del dólar* afecta a la organización en *forma negativa*.
- Las variables político-legales, incluyen regulaciones del gobierno y actividades políticas. Las *restricciones a las importaciones* impuestas por el gobierno de Cristina Fernández afectan de *forma negativa* a la organización, en los últimos años, se vio disminuida la cantidad de productos importados que se ofrecen en la tienda al cliente final. Además, las nuevas leyes impuestas por el gobierno de Alberto Fernández como la *ley de alquileres* y la ley que respalda el incremento *en el nivel de impuestos*, impactan en la organización de *forma negativa*.
- Las variables socioculturales, muestran las características demográficas, normas, costumbres y valores de la región a la que pertenece la organización. La práctica de los deportes de rugby y hockey y su popularidad, muestran un considerable aumento dentro de Argentina. A nivel mundial los seleccionados argentinos son reconocidos, sobre todo por su notable desempeño dentro y fuera de la cancha, en la disciplina de rugby el equipo nacional masculino de rugby “Los Pumas” se quedó con el *cuarto puesto*, de la copa del



mundo de rugby 2023, disputado en Francia; el equipo femenino nacional de rugby “Las Yaguareté” se consagraron *campeonas* en el XXIII Sudamericano de Rugby Seven de Asunción, Paraguay y en hockey sobre césped el seleccionado femenino “Las Leonas” salieron *campeonas* de los juegos panamericanos 2023, disputados en Chile y el seleccionado masculino “Los Leones” ocupan el octavo puesto a nivel mundial. Por lo expuesto anteriormente se observa que la *popularidad de ambos deportes* continúa incrementándose, y se estima un aumento sostenido en el tiempo de las ventas de los productos ofrecidos por Rugby+, siendo una variable ambiental que *afecta de forma positiva* a la organización.

- *Las variables internacionales*, muestran oportunidades para la organización en otros países y hechos originados en el extranjero que afectan a la organización en forma indirecta. El último partido de rugby disputado en Mendoza, entre los seleccionados de Argentina y Nueva Zelanda por el torneo internacional Rugby Championship³, el 8 de Julio de 2023, invito a un gran número de turistas, como consecuencia la tienda Rugby+, tuvo clientes provenientes de diferentes provincias de Argentina y países como Colombia, Brasil, Uruguay y Chile. Los jugadores de rugby de Chile muestran mucho interés y fanatismo hacia el seleccionado de rugby masculino “Los Pumas”, por lo que visitan Argentina, en especial a la provincia de Mendoza con frecuencia. Considerando que los principales clientes internacionales, que posee la organización, provienen de Chile y el número de jugadores de rugby de Chile continúa incrementándose, la organización encuentra una interesante oportunidad de crecimiento en el vecino país, oportunidad que se analiza en el trabajo de investigación en el capítulo de estrategias de crecimiento. Por lo tanto, el torneo internacional Rugby Championship otorga a la tienda una gran oportunidad de venta, cuando sus *partidos son disputados en la provincia de Mendoza*, lo que se traduce en una variable que *afecta a la organización de forma positiva*, como es el caso del *incremento de la práctica de rugby en Chile*, que presenta una gran oportunidad de crecimiento organizacional mediante la internacionalización.

³ Rugby Championship es un torneo internacional anual disputado por Argentina, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Se disputó por primera vez en 1996, sin la participación de Argentina, cuando se lo conocía como Tri Nations. Argentina se sumó a la competencia en 2012 y el Rugby Championship es, desde entonces, un torneo de cuatro equipos. <https://www.world.rugby/>



Con respecto a las variables del *ambiente operacional*, de Rugby+:

- Los clientes, son personas y organizaciones del ambiente que adquieren bienes o servicios de la organización. Los *clientes* de Rugby+, pertenecen a un nicho de mercado, un segmento de mercado específico y especializado, formado por *deportistas y aficionados de rugby y hockey, sin distinción de edad*.
- Los proveedores, son personas y empresas que proporcionan la materia prima con la que se producen los bienes o servicios, o proporcionan los productos terminados que serán comercializados en la organización. Rugby+, desde el inicio de su actividad mantiene una buena relación con sus principales proveedores, los considera muy valiosos, ya que la continuidad de la calidad de los productos ofrecidos en la tienda depende directamente de ellos. Los principales proveedores ofrecen las siguientes marcas a la organización, *Gilbert, Imago, Canterbury y Pacific Shark*.
- Los competidores, son otras organizaciones en la misma industria o tipo de negocio que ofrecen bienes o servicios al mismo grupo de consumidores. Los principales *competidores* de Rugby+, son las tiendas virtuales, las boutiques, que son tiendas ubicadas en los clubes de rugby, las cuales ofrecen la indumentaria oficial del club en el que se encuentran y en el caso de la boutique del club Liceo R.C. ofrece productos de la marca Canterbury.

Luego de efectuar el *análisis del entorno de la organización*, determinar el impacto sobre la organización de cada una de las variables analizadas en el *ambiente general* y en el *ambiente operacional*, su influencia positiva o negativa sobre la organización, se procede con el análisis interno de Rugby+, comenzando por definir la *visión* y *misión* de la organización.

2.3. VISIÓN Y MISIÓN

A continuación, se procede a efectuar el análisis interno de la organización, se define y especifica la *visión* y *misión* propuesta para Rugby+.

Visión

Tener una visión clara de la organización sirve para reconocer hacia donde quiere ir la empresa y cómo hacer para llegar a destino, les permite a las grandes empresas manejar la continuidad y el cambio como un proceso simultáneo.



Los autores Porras y Collins (1997), en la Harvard Business Review, detallan que:

La visión de la organización cuenta con dos componentes principales, la ideología *central* y el *futuro imaginado*. La *ideología central* contiene valores centrales y un propósito central que deben preservarse a través del tiempo, define todo aquello que defiende la empresa y la razón de su existencia, se obtiene mediante un proceso de descubrimiento, solo se la comprende mirando hacia el interior de la organización. Con respecto al segundo componente, el *futuro imaginado*, el mismo, representa todo aquello que la empresa quiere ser, lo que quiere lograr y crear, algo para lo cual se necesita un cambio y un progreso significativo, define cuál es el futuro que debe estimular el progreso de la misma, y surge como un proceso creativo. Reconocer la diferencia entre lo inmutable (ideología central) y lo variable (futuro imaginado) es posible luego de definir una visión clara.

Hellriegel (2017), propone la siguiente definición de visión: “La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización, y por lo general se dirige al corazón y la mente de sus miembros.” (p. 216)

Luego de lo analizado, se propone la siguiente *visión* para Rugby+:

“Ser reconocidos como una cadena de tiendas multimarca de excelencia, que se encuentra a la vanguardia de las necesidades del deportista y aficionado de rugby y hockey.”

Que la organización logre claridad en su visión permite que sepa hacia dónde quiere llegar, permite conocer cuál es su norte y el mejor complemento para cumplir sus objetivos organizacionales, se encuentra en la misión de la organización, dado que contribuye a la claridad de la empresa, muestra lo que actualmente ofrece a la sociedad, lo que actualmente es. Es por ello que a continuación se procede con el análisis de la misión de Rugby+.

Misión

La declaración formal de la *misión* es una definición general del alcance básico de la empresa y de sus operaciones que la distinguen de otras organizaciones parecidas.

La definición de misión propuesta por Hellriegel (2017), consiste en que: “La misión es el objeto o razón de ser de una organización.” (p.217)

El enunciado de misión suele responder a preguntas básicas como: ¿a qué actividad nos dedicamos? ¿Quiénes somos? ¿Cómo lo hacemos? Una misión podría identificar las necesidades de



los clientes que desea satisfacer la empresa, los bienes o servicios que ofrece o los mercados que atiende en la actualidad o que pretende atender en el futuro.

Luego de lo expuesto, se propone la siguiente *misión* para Rugby+:

“Ofrecer productos técnicos y de tiempo libre, de excelente calidad, para que los deportistas y aficionados, de rugby y hockey, encuentren lo que buscan en un solo lugar, mientras disfrutan de una experiencia única.”

Concluido el análisis de la *visión* y *misión* de la organización, se procede con el siguiente análisis interno de la organización, el *análisis de la matriz FODA*, matriz en la cual se analiza la situación actual de la organización en función del análisis de los factores internos y externos de la misma.

2.4. MATRIZ FODA

El diseño y formalización de la estructura organizacional continua su curso, en este caso, continua con el análisis interno de Rugby+, posterior a la definición de visión y misión de la empresa, se procede con el análisis y construcción de la matriz FODA.

La *matriz FODA* es una herramienta que se utiliza para analizar la situación actual de una organización, Weihrich (2017) asegura, que: “se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. [...] Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.” (p. 150)

Para conocer la *situación actual* de una organización, se comienza por efectuar el *análisis FODA*, se analizan los siguientes factores internos y externos de la organización:

Los *factores internos* son,

- *Las fortalezas*, representan los puntos fuertes que actualmente posee la organización.
- *Las debilidades*, los puntos débiles o problemas que presenta por dentro la organización.

Los *factores externos* son,

- *Las oportunidades*, que se le brindan a la organización en el ambiente externo.
- *Las amenazas*, que la organización recibe del ambiente externo.



Una vez definidos los factores internos y los factores externos de la organización, se procede con la construcción de la *matriz FODA*, en la cual, se especifican cuatro tipos de *estrategias* basadas en el análisis de los factores externos e internos analizados. Los cuatro tipos de *estrategias* que detallan los autores David (2013) y Weihrich (2016) son:

- Las *estrategias DA*, son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar), buscan minimizar debilidades y amenazas.
- Las *estrategias DO*, buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Se conoce como estrategia mini-maxi (por minimizar-maximizar), intentan minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- Las *estrategias FA*, utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Se conoce como estrategia maxi-mini (maximizar-minimizar), buscan maximizar a las fortalezas y minimizar las amenazas.
- Las *estrategias FO*, utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Se conoce como estrategia maxi-maxi (maximizar-maximizar), intentan maximizar las fortalezas y las amenazas.

En la figura 2.4, se desarrolla la *matriz FODA* correspondiente a la organización Rugby+, se especifican dentro de los factores internos, cuatro fortalezas y debilidades de la organización y dentro de los factores externos cuatro oportunidades y amenazas.

Figura 2.4: Matriz FODA de la organización Rugby+

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Experiencia de más de 10 años en el rubro. F2. Fidelidad de los clientes. F3. Alianza con proveedores de marcas con identidad y posicionadas en el mercado. F4. Alianza con proveedores de marcas con identidad y posicionadas en el mercado.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de formalización en la organización, estructural y profesional. D2. Falta de sistemas de información. D3. Ausencia de página web. D4. Poco desarrollo de sus redes sociales (Facebook, Instagram)</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Aumento de las ventas para los ecomers. O2. La práctica y popularidad de los deporte de rugby y hockey continua incrementandose. O3. Nuevas tecnologías. O4. Clientes más informados.</p>	<p>ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI)</p> <p>E1. Reforzar la experiencia que poseen los vendedores con capacitaciones actualizadas sobre los productos ofrecidos en la tienda para que luego puedan transmitir la calidad y funcionalidad de los productos a los clientes. (F1-O4) E2. Ofrecer a los clientes actuales beneficios extra al comprar por la página web. (F2-O1) E3. Ofrecer productos de vanguardia. (F4-O4)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Crisis económica, que afecta las prioridades de consumo de los clientes finales. A2. La inflación y su repercusión en el costo de los productos. A3. El incremento de la cotización del dólar y su repercusión en el incremento de precios de los productos importados. A4. El aumento de los impuestos, que afectan directamente a las Pymes.</p>	<p>ESTRATEGIA FA (MAXI-MINI)</p> <p>E1. Ofrecer descuentos especiales a clientes regulares. (F2-A1) E2. Negociar con proveedores nuevas formas de pago. (F3-A3) E3. Introducir promociones con tarjetas de crédito para los clientes, ofrecer cuotas en compras con tarjetas, para minimizar el impacto del incremento de precios. (F4-A2)</p>	<p>ESTRATEGIA DA (MINI-MINI)</p> <p>E1. Contratar un consultor para estructurar a la organización y desarrollar estrategias de crecimientos. (D1-A1) E2. Solicitar asesoría financiera para que las inversiones minimicen la repercusión del incremento del tipo de cotización del dólar. (D1-A3) E3. Desarrollar la página web para aumentar el ingreso por venta y cuyos costos son menores que los costos de la tienda física. (D3-A2)</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Matriz FODA para la formulación de estrategias de Weihrich (2016)

Luego de analizar la *matriz FODA*, que ofrece un marco conceptual para efectuar un análisis sistémico que facilita la comparación entre factores externos a la organización (oportunidades y amenazas) y factores internos de la organización (fortalezas y debilidades) y desarrollar las cuatro series de alternativas estratégicas distintas, se logra conocer la situación actual de Rugby+. Para continuar con el diseño y formalización de la estructura organizacional se aplica el *análisis de las cinco fuerzas de Porter*, que, además, permite completar el análisis del entorno de la organización.

2.5. MODELO DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permite completar el análisis del entorno de la organización y de esa manera continuar con el diseño y formalización de la estructura organizacional,



propone el análisis de cinco fuerzas, externas a la organización, que moldean la competencia de un sector, las cuáles son:

- Rivalidad entre los competidores existentes.
- Amenaza de nuevos ingresantes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.

Cuando se analiza la estructura de un sector, se logra comprender la competencia y rentabilidad del sector que son las variables que determinan la estructura de un sector. Además, comprender la estructura del sector es clave para lograr un posicionamiento estratégico eficaz y es crucial, para la estrategia, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio. Una de las fortalezas del esquema es que ayuda a evitar el ser atrapado o engañado por las nuevas tendencias o innovaciones tecnológicas y permite enfocarse en los factores fundamentales.

Porter (2008) en la Harvard Business Review, asegura que: “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el lugar que compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.”

A continuación, se analizan las *barreras de entrada* y *barreras de salida* del sector, de Rugby+:

- Las *barreras de entrada*, son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos actores entrantes. Con respecto al sector de Rugby+, las barreras de entrada son elevadas, *los requisitos de capital* son elevados, se necesitan grandes sumas de dinero para invertir en los productos que ofrece la tienda actualmente. Los fabricantes y distribuidores requieren a los nuevos clientes, una compra inicial elevada y el pago debe ser efectuado en efectivo. La *relación con los proveedores*, es de suma importancia, por lo que varios proveedores tienen una política de exclusividad de marca por zona, la cual favorece a la empresa Rugby+, convirtiéndose en una notable ventaja sobre los nuevos ingresantes.
- Las *barreras de salida*, son desventajas u obstáculos que los actores establecidos deben tener en cuenta al decidir retirarse del sector en el que se encuentran. En el caso de Rugby+, las barreras de salida son medio/bajo, el *factor afectivo o encariñamiento* con la organización es elevado, la dedicación y esfuerzo en el emprendedor llevan a que el mismo se aferre a la empresa. El *factor económico* es bajo, debido a que, en el caso de cerrar,

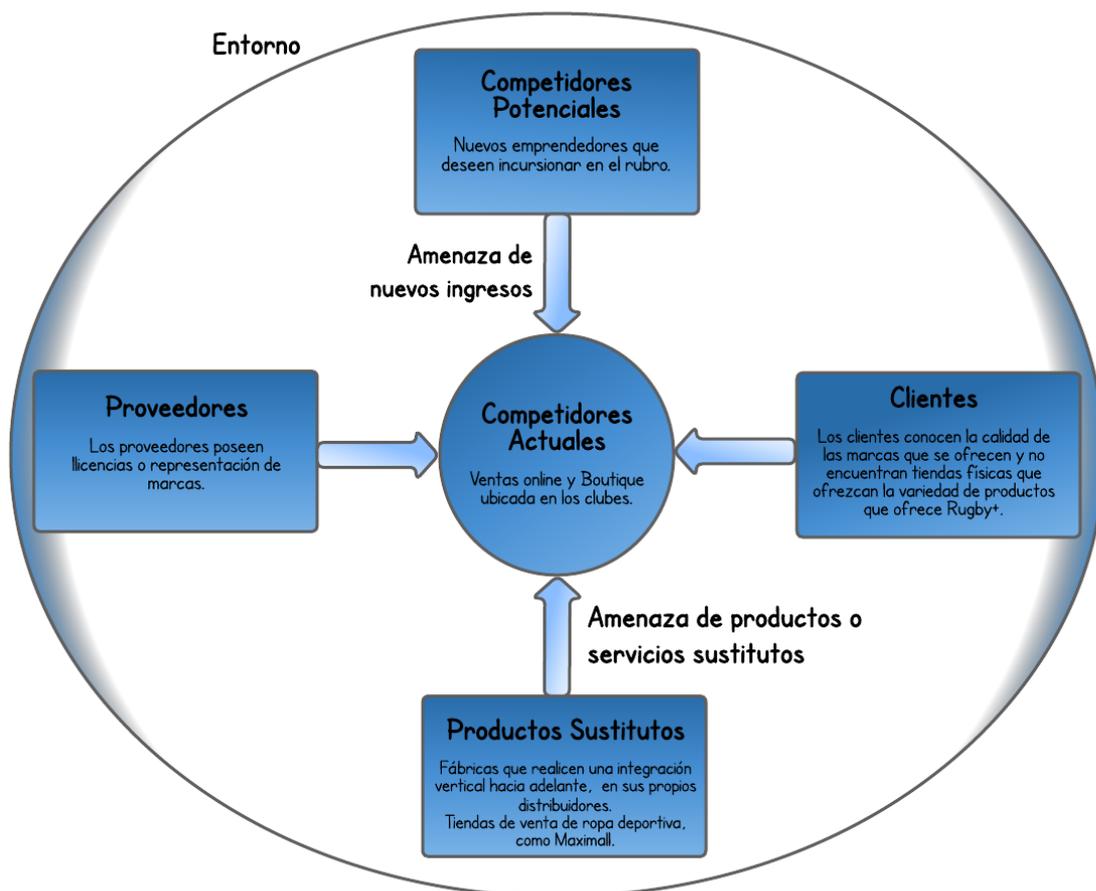


debería indemnizar a sus empleados y vender la mercadería y los muebles fabricados a medida.

Con respecto al análisis de las cinco fuerzas, que muestra la figura 2.5, se concluye lo siguiente:

- La *amenaza de nuevos ingresantes*, es *baja*. Como se especificó en la descripción de las barreras de entrada, la inversión necesaria es elevada y la relación con los proveedores es fundamental.
- La *rivalidad entre los competidores existentes*, es *baja*. La organización dentro de la provincia de Mendoza no posee competidores directos que brinden los mismos productos en su totalidad, aunque sus principales rivales sean las tiendas virtuales y las boutiques de clubes.
- El *poder de negociación de los clientes*, es *medio/bajo*. Se considera que los clientes conocen los beneficios de las marcas que se ofrecen y dentro de la ciudad de Mendoza no encuentran tiendas físicas que ofrezcan la misma calidad y variedad de productos, como lo hace Rugby+.
- El *poder de negociación de los proveedores*, es *alto*. Debido a que, en Argentina en Argentina, los proveedores son representantes exclusivos de cada marca, poseen su representación o licencia para fabricar respectiva.
- Los *productos o servicios sustitutos*, es *baja*. Como consecuencia de la especificación de los productos ofrecidos.

Figura 2.5: Modelo de PORTER aplicado a la organización Rugby+



Fuente: Elaboración propia en base a Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector de Porter (2008)

Concluido el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se logra conocer más sobre el sector al que pertenece Rugby+; con respecto a la *competencia del sector*, se observa que el mismo es un sector que presenta una rivalidad competitiva baja, ya que cuenta con poca cantidad de competidores; en relación a la *rentabilidad*, el sector muestra una rentabilidad elevada, como consecuencia de la exclusividad de los productos que se ofrecen y su amplia variedad. Por lo que se concluye en que aplicar una estrategia de crecimiento es fundamental para que la organización continúe su creciendo y logre un posicionamiento estratégico eficaz. En el siguiente apartado se efectúa el *diseño del organigrama de la empresa*.



2.6. ORGANIGRAMA

El análisis del diseño y formalización de la estructura organizacional se acerca a su fin, en este caso, con el análisis interno de la organización, el diseño del organigrama de Rugby+.

El organigrama es una herramienta que utilizan las organizaciones para representar gráficamente la estructura formal de la organización

Hellriegel (2017) lo define de la siguiente manera: “Un organigrama es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades⁴ y las personas de una organización.” (p. 358)

Un organigrama es el esqueleto de una organización y transmite cuatro tipos de información:

1. Los cuadros representan a las diferentes unidades (marketing, recursos humanos).
2. Los títulos dentro de cada cuadro indican el trabajo que desempeña esa persona.
3. Las líneas que conectan a los superiores con los subordinados muestran las relaciones de dependencia o reporte.
4. El número de estratos verticales del organigrama indica la cantidad de niveles que hay en la organización.

Por otro lado, Lamattina de Ferrari (1982), otorga el siguiente concepto: “El organigrama es una herramienta del análisis administrativo. Básicamente, es la representación gráfica de la estructura orgánica de una entidad. Es un modelo simplificado de la realidad.” (p. 1)

Agrega, que los objetivos que presentan los organigramas pueden ser:

- herramienta de información,
- herramienta de análisis estructural y funcional.

Al diseñar el organigrama de Rugby+, se tiene en cuenta que los organigramas se pueden diseñar de distintas formas, la elección de la forma específica de presentación depende de las características particulares de cada organización y de los objetivos de la utilización del organigrama.

Entre las principales formas de representación, Lamattina de Ferrari (1982), nombra las siguientes:

- Representación vertical
- Representación horizontal

⁴ La palabra unidades se entiende como los equipos, grupos, departamentos o divisiones. (Hellriegel, 2017, p. 358)



- Representación circular
- Representación semicircular
- Representación lineal
- Representación según Norma AFNOR (Association Francaise de Normalisation)
- Representación según Normas IRAM (Instituto de Racionalización Argentino de Materiales)

Para la organización, se escoge la *representación vertical*, que es la forma de representación más simple y la más comúnmente utilizada, en su parte superior el diagrama presenta la jerarquía suprema y luego se desarrolla hacia abajo, en forma de pirámide, con los entegramas⁵ de jerarquía descendiente.

Se continúa con el diseño del organigrama detallando los distintos tipos de *diagramas*, propuestos por la cátedra de Administración II (2020), de la Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo:

- Tipo de jerarquía de cargos
- Categorías de empleados
- Nombre del personal
- Categoría de sueldos
- Cuenta presupuestaria
- Dotación de personal

Analizados los múltiples tipos de diagramas, se aplica, para la organización, el *tipo de jerarquía de cargos*, en el cual se muestran las jerarquías⁶ que los cargos tienen dentro de la estructura. Con respecto a la cantidad de niveles que presenta el organigrama, la organización actualmente cuenta con *dos niveles jerárquicos y un nivel de apertura*.

Weihrich (2016), asegura que, si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el *tramo de control*⁷, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Un tramo de control amplio se relaciona con pocos niveles organizacionales y un tramo de control estrecho se relaciona con

⁵ Entegrama: representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura. (LAMATTINA de FERRARI, 1982, p. 15)

⁶ La jerarquía, es una pirámide que muestra las relaciones que existen entre sus niveles. (Hellriegel, 2017, p. 361)

⁷ El tramo de control, se refiere al número de empleados que dependen de forma directa de un supervisor o gerente. (Hellriegel, 2017, p. 361)



muchos niveles organizacionales, los cuales dependerán del tipo de organización, de la habilidad de sus líderes y del nivel de profesionalidad de sus empleados.

Uno de los bloques fundamentales en la estructura organizacional y que se representa en el organigrama es la departamentalización, que se define a continuación:

Wehrich (2016), define como: “Departamento: área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.” (p. 217)

A su vez, Robbins y Coulter (2014) proponen la siguiente definición: “departamentalización, es el proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada.” (p. 334)

Detallan, que los estilos de departamentalización más comúnmente utilizados, aunque cada organización puede desarrollar su propia clasificación, son cinco:

- Departamentalización funcional.
- Departamentalización geográfica.
- Departamentalización por productos.
- Departamentalización por procesos.
- Departamentalización por clientes.

Para efectuar el organigrama de Rugby+, se utiliza la *departamentalización funcional*, la cual consiste en agrupar los puestos de trabajo por función, según las funciones de comercialización, finanzas y personal.

Cabe aclarar, que el concepto de departamentalización trae involucrados los principios de *división del trabajo, especialización y coordinación*, que a continuación se definen por la cátedra de Administración II (2020), de la Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo:

La división del trabajo, es un principio de Henry Fayol, el cual consiste en descomponer una tarea o actividad compleja en pequeñas tareas simples. El trabajo se divide en tareas más pequeñas, en etapas en las que cada una de ellas es realizada por diferentes trabajadores, lo que lleva a la siguiente definición.

La especialización del trabajo, uno de los principales aportes de Federick Taylor, es la acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo. Es un proceso que sirve para identificar tareas particulares y asignarlas a los departamentos, equipos o divisiones, permite aumentar el rendimiento personal y la productividad de los empleados.

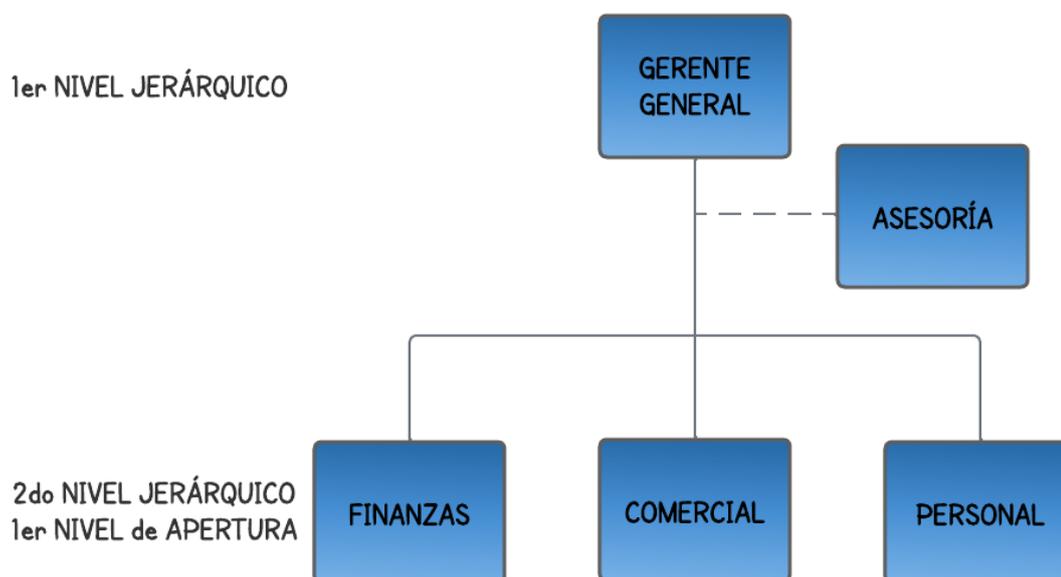
La coordinación, asegura Mintzberg (1991), se logra mediante la utilización de mecanismos coordinadores, los cuales corresponden tanto a control y comunicación como a coordinación. Agrega, que cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: *ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores*. Estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones.

En el caso de Rugby+ la *división del trabajo y la especialización, es poca* y en cuanto a los *mecanismos de coordinación*, se utiliza la supervisión directa.

A continuación, se detallan las características del organigrama diseñado para la organización Rugby+:

- Forma de representación: REPRESENTACION VERTICAL
- Tipo de diagrama: TIPO DE JERARQUÍA DE CARGOS
- Cantidad de niveles de Jerarquía: 2
- Cantidad de Niveles de Apertura: 1
- Criterios de departamentalización utilizados: POR FUNCIÓN

Figura 2.6: Organigrama de la organización Rugby+



Fuente: Elaboración propia



Una vez efectuado el análisis y desarrollo del organigrama de Rugby+, representación gráfica de la estructura de la organización, se procede con el análisis del modelo de Mintzberg, la organización en cinco partes, aplicada a Rugby+, y se da por concluido el diseño y formalización de la estructura organizacional.

2.7. MODELO DE MINTZBERG

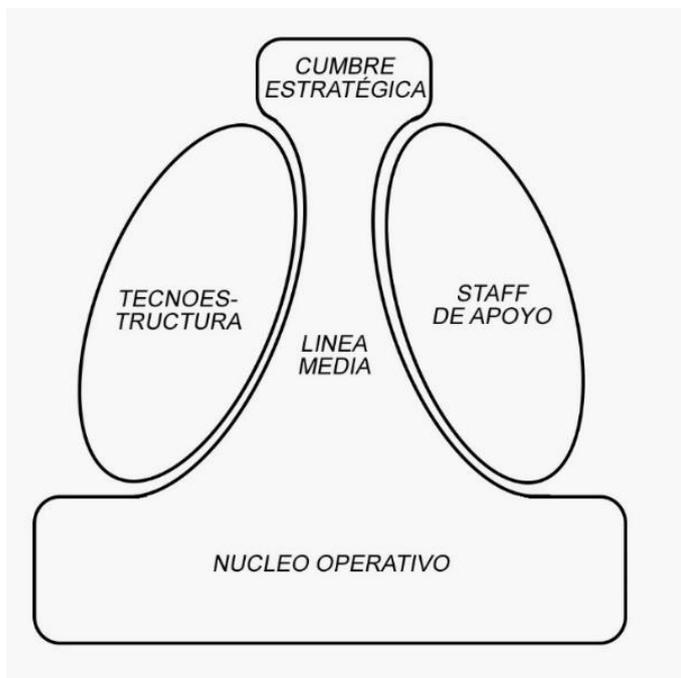
El diseño y formalización de la estructura organizacional de Rugby+, llega al final de su desarrollo, con el análisis del modelo de Mintzberg, la organización en cinco partes.

¿Por qué postula Mintzberg a la organización en cinco partes? El autor analiza la estructura de las organizaciones en relación a un isotipo, como se observa en la figura 2.7, que cuenta con cinco partes, el *núcleo operativo*, se encuentra en la base del isotipo, la *cumbre estratégica* ubicada en la parte superior, la *línea media* que une al núcleo operativo con la cumbre estratégica, a la derecha de la línea media se encuentra el *staff de apoyo* y a su izquierda la *tecnoestructura*. A continuación, Mintzberg (1991), define cada uno:

- El núcleo operativo, de la organización abarca aquellos miembros – los operarios- que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de producto y servicios.
- En la cumbre estratégica, se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización- el director general- además de los gerentes de alto nivel y aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia – secretarios, asistentes. Además, está encargada de asegurar que se cumpla de manera eficaz la misión de la organización y que satisfaga las necesidades de aquellos que de alguna forma tengan poder sobre la organización o aquellos que la controlan.
- En la línea media, se encuentra la cadena de gerentes con autoridad formal que unen a la cumbre estratégica y al núcleo operativo.
- En el staff de apoyo, se encuentran las unidades, todas especializadas, que existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional, suministran apoyo indirecto a las misiones básicas.
- En la tecnoestructura, se encuentran los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros, están fuera de la corriente de trabajo operacional. Se pueden distinguir

tres tipos de analistas relacionados con las formas de estandarización: estandarizan los procesos de trabajo, estandarizan las producciones y estandarizan el conocimiento.

Figura 2.7: Las cinco partes básicas de la organización



Fuente: Diseño de organizaciones eficientes (Mintzberg, 1991)

El enfoque propuesto por Mintzberg considera cinco estructuras organizacionales básicas, y sus híbridos, que permiten que las organizaciones transiten transformaciones de una estructura a otra. Las configuraciones se crean a partir de la transformación de cuatro factores situacionales: *edad* y *tamaño*⁸ de la organización, *sistema técnico*⁹, *ambiente*¹⁰ y *poder*¹¹.

⁸ La *edad* y *tamaño* de la organización tienen efectos sobre la estructura organizacional, las cuales son explicadas por Mintzberg en el desarrollo de cinco hipótesis, dos concernientes a la edad y tres al tamaño. (Mintzberg, 1991)

⁹ El *sistema técnico*, son los instrumentos usados en el núcleo operativo para transformar los insumos en producciones. (Mintzberg, 1991)

¹⁰ Toda organización existe en un *ambiente* al que debe corresponder cuando se diseña su estructura. (Mintzberg, 1991)

¹¹ Una cantidad de factores de *poder* también entran en el diseño de la estructura, especialmente la presencia de control externo de la organización, las necesidades personales de sus variados miembros, y la *moda* del día, embebida en la cultura en que se encuentra la organización (el poder de las normas sociales). (Mintzberg, 1991)



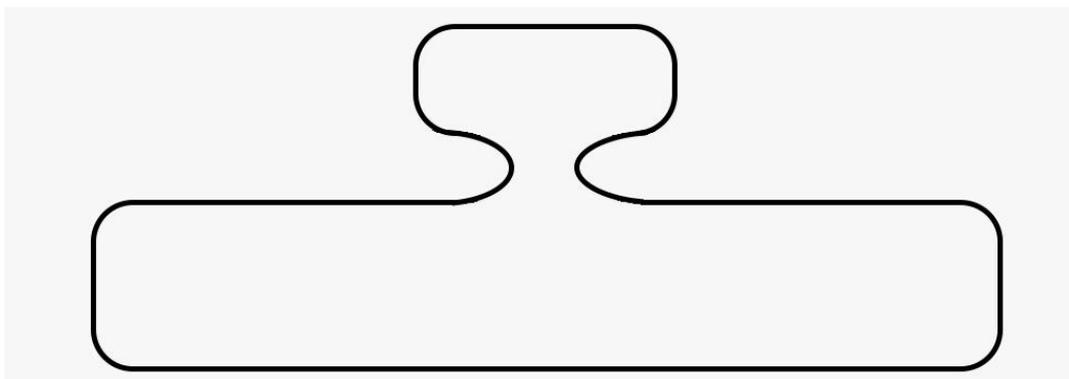
En cada una de las cinco configuraciones, domina una parte de la organización, utiliza un mecanismo de coordinación y un tipo de descentralización, que a continuación se detallan:

- En la estructura simple, la parte clave es la cumbre estratégica, el mecanismo coordinador es la supervisión directa y es centralizada vertical y horizontalmente.
- En la burocracia mecánica, la parte clave es la tecnoestructura, el mecanismo coordinador es la estandarización de procesos de trabajo, es centralizada en la dimensión vertical y posee una descentralización horizontal limitada.
- En la burocracia profesional, la parte clave es el núcleo operativo, el mecanismo coordinador es la estandarización de conocimientos, es descentralizada horizontal y verticalmente, hacia los profesionales.
- En la forma divisional, la parte clave es la línea media, el mecanismo coordinador es la estandarización de productos y posee una descentralización vertical limitada.
- En la adhocracia administrativa, la parte clave es el staff de apoyo, en la *adhocracia operativa* la parte clave es el staff de apoyo y el núcleo operativo, el mecanismo coordinador es el ajuste mutuo y la descentralización es selectiva horizontal y verticalmente.

Teniendo en cuenta las configuraciones propuestas por Mintzberg, se observa que Rugby+, como la mayoría de las organizaciones en sus años formativos, en sus comienzos presentaba características de *estructura simple*, como se observa en la figura 2.8. Actualmente, presenta una estructura híbrida, que Mintzberg nombra, *firma empresarial*, en la cual el propietario dirige a la organización, impidiendo el control exterior, que alienta la burocratización. Estas estructuras híbridas son organizaciones pequeñas, como es el caso de Rugby+, por lo que pueden permanecer orgánica y el empresario puede retener control estrecho, dentro de la empresa todo gira en torno al propietario, las metas son las de él, la estrategia es la visión que él tiene y la estructura se mantiene magra, flexible y orgánica.



Figura 2.8: La estructura Simple



Fuente: Diseño de organizaciones eficientes (Mintzberg, 1991)

Las cinco partes básicas de Rugby+, se detallan a continuación:

- la *cumbre estratégica* es la parte clave de la estructura y se encuentra ocupada por el dueño fundador de la organización, es el que efectúa todo el trabajo administrativo y que posee un amplio alcance de control.
- el *núcleo operativo* es orgánico, en la organización está ocupado por los vendedores, cuyo trabajo es informal con poca discrecionalidad siendo sus tareas relativamente no especializadas e intercambiables.
- la *línea media* es insignificante, prácticamente no existe, las ordenes hacia los vendedores se dan de manera directa desde el dueño fundador ubicado en la cumbre estratégica hacia el núcleo operativo.
- no posee ninguna *tecnoestructura*.
- *El staff de apoyo* es muy pequeño, en el caso de la empresa se encuentra ocupado por un contador y un abogado.

Con respecto a los factores situacionales de Rugby+, se encuentra:

- *edad y tamaño*, la organización es joven y pequeña;
- *sistema técnico*, el mismo, es no sofisticado, simple y no regulado;
- *ambiente*, la organización se encuentra en un ambiente simple y dinámico;
- *poder*, el dueño de la organización posee el control de la organización y la organización está fuera de moda.



Finalizado el análisis del modelo de Mintzberg, se concluye que Rugby+, presenta una estructura híbrida, una *firma empresarial*, y se estima que en un futuro tienda a una estructura *adhocracia empresarial*, híbrido entre la adhocracia operativa y la estructura simple.

3. CONCLUSIÓN

Como conclusión del capítulo dedicado al diseño y formalización de la estructura organizacional se detalla que la empresa Rugby+, se encuentra en el *sector terciario*, presta servicio a la sociedad, es un *comercio minorista o retail*, que se encuentra en su *etapa de madurez*. Dentro del sector de negocios, el tipo de negocio de la organización es el *negocio especializado*, cuyos clientes actuales y potenciales son *deportistas y aficionados de rugby y hockey, sin distinción de edad*. Con respecto al *ciclo de vida de Rugby+*, la organización transita su *etapa de crecimiento*.

La *visión* de Rugby+ propuesta es: *“Ser reconocidos como una cadena de tiendas multimarca de excelencia, que se encuentra a la vanguardia de las necesidades del deportista y aficionado de rugby y hockey.”*

La *misión* propuesta es: *“Ofrecer productos técnicos y de tiempo libre, de excelente calidad, para que los deportistas y aficionados, de rugby y hockey, encuentren lo que buscan en un solo lugar, mientras disfrutan de una experiencia única.”*

En cuanto a las configuraciones de Mintzberg, se concluye que Rugby+, presenta una estructura híbrida, una *firma empresarial*, y se estima que la organización, en un futuro tienda a una estructura *adhocracia empresarial*, híbrido entre la adhocracia operativa y la estructura simple.

Finalizado el análisis correspondiente al diseño y formalización de la estructura organizacional, se continua en el siguiente capítulo, en el cual, se analizan las estrategias de crecimiento que pueden ser aplicadas por Rugby+



CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

1. INTRODUCCIÓN

Los capítulos anteriores constituyen la base formal de la organización, el marco inicial, que sirve de guía para definir las estrategias de crecimiento que pueden ser aplicadas por Rugby+, se plantea la necesidad de crecimiento tanto local como internacional. Con la realización de dicha investigación se busca definir la viabilidad de la estrategia de crecimiento en territorio nacional e internacional. Con respecto a la estrategia de crecimiento en territorio nacional, se busca definir las diferentes formas de expansión y determinar cuál será la óptima. En cuanto a la estrategia de crecimiento a nivel internacional, se considera como primer país de internacionalización a Chile, donde la empresa actualmente cuenta con clientes, quienes, al viajar de Chile a Mendoza, de forma particular o con sus respectivas delegaciones de clubes y colegios se dirigen al local físico *Rugby+*, ubicado en el centro de Mendoza, para adquirir sus productos.

En este capítulo, se desarrollan los objetivos de la investigación, propuestos originalmente, en base a las siguientes preguntas de formulación:

La pregunta principal: *¿Qué estrategias de crecimiento es conveniente que aplique la organización?*, se alinea con el objetivo principal: *analizar y determinar las estrategias de crecimiento factibles para la organización.*

De la pregunta específica 1: *¿Qué estrategia de crecimiento se recomienda aplicar en el ámbito nacional?*, surge el objetivo específico 1: *especificar y precisar el tipo de estrategia de crecimiento a nivel nacional.*

Pregunta específica 2: *¿Es conveniente aplicar una estrategia de Internacionalización? ¿Cuál es la forma en la que debería realizarla?*, Objetivo específico 2: *Comprobar y definir la viabilidad de aplicar la estrategia de crecimiento mediante la internacionalización en Chile.*

A continuación, se detalla el concepto de estrategia propuesto por los autores Hax y Majluf (2015), Hitt, Ireland y Hoskissom (2015), Hellriegel (2017), David (2013) y, por último, Robbins y Coulter (2014).

2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Las estrategias aplicadas por las organizaciones se encuentran alineadas con la misión y visión de esta, por lo que se detalla la visión y misión de Rugby+, para luego continuar con el análisis de las estrategias:

Visión de Rugby+:

“Ser reconocidos como una cadena de tiendas multimarca de excelencia, que se encuentra a la vanguardia de las necesidades del deportista y aficionado de rugby y hockey.”

Misión de Rugby+:

“Ofrecer productos técnicos y de tiempo libre, de excelente calidad, para que los deportistas y aficionados, de rugby y hockey, encuentren lo que buscan en un solo lugar, mientras disfrutan de una experiencia única.”

Para continuar con el análisis de las estrategias, se procede a detallar la definición de *estrategia* por diversos autores.

Hax y Majluf (2015), consideran útil separar el concepto de estrategia del de proceso de formación de la estrategia, aunque ambos conceptos no deben quedar disociados, ya que se encuentran intrínsecamente integrados. Se entiende como concepto de estrategia a su contenido y sustancia; la sustancia de la estrategia consiste en alcanzar un desempeño financiero superior, logrando así diferenciar a la organización de sus competidores. El proceso de la estrategia, más impreciso y difícil de comprender, provee la disciplina que permite que todos los directivos claves participen en forma activa en la estrategia de su empresa. Para efectuar un concepto de estrategias, como primera medida, los autores, realizan una revisión de algunos de los trabajos más importantes en el campo de la estrategia, realizan una recopilación de las definiciones fundamentales de estrategia de diferentes autores para luego concluir en un concepto unificado de estrategia, proponiendo una definición integradora y global de la estrategia, como la siguiente:

“Estrategia

1. determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;



2. selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización;
3. intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización;
4. identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional;
5. constituye un patrón de decisiones unificador e integrador;
6. define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus "stakeholders";
7. es una expresión del propósito estratégico de la organización;
8. apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
9. es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible." (p. 38)

Hitt, Ireland y Hoskissom (2015), aseguran que: "Las estrategias persiguen un propósito, se presentan antes de desempeñar las acciones a las cuales se aplicarán, y exhiben el conocimiento compartido de la visión y la misión de la compañía. Una estrategia debidamente formulada, encauza, integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la compañía de modo que encajen, como es debido, con su entorno externo." (p. 104)

Hellriegel (2017), considera que: "Las estrategias, se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e implementados para alcanzar una o varias metas." (p. 218)

David (2013), asegura que: "Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años." (p. 132)

Por último, Robbins y Coulter (2014), establece que: "Las estrategias, son planes que determinan como logrará la organización su propósito comercial, como competirá con éxito y como atraerá y satisfará a sus, clientes para cumplir sus objetivos." (p. 240)

Luego de presentar las definiciones de estrategias, propuestas por los autores antes mencionados, se prosigue con el proceso de administración estratégica, su definición y tareas que incluye.



3. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

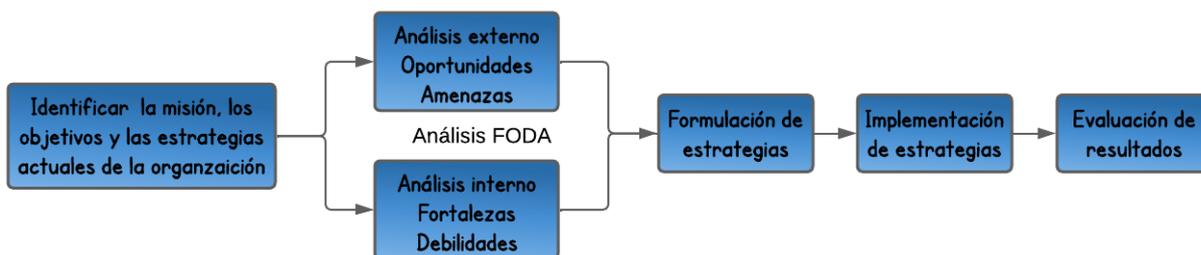
Luego de definir lo que es estrategia, de la mano de diferentes autores, se procede a detallar la definición formal del proceso de administración estratégica propuesto por Robbins y Coulter (2014):

“El proceso de administración estratégica, es un proceso de seis pasos que abarca la planificación, implementación y evaluación de estrategias.” (p. 242).

Además, la administración estratégica es aplicada por los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones, involucrando todas las funciones gerenciales básicas de planear, organizar, dirigir y controlar.

En la figura 3.1 se detallan las actividades del proceso de administración estratégica, cuyo primer paso es *la identificación de misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización*; el segundo paso consiste en efectuar un *análisis externo*, identificando las oportunidades y amenazas de la organización; en el tercer paso se realiza un *análisis interno* de la organización a partir del cual se obtiene información sobre las fortalezas y debilidades de la empresa; una vez concluido el análisis FODA, los gerentes están listos para *formular las estrategias* apropiadas para la organización, que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezcas de la misma y que minimicen las amenazas y debilidades de la organización, siendo los tres tipos principales de estrategias las corporativas, las competitivas y funcionales. Luego de la formulación de las estrategias, el siguiente paso consiste en la *implementación de las estrategias*, el cual es tan importante como el paso anterior, debido a que el desempeño organizacional está estrechamente relacionado con la implementación apropiada. El proceso de administración estratégica concluye con la *evaluación de resultados*, que permite medir el proceso completo, la efectividad de la estrategia planteada y su implementación, determinar la contribución de la estrategia a los objetivos planteados por la organización.

Figura 3.1: Proceso de administración estratégica



Fuente: Elaboración propia en base a Proceso de administración estratégica de Robbins y Coulter (2014)

Existen tres razones que convierten a la administración estratégica en una función de suma importancia para la organización; la primera se relaciona con el desempeño de la organización, según investigaciones realizadas en varias organizaciones, las empresas que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño; la siguiente razón tiene que ver con los cambios constantes que afectan a las organizaciones, cuando aplican el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica, disminuyen la incertidumbre y por último, su aplicación contribuye al propósito de las organizaciones, que radica en lograr que cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales, dado que las organizaciones son complejas y diversas.

El proceso de administración estratégica está compuesto por seis pasos, tres de los cuales se desarrollaron a lo largo del trabajo de investigación y a continuación se procede con el desarrollo de la clasificación de estrategias, donde se encuentran las estrategias de crecimiento que se recomienda que aplique Rugby+ en el ámbito nacional y en el ámbito internacional.

4. ESTRATEGIAS NACIONALES

En cuanto a la clasificación de estrategia, Hax y Majluf (2015), consideran tres perspectivas de la estrategia: *estrategia corporativa*, *estrategia de negocios* y *estrategia funcional*.

- “La *estrategia corporativa*, aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa.” (p. 51)



- Idealmente, las estrategias corporativas deben ser elaboradas e implementadas por el equipo de directivos superiores y no solo por el presidente ejecutivo.
- “La *estrategia de negocios*, tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa.” (p. 52)

Además, impulsa la independencia de cada negocio, mientras que la estrategia corporativa intenta vincularlos en la medida que pueda agregarse un valor económico. Estas dos perspectivas proporcionan el grado exacto de equilibrio entre la centralización y la descentralización.

- “Las *estrategias funcionales*, no sólo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativa y de negocios, sino que constituyen también, los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.” (p. 53)

Robbins y Coulter (2014), consideran tres tipos principales de estrategias, que las organizaciones emplean, las estrategias son corporativas, competitivas y funcionales, clasificaciones muy similares a los expuesto anteriormente, aunque los autores agregan clasificaciones dentro de las estrategias generales. A continuación, se detalla cada una:

- “La *estrategia corporativa*, determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.” (p. 245)

Los tipos de estrategia corporativa son: estrategia de *crecimiento*, *estabilidad* y *renovación*.

- “La *estrategia de crecimiento*: es una estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra (s) nueva(s).” (p. 245)

Las organizaciones pueden crecer mediante:

- *concentración*, la organización se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella.
- *integración vertical hacia atrás*, la organización se convierte en su propio proveedor, trabajando en su cadena de valor, permitiendo controlar sus insumos;



integración vertical hacia adelante, la organización se convierte en su propio distribuidor, dentro de su cadena de valor, controla el destino de su producción.

- *integración horizontal*, la organización lleva a cabo una alianza con sus competidores.
- *diversificación relacionada*, la organización se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas; *diversificación no relacionada*, la organización se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas.

- “*La estrategia de estabilidad*: es una estrategia corporativa en la que la organización se apega a su actividad actual “(p. 246), se centra en mantener su operación sin cambio.
- “*La estrategia de renovación*: es una estrategia corporativa diseñada para tratar de solucionar un debilitamiento de desempeño” (p. 246), en donde los gerentes reducen costos y reestructuran las operaciones organizacionales. Dentro de ella se pueden aplicar dos estrategias, la *estrategia de racionalización*, que es una estrategia de renovación de corto plazo, para solucionar problemas de desempeño no muy complejos y la *estrategia de recuperación*, que se aplica cuando los problemas son más serios y se requiere una acción más drástica.

- “*La estrategia competitiva*, determina como competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio. En el caso de las pequeñas empresas que operan únicamente una línea de negocio o de las grandes compañías que no se han diversificado hacia diferentes productos o mercados, la estrategia competitiva describe como competirán en su mercado principal.” (p. 247).

Además, David (2013) cita a Michael Porter, el cual asegura que las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva¹² a partir de tres ejes fundamentales o estrategias genéricas: liderazgo en costos¹³, diferenciación¹⁴ y enfoque¹⁵.

A partir de esos tres ejes, propone cinco estrategias, dos tipos que provienen de la

¹² Ventaja competitiva: aquello que distingue a una organización de todas las demás; su sello distintivo. (Robbins y Coulter, 2014)

¹³ Liderazgo en costos: enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. (David, 2013)

¹⁴ Diferenciación: su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. (David, 2013)

¹⁵ Enfoque: se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. (David, 2013)



estrategia de liderazgo en costo, que están orientados a los grandes mercados, el tipo 1 es la estrategia de bajo costo¹⁶, el tipo 2 es la estrategia del mejor valor¹⁷; la estrategia tipo 3 es la diferenciación, estrategia que puede ser aplicada en mercados pequeños o grandes; y dos tipos que provienen de la estrategia de enfoque, que se orientan a mercados pequeños, el tipo 4 es una estrategia de enfoque de bajo costo¹⁸, y el tipo 5 es una estrategia de enfoque en el mejor valor¹⁹, también conocido como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales. La principal diferencia entre las estrategias provenientes de la estrategia de enfoque es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios a un nicho al precio más bajo, mientras que las de tipo 5 también ofrecen productos/ servicios a un nicho, a precios más altos, pero con más beneficios.

- “La *estrategia funcional*, es utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva.” (p. 250)

Todos los departamentos funcionales de la organización (Marketing, Finanzas, Producción, I+D, Personal) apoyan el objetivo de la organización con diversas iniciativas.

En la figura 3.2 se observan los tipos de estrategias organizacionales de la empresa Rugby+, como la organización es una PyME, y no una corporación que cuenta con unidades estratégicas de negocios (UEN)²⁰, la estrategia corporativa y la estrategia competitivas, confluyen en el mismo nivel jerárquico, la cúspide estratégica.

¹⁶ Estrategia de bajo costo: que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. (David, 2013)

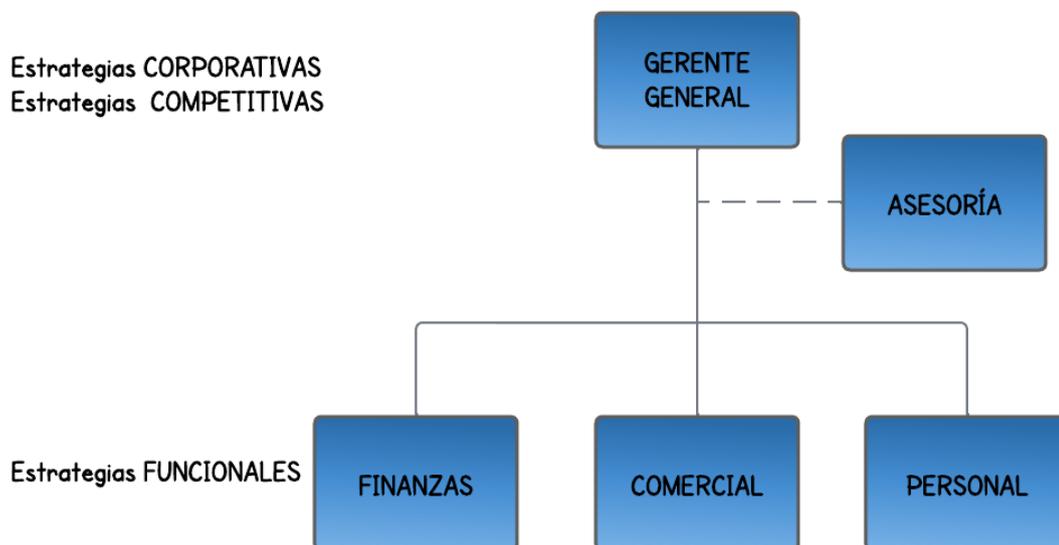
¹⁷ Estrategia del mejor valor: que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado. (David, 2013)

¹⁸ Estrategia de enfoque de bajo costo: que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. (David, 2013)

¹⁹ Estrategia de enfoque en el mejor valor: consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado. (David, 2013)

²⁰ UEN: Las unidades estratégicas de negocios son líneas de negocios de la organización que se maneja de forma independiente y formula sus propias estrategias competitivas. (Robbins y Coulter, 2014)

Figura 3.2: Tipos de estrategias organizacionales de Rugby+



Fuente: Elaboración propia en base a Tipos de estrategias organizacionales de Robbins y Coulter (2014)

4.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Dentro de las estrategias corporativas, la *estrategia de crecimiento* es la elegida para ser aplicada por la organización Rugby+, dado que la estrategia de crecimiento se utiliza para ampliar el número de mercados a los que atiende, mediante la línea de negocios actuales o poniendo en marcha otra nueva y siendo el objetivo planteado al comienzo del trabajo de investigación, “*Analizar y determinar las estrategias de crecimiento factibles para la organización.* Además, se propone aplicar la estrategia de crecimiento mediante dos factores, la *diversificación relacionada* y la *concentración*:

- en la *diversificación relacionada*, la organización se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas, en el caso de Rugby+, se opta por introducir una línea nueva de productos de básquet de la marca Spalding²¹. La nueva línea se encuentra relacionada con los productos que ofrece Rugby+, en ambas marcas, Gilbert y Spalding, el segmento de mercado, esté compuesto por deportistas de rugby y básquet

²¹ <https://spalding.com.ar/>



respectivamente. Una segunda relación está enfocada en el proveedor, el actual distribuidor de Gilbert Argentina²², posee la representación y distribución de la marca Spalding Argentina, siendo el mismo proveedor con el que Rugby+ trabaja desde 2010, momento en el que abrió sus puertas al público.

- El segundo factor, mediante el cual se aplica la estrategia de crecimiento es la *concentración*, mediante la cual, se busca atender más mercado aumentando la cantidad de productos que ofrece la organización, a Rugby+ se le recomienda la expansión de territorio, mediante la apertura de una nueva tienda física, donde se aumentará el tamaño del mercado que aún no forma parte de los clientes actuales de la organización, debido a la accesibilidad y comodidad de la ubicación de la tienda. Para determinar el punto geográfico donde se aconseja ubicar la nueva tienda, se analiza la ubicación de los 21 clubes que se encuentran registrados en la Unión de Rugby de Cuyo²³ y se determina el punto de mayor cercanía a ellos.

En la figura 3.3, se observa la cantidad de jugadores registrados, en la primera columna de la tabla se ubican los departamentos de la provincia de Mendoza donde se ubican a los clubes, actualmente registrados en la Unión de Rugby de Cuyo, en la segunda columna se presenta el nombre de los clubes registrados con sus respectivos logos y en la tercera columna se observa la cantidad de jugadores federados por categoría. Las categorías dentro de las cuales se federan los jugadores de cada club se dividen en:

- *Infantiles*: categoría donde se registran los jugadores menores de 5 años a los jugadores menores a 12 años. Las divisiones son M05, M06, M07, M8, M09, M10, M11 y M12.
- *Cadetes*: categoría donde se registran los jugadores mayores de 12 años hasta los menores de 15 años. Las divisiones son M13, M14 y M15.
- *Juveniles*: categoría donde se registran los jugadores mayores de 16 años hasta los menores de 19 años. Las divisiones son M16, M17, M18 y M19.
- *Mayores*: categoría donde se registran los jugadores mayores de 19 años. Las divisiones son M20, M21, M22, M23 y Plantel superior.

²² <https://gilbertargentina.com.ar/>

²³ <https://www.unionderugbydecuyo.com.ar/>

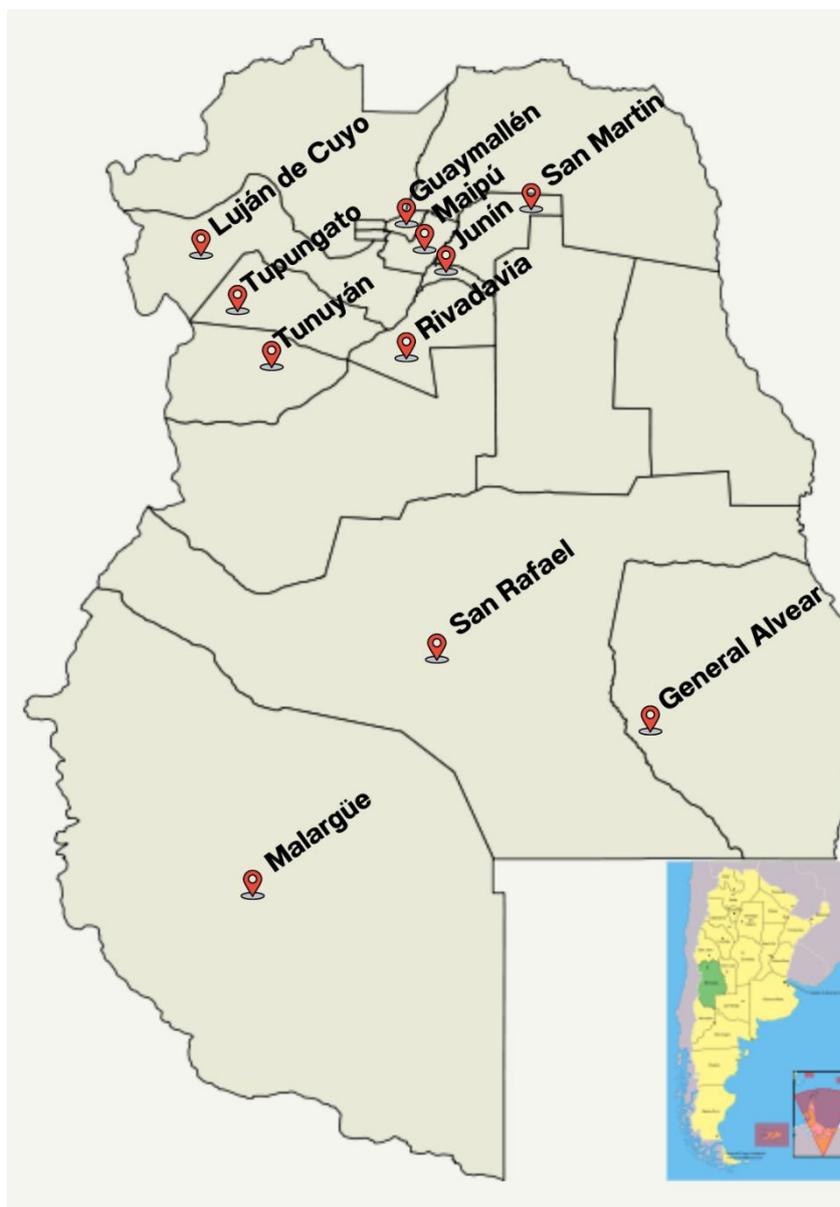
Figura 3.3: Cantidad de jugadores registrados en la Unión de Rugby de Cuyo

UBICACIÓN	CLUB		CANTIDAD DE JUGADORES				
			Inferiores	Cadetes	Juveniles	Mayores	TOTAL
General Alvear		Alvear R. C.	14	9	16	16	55
		Bowen R.C.	0	4	4	26	34
Guaymallén		Banco R. C.	112	79	89	110	390
		Los Tordos R.C.	213	161	155	106	635
		Mendoza R.C.	183	92	93	78	446
		UnionClub	0	0	0	36	36
		Universitario R.C.	99	74	66	124	363
Junín		Junin R.C.	0	0	1	29	30
Luján de Cuyo		Club Personal Banco Mendoza	124	104	93	76	397
		Liceo R.C.	233	150	151	94	628
		Maristas R.C.	220	161	152	91	624
		Peumayén R.C.	122	65	76	81	344
Maipú		Pumai R.C.	31	11	24	51	117
		Teqüe R.C.	126	80	65	97	368
Malargüe		C.U.A.M	12	3	9	0	24
Rivadavia		Rivadavia R.C.	53	47	55	43	198
San Martín		Tacurú R.C.	78	56	84	62	280
San Rafael		Belgrano R.C.	39	45	21	75	180
		San Jorge R.C.	89	65	74	49	277
Tunuyán		Los Cuervos R.C.	24	22	9	27	82
Tupungato		Tupungato R.C.	4	11	21	0	36
TOTAL			1776	1239	1258	1271	5544

Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Unión de Rugby de Cuyo (Temporada 2023)

La figura 3.4, permite visualizar la ubicación y concentración geográfica de los clubes registrados en la Unión de Rugby de Cuyo en la ciudad de Mendoza, donde se señalan los departamentos donde se encuentra cada club, como: General Alvear, Guaymallén, Junín, Luján de Cuyo, Maipú, Malargüe, Rivadavia, San Martín, San Rafael, Tunuyán y Tupungato.

Figura 3.4: Departamentos de Mendoza donde se encuentran ubicados los clubes



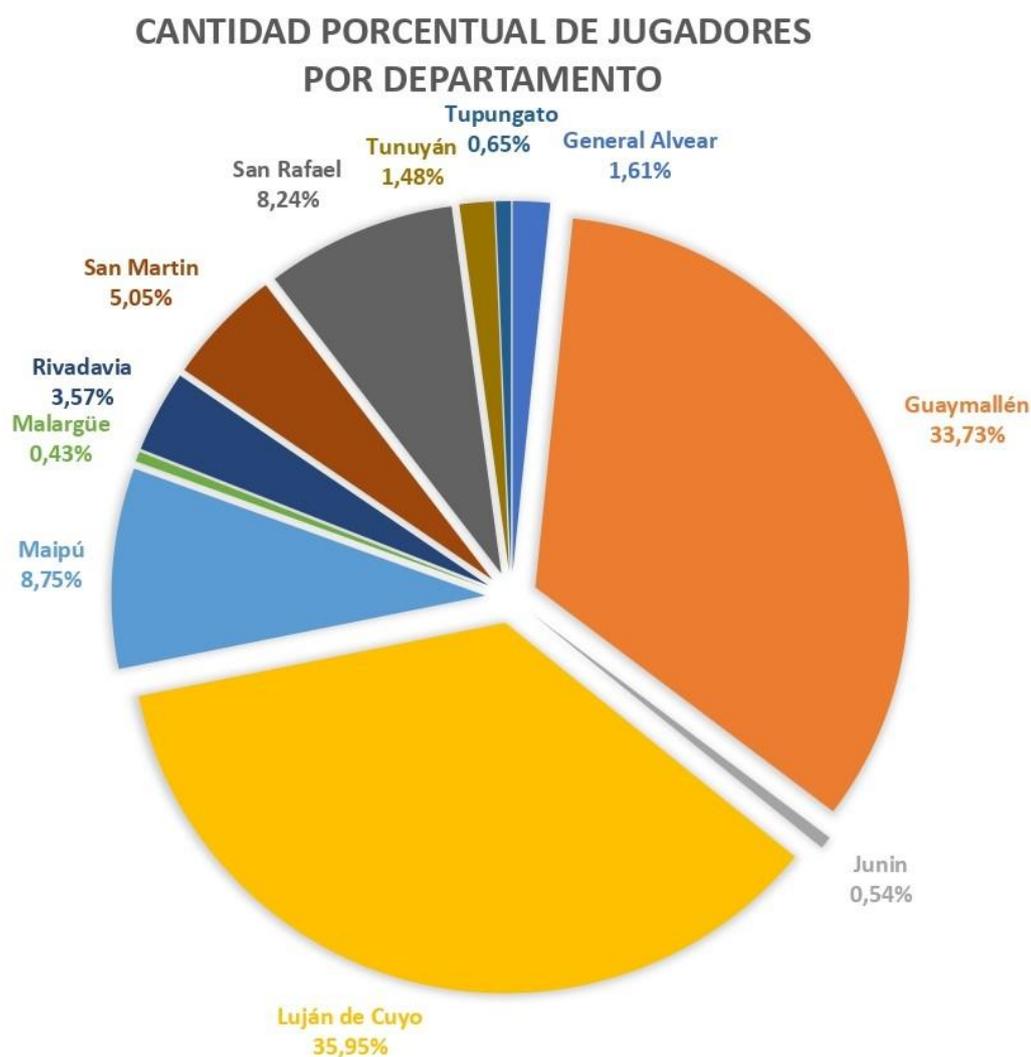
Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Unión de Rugby de Cuyo (Temporada 2023)

Para determinar la zona geográfica, en la cual, se sugiere a Rugby+, abrir su segunda tienda física, y que permita un fácil acceso a los clientes que se encuentran lejos de la actual ubicación, en

calle Patricias Mendocinas y Colón, en el centro de la ciudad de Mendoza, se efectúa un análisis comparativo entre la cantidad de jugadores concentrados por departamento de Mendoza.

En la figura 3.5, se observa el porcentaje de concentración de jugadores por departamento de Mendoza. El mayor porcentaje de concentración de jugadores registrados, lo tiene el departamento de Luján de Cuyo con un 35,95%; en segundo lugar, se encuentra Guaymallén con 33,73%; en tercer lugar, Maipú con 8,75% y en cuarto lugar San Rafael con 8,24% de los jugadores totales registrados.

Figura 3.5: Cantidad en términos porcentuales de jugadores por departamento de Mendoza



Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Unión de Rugby de Cuyo (Temporada 2023)

La tabla de la figura 3.6, muestra en detalle los 11 departamentos donde se ubican los 21 clubes registrados en Mendoza, y la cantidad de jugadores por departamento, con sus respectivos porcentajes de representación sobre el total de jugadores. Los departamentos ubicados en la zona



Norte de Mendoza, con una concentración de 4974 jugadores, representando el 89,7% del total de jugadores registrados, que es de 5.544 en total y los departamentos ubicados en la zona Sur de Mendoza, zona que se encuentra más alejada de la mayoría de las delegaciones, presenta una cantidad de 570 jugadores registrados, un 10,28% sobre el total de jugadores.

Figura 3.6: Cantidad de Jugadores Zona Norte y Zona Sur de Mendoza

UBICACIÓN	CANTIDAD DE JUGADORES/AS	
General Alvear	89	1,61%
Guaymallén	1870	33,73%
Junin	30	0,54%
Luján de Cuyo	1993	35,95%
Maipú	485	8,75%
Malargüe	24	0,43%
Rivadavia	198	3,57%
San Martín	280	5,05%
San Rafael	457	8,24%
Tunuyán	82	1,48%
Tupungato	36	0,65%
TOTAL	5544	100%

Zona Norte	4974	89,7%
Zona Sur	570	10,28%

Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Unión de Rugby de Cuyo (Temporada 2023)

Por lo expuesto con anterioridad, se recomienda que en la Zona Sur, la organización logre una alianza con una tienda local, preferentemente ubicada en San Rafael, departamento con mayor concentración de jugadores de la Zona Sur, que funcione como distribuidor de Rugby+, y de esa manera, se logre expandir el mercado.



Con respecto a la concentración de clubes en la Zona Norte de la provincia, se analizan dos posibles puntos geográficos:

▪ Punto geográfico 1:

Ubicado en el departamento de Guaymallén, en *La Barraca Mall*, se considera que es un foco que cumple la característica de “fácil accesibilidad” para los potenciales clientes, aunque aun queda alejado del centro del departamento de Luján de Cuyo, tres de los cuatro clubes ubicados en Lujan de Chilo, se encuentran cercanos al punto geográfico. Además, la oferta gastronómica y comercial que presenta el mall es atractivo para los clientes.

▪ Punto geográfico 2:

Ubicado en la calle Boedo y Lateral Acceso Sur, en el departamento de Luján de Cuyo, donde se encuentra *Boedo Camp*, un centro deportivo donde se pueden realizar actividades físicas. El espacio se encuentra más cercano al centro de Luján de Cuyo y a tres de los clubes pertenecientes al departamento, ubicados en los distritos de Carrodilla y Chacras de Coria respectivamente .

4.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Como se detalló, las *estrategias competitivas* determinan la manera en la que competirá la organización y cada una de sus líneas de negocio, en el caso de Rugby+, como es una PyME, con un solo negocio, en ese caso, compite en su mercado principal.

Michael Porter, afirma que las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales o estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; considerando las cinco estrategias genéricas propuestas por el autor, se recomienda a la organización aplicar la estrategia de tipo 5, *estrategia de enfoque en el mejor valor*, cuyo principal objetivo es ofrecer productos/servicios a un nicho de clientes, a precios más altos, pero con más beneficios. Rugby+, ofrece productos de excelente calidad, de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional como Gilbert²⁴, Canterbury²⁵, y marcas nacionales como Imago²⁶ y Pacific Shark²⁷, entre otras, otorgando un beneficio extra a sus clientes por un valor superior.

²⁴ <https://gilbertargentina.com.ar/>

²⁵ <https://canterbury.com.ar/>

²⁶ <https://www.imagodeportes.com/>

²⁷ <https://pacificshark.com.ar/>



4.3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales apoyan las estrategias de crecimiento a nivel nacional, algunas de las estrategias de Rugby+, en sus departamentos funcionales son:

- *Departamento Comercial:* promocionar la apertura del nuevo local y su ubicación, en las redes sociales de Facebook, Instagram y mediante folletos en los clubes.
- *Departamento de Personal:* contratar nuevos empleados para el área de venta que conozcan o practiquen rugby, enfocar la selección de personal en clubes de rugby, para ser un foco de atracción de clientes y fuerza laboral.
- *Departamento de Finanzas:* invertir en un nuevo software que permita mantener un sistema de control mejorado y que las tiendas se encuentren en estrecha conexión.

De esa manera, los diferentes departamentos funcionales de la organización aplican sus propias estrategias, para contribuir y respaldar el cumplimiento de las estrategias corporativas y competitivas.

4.4. CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión, que la administración estratégica permite que las organizaciones pueden alcanzar el éxito, ya sean grandes o pequeñas y es por ello que es recomendable que apliquen el proceso de administración estratégica desde sus inicios, dado que toda organización debe tener una estrategia, aunque solo se lleven a cabo las operaciones cotidianas. En el caso de Rugby+, se plantea la aplicación de tres tipos principales de estrategias. Dentro de las *estrategias corporativas*, la *estrategia de crecimiento* permite ampliar el número de mercados a los que atiende la organización, mediante la línea de negocios actuales o poniendo en marcha otra nueva, se aplica la estrategia mediante dos factores; la *diversificación relacionada*, al introducir una línea nueva de productos de básquet de la marca Spalding; y la *concentración*, mediante la expansión de territorio, con la apertura de una nueva tienda física. En la *estrategia competitiva*, se aplica la estrategia de tipo 5, *estrategia de enfoque en el mejor valor*, donde la organización ofrece productos de excelente calidad, de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional como Gilbert, Canterbury, y marcas nacionales como Imago y Pacific Shark, entre otras, otorgando un beneficio extra a sus clientes por un precio más alto. Por último, en las estrategias funcionales, los departamentos afectados en contribuir al cumplimiento

de los objetivos principales son: *Departamento Comercial, Departamento de Personal y Departamento de Finanzas.*

En el apartado siguiente se continúa con el análisis de las estrategias, en este caso, se desarrollan las estrategias en el ámbito internacional.

5. ESTRATEGIAS INTERNACIONALES

Una vez definidas las estrategias de crecimiento que se recomiendan que la organización lleve a cabo en el ámbito nacional, se continúa con el desarrollo de las estrategias, en el ámbito internacional, con la *internacionalización* como estrategia de crecimiento.

Se analiza el segundo objetivo planteado: “Objetivo específico 2: Comprobar y definir la viabilidad de aplicar la estrategia de crecimiento mediante la internacionalización en Chile.”

Para ello, se procede con la definición de *internacionalización* de Hill y Jones (2011) citado por Noussan Lettry y Pizarro Valle (2020):

“El término internacionalización, define al proceso por el cual una organización desarrolla capacidades para poder comercializar y/o producir sus productos (en sentido amplio: bienes o servicios) en otro país del mundo, diferente a su país de origen, para de esa manera ampliar su impacto geográfico. Los vínculos que genera la organización son permanentes, estables y sustentables ya sea con un mercado externo (filial/subsidiaria propia) o bien con otra organización extranjera (alianzas permanentes). “

5.1. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El plan de internacionalización cuenta con seis etapas que otorgan claridad y orden al proceso de internacionalización de la organización, ellas son: *Diagnóstico, Selección de mercados, Formas de entrada, Oferta Internacional, Política de comunicación y Plan económico.*



Diagnóstico

El diagnóstico, implica un análisis de la situación actual de la organización, en el caso de Rugby+, se analiza el desarrollo del rugby, como deporte, en el país de destino, Chile, determinando su situación actual.

Para ello, se analiza la cantidad de jugadores federados en la Asociación de Rugby de Santiago, ARUSA²⁸. La figura 3.8, muestra la cantidad de jugadores mayores de 14 años federados, además, se observa en la primera columna las regiones a la que pertenecen las 71 instituciones que conforman la asociación, en la segunda columna los clubes registrados, con sus respectivos logos, nombres y link de acceso a la página oficial de ARUSA, www.arusa.cl. Con respecto a las categorías compuestas por jugadores menores de 12 años, el último registro oficial de ARUSA, fue realizado en el mes de noviembre de 2023, en el festival "Chicho Jory"²⁹ organizado por el club Universidad Católica³⁰. La figura 3.9, presenta en la primera columna la región donde pertenecen las 19 instituciones registradas en el festival, compuestas por clubes y colegios particulares, que se detallan en la segunda columna, y en la tercera columna se observa la cantidad de jugadores presentados por categorías: M6, M7, M8, M9, M10, M11 y M12.

Luego de lo analizado, se concluye que la cantidad de jugadores federados mayores de 14 años es de 5239 y la cantidad de jugadores menores de 12 años es de 992 jugadores, lo que da como resultado un total de 6231 jugadores registrados en ARUSA, en la temporada 2023.

²⁸ ARUSA: la Asociación de rugby de Santiago, es la institución encargada de normar, organizar y comercializar los distintos torneos y competencias de clubes de rugby de la ciudad de Santiago tanto a nivel masculino, femenino y menores. Además, es el ente encargado de desarrollar el torneo central de Chile.

<https://arusa.cl/es/section/seccion-3>

²⁹ <https://lacatolica.cl/actividades/noticias/16261>

³⁰ <http://www.lacatolica.cl/>

Figura 3.8: Cantidad de jugadores mayores de 14 años, federados en ARUSA

UBICACIÓN POR REGIÓN	CLUB			CANT. DE JUGADORES
	LOGO	NOMBRE	LINK	
Región de Coquimbo		San Bartolome	Ver	43
		Seminario RC	Ver	58
Región de La Araucanía		Rucamanque	Ver	87
Región de Los Lagos		Los Lobos Rugby Club	Ver	101
Región de Valparaíso		Costa del Sol	Ver	71
		Escuela Naval	Ver	21
		Halcones RC	Ver	46
		Old Johns	Ver	83
		Old Macks	Ver	110
		Old Navy	Ver	46
		Sporting RC	Ver	172
		Viña Rugby RC	Ver	31
Región del Biobío		Los Troncos	Ver	84
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins		Colegio SAB	Ver	49
		IRC	Ver	37
		Lagartos RC	Ver	67
		Mamut RC	Ver	33
		Olimpo RC	Ver	25
Región del Maule		Linares RC	Ver	8
		Old Gergel	Ver	69
Región Metropolitana de Santiago		Alacranes	Ver	81
		All Brads	Ver	114
		Arica Rugby Club	Ver	3
		Barrancas RC	Ver	37
		Cachañas	Ver	1

	CDA	Ver	247
	CDU	Ver	36
	COBS	Ver	310
	Colegio Saint George	Ver	1
	Colegio Tabancura	Ver	1
	Colina RC	Ver	47
	DOBS	Ver	210
	Escuela Militar	Ver	48
	Escuela Municipal Highland Pudahuel	Ver	38
	Gauchos RC	Ver	129
	Lions RC	Ver	50
	Lobos RC	Ver	39
	Mano Rugby	Ver	43
	Old Anglonians	Ver	49
	Old Boys	Ver	255
	Old Eagles Rugby	Ver	44
	Old Gabs	Ver	140
	Old Georgians	Ver	101
	Old Green RC	Ver	94
	Oldham RC	Ver	25
	Old Locks	Ver	144
	Old Newlanders	Ver	53
	Old Reds	Ver	176
	Pontificia Universidad Católica	Ver	3
	PWCC	Ver	213
	RC Frances	Ver	54
	San Bernardo RC	Ver	57



	Santa María RC	Ver	33
	Sol de America	Ver	1
	Stade Francais	Ver	217
	Tabancura RC	Ver	68
	Trapiales RC	Ver	82
	U. Técnica Federico Santa María	Ver	9
	UC	Ver	285
	U de Chile	Ver	93
	Universidad Andrés Bello	Ver	6
	Universidad de Chile	Ver	11
	universidad del Desarrollo	Ver	3
	Universidad de los Andes	Ver	2
	Universidad Finis Terrae	Ver	6
	Universidad San Sebastian	Ver	6
	Universidad Tecnológica Metropolitana	Ver	3
	URMA	Ver	69
	UST	Ver	143
	UTEM	Ver	48
	Vive Rugby	Ver	70
TOTAL			5239

Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Asociación de Rugby de Santiago
(Temporada 2023)

Figura 3.9: Cantidad de jugadores menores de 12 años, registrados en el festival “Chicho Jory”

UBICACIÓN POR REGIÓN	CLUB/COLEGIO		CANTIDAD DE JUGADORES						TOTAL	
	LOGO	NOMBRE	M6	M7	M8	M9	M10	M11		M12
Región de Valparaíso		Colegio bicentenario People Help People							13	13
		Sporting RC	8		8		10		13	39
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins		Colegio SAB	7	7	10	10		12		46
Región Metropolitana de Santiago		All Brads		9	6		10		11	36
		CDA	18	12	12	14	14	15	15	100
		COBS	28	30	28	30	28	35	30	209
		Colegio Internacional country school			15					15
		Colegio Marsellino Champañart Marista					12		16	28
		Gauchos RC	6	9	14	15	15	20		79
		Mano Rugby					10			10
		Old Boys	4	3	2	2	2	2	2	17
		Old Gabs	5	7	12		14	10		48
		Old Green RC			8		7		10	25
		Old Locks	18	7	8	8			15	56
		Old Reds	12	20	12	12	12	19	0	87
		PWCC	12		12		15		18	57
		UC	9		12		20		22	63
		UST	8	8	8		10	15		49
	Vive Rugby					10		5	15	
TOTAL			135	112	167	91	189	128	170	992

Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Asociación de Rugby de Santiago
(Temporada 2023)

Con un total de 6231 jugadores registrados en ARUSA, en la temporada 2023, la figura 3.10, muestra la cantidad de jugadores que se concentran en las regiones de Chile, a las que pertenecen las instituciones registradas en ARUSA: *Región de Coquimbo, Región de La Araucanía, Región de Los Lagos, Región de Valparaíso, Región del Biobío, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Región del*

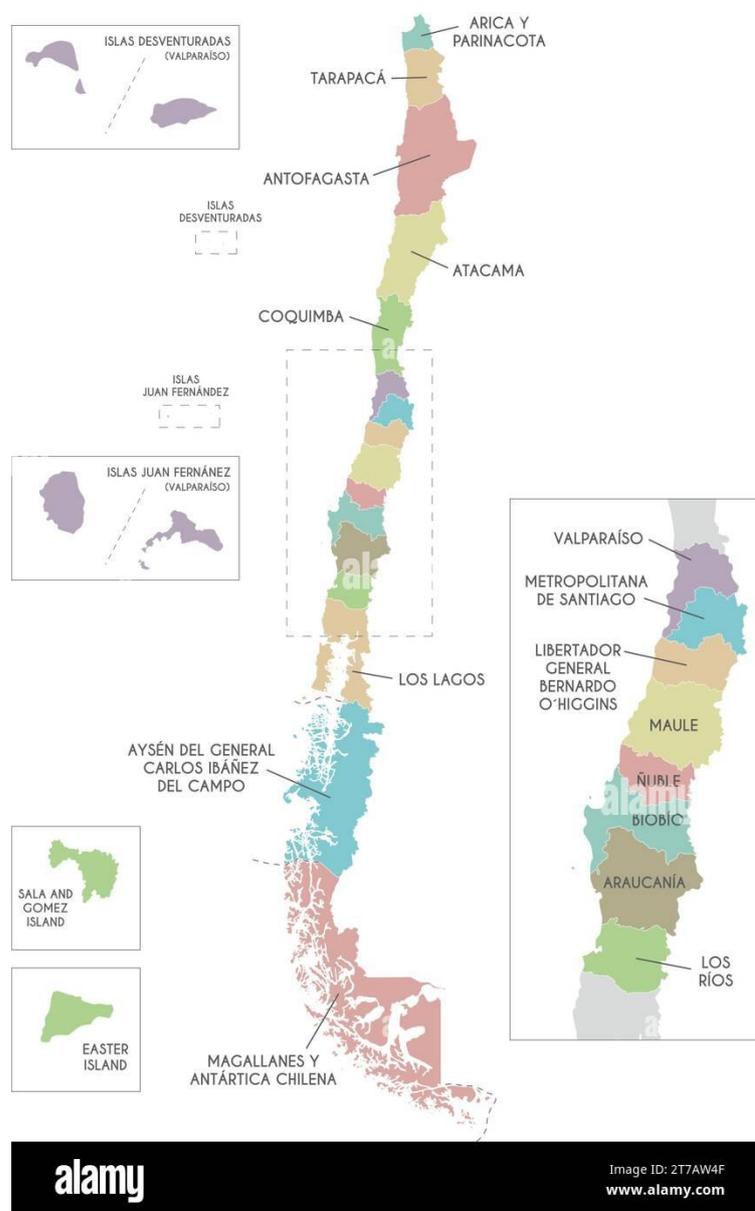
Maule y Región Metropolitana de Santiago, las cuales se ubican en el centro de Chile, en la figura 3.11, se puede apreciar su distribución geográfica y la concentración que se detalla.

Figura 3.10: Cantidad de jugadores por región de Chile

UBICACIÓN	CANT.DE JUGADORES	
Región de Coquimbo	101	1,62%
Región de La Araucanía	87	1,40%
Región de Los Lagos	101	1,62%
Región de Valparaíso	632	10,14%
Región del Biobío	84	1,35%
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	257	4,12%
Región del Maule	77	1,24%
Región Metropolitana de Santiago	4892	78,51%
TOTAL	6231	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Asociación de Rugby de Santiago (Temporada 2023)

Figura 3.11: Regiones de Chile



Fuente: <https://www.alamy.es/>

La figura 3.12 presenta la cantidad porcentual de concentración de jugadores federados por región de Chile, donde se observa que ARUSA presenta una concentración geográfica en la Región Metropolitana de 78,51 % sobre el total de 6231 jugadores registrados; en segundo lugar, se encuentra Región de Valparaíso con un 10,14% y en tercer lugar Región del Libertador General Bernardo O'Higgins con un 4,12% de concentración geográfica.

Figura 3.12: Cantidad porcentual de jugadores por región de Chile



Fuente: Elaboración propia en base a registro oficial de Asociación de Rugby de Santiago (Temporada 2023)

En una comparativa de la cantidad de jugadores federados en la Asociación de Rugby de Santiago de Chile y La Unión de Rugby de Cuyo de Mendoza, Argentina, se observa una similitud, en cuanto a la cantidad de jugadores federados. La Unión de Rugby de Cuyo registra en su temporada 2023 a 5.544 jugadores federados, y la Asociación de Rugby de Santiago registra 6231 jugadores registrados en su temporada 2023.

Además, se estima que el número de jugadores ascienda a corto plazo, a causa de que la práctica del rugby en Chile se encuentra en su etapa de crecimiento. En 2023 el seleccionado de rugby de Chile, “Los Cóndores” obtuvo su primera participación en un mundial de rugby, como consecuencia de un trabajo interno que viene llevando hace años la institución, lo que genera, entre otras cosas, un aumento en la popularidad del deporte.



Selección de Mercados

En la etapa de selección de mercados se determinan el o los mercados a los que la organización desea ingresar, para ello se define el significado de mercado, propuesta por Parkin y Loría (2010): “Un mercado es cualquier acuerdo que permite a compradores y vendedores obtener información sobre algún bien o servicio y hacer negocios entre sí.” (p. 44)

Una vez aclarado el significado de mercado, se procede a elegir la estrategia a aplicar, se opta entre aplicar una estrategia de concentración o una estrategia de diversificación, definido por Robbins y Coulter (2014), como:

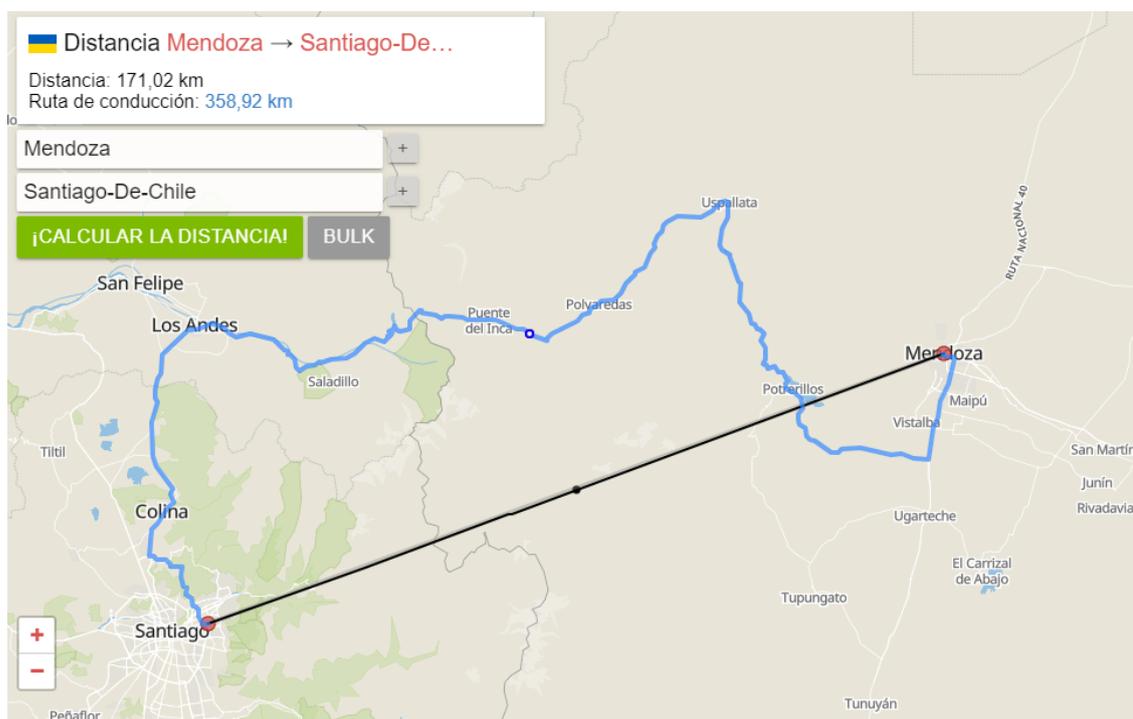
- Estrategia de concentración: es una estrategia de crecimiento en la que la organización se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella. (p. 245)
- Estrategia de diversificación relacionada o no relacionada: *diversificación relacionada*, la organización se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas; *diversificación no relacionada*, la organización se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas. (p. 245)

Se elige como primera opción de país de internacionalización a Chile, por las siguientes razones:

- La empresa Rugby+, actualmente cuenta con clientes procedentes de Chile y es reconocida por los jugadores de rugby femenino y masculino del vecino país.
- Chile se encuentra en su etapa de crecimiento deportivo, en 2023 el seleccionado de rugby de Chile, “Los Cóndores” obtuvo su primera participación en un mundial de rugby, lo que genera un aumento en la popularidad y práctica del rugby.
- Mendoza es una de las provincias de Argentina que limitan con Chile, y la cercanía geográfica es un factor de suma importancia, debido a que permite un fácil acceso al país de destino. En la figura 3.13, se observa que la distancia lineal de Mendoza a Santiago es de 171,02 km y la distancia en ruta de conducción es de 358,92 km.
- Existen acuerdos internacionales entre Argentina y Chile, como es el caso de AAP.CE N.º 35 Sexagésimo Primer Protocolo Adicional, en el cual incorpora al Acuerdo de Complementación Económica N.º 35 el “Acuerdo Comercial entre la República de Chile y la República Argentina”³¹, que pretende la conformación de una zona libre de comercio entre Argentina y Chile beneficiando al comercio bilateral.

³¹ <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc/vigentes/chile>

Figura 3.13: Distancia entre Mendoza y Santiago medida en kilómetros



Fuente: <https://es.distance.to/Mendoza/Santiago-De-Chile>

Luego de lo analizado se recomienda a la organización, aplicar una estrategia de concentración en Chile; se elige como mercado meta, el mercado concentrado de jugadores de rugby femenino y masculino de Chile.

Formas de Entrada

Para determinar la forma de entrada al país elegido para aplicar la estrategia de internacionalización, se detallan las estrategias de negocios internacionales nombradas por Hellriegel (2017), para empresas que desean sumergirse en mercados mundiales, considerando las estrategias que le servirán para llegar al mercado meta y optimizar el desempeño organizacional. Las seis estrategias, considerando dos variables, la *complejidad*³² y la *inversión de recursos*³³; que permiten llevar a cabo negocios internacionales son:

³² La complejidad: se refiere a la estructura de la organización (por ejemplo, número de niveles jerárquicos, la cantidad de personal gerencial y el número de departamentos) y la cantidad de coordinación que se requiere para ofrecer un producto o servicio a los clientes. (Hellriegel, 2017, p. 170)

³³ La inversión de recursos: representa la cantidad de activos tangibles (por ejemplo, plantas, dinero, almacenes, personal) y sistemas de información de apoyo que la organización compromete para realizar su estrategia global. (Hellriegel, 2017, p. 170)



- “Estrategia de exportación: implica mantener instalaciones en un país de origen y enviar bienes y servicios para venderlos en mercados del exterior.” (p. 170) Presenta una complejidad baja y una inversión de recursos baja. Además, se presenta una variante de las exportaciones (importaciones), denominado *contracomercio*, el cual consiste en efectuar un contrato que requiere que las empresas del país exportador compren productos por un valor equivalente al país importador.
- “Estrategia de licenciamiento: implica que una empresa (el licenciador) de un país otorga a otras empresas, nacionales o extranjeras (el licenciario) el derecho de utilizar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de una cuota o regalía.” (p. 171) Presenta una complejidad media/baja y una inversión de recursos media/baja.
- “Estrategia de franquiciamiento: implica que la organización matriz (el franquiciador o franquiciante) otorga a otras personas o empresas (los franquiciados o franquiciarios) el derecho de usar el nombre de la marca registrada y de producir y vender sus bienes o servicios.” (p. 172) Presenta una complejidad media y una inversión de recursos media.
- “Estrategia de alianzas: implica un contrato que celebran dos o más organizaciones para unir sus recursos materiales, financieros y humanos con la finalidad de alcanzar metas comunes.” (p. 173) Presenta una complejidad media y una inversión de recursos media.
- “Estrategia multinacional: implica adaptar los productos, servicios y prácticas a cada uno de los distintos países o regiones.” (p. 174) Por lo general, cada subsidiaria principal que opera en el exterior es independiente, cada una de ellas, por lo general, es un centro de utilidades³⁴ y aporta ingresos y crecimiento según las oportunidades que presenta su mercado. Presenta una complejidad media/alta y una inversión de recursos media/alta.
- “Estrategia global: hace hincapié en la consistencia en todo el mundo, la estandarización y el costo un tanto bajo.” (p. 175) Presenta una complejidad alta y una inversión de recursos alta.

Además, se detalla la a definición de *franquicia internacional*, propuesta por la cátedra de Análisis Organizacional (2021), de la Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo:

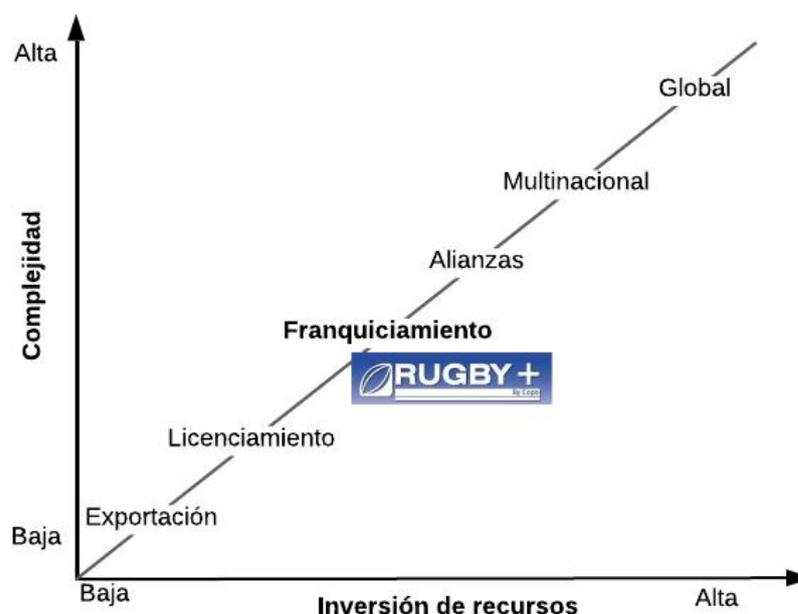
“La franquicia internacional, es una cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa

³⁴ Un centro de unidades: es la unidad de una organización que es responsable de los ingresos que generan sus actividades y de los costos que se derivan de las mismas. (Hellriegel, 2017, p. 174)

situada en un mercado exterior.” Se constituye mediante, contrato, cesión o sociedad mixta, dependiendo del grado del control, pudiéndose tomar como parte de la estructura organizacional o no. Las partes que la componen son: Empresa que cede (franquiciador o franquiciantes) y Empresa que recibe (franquiciado).

Teniendo en cuenta que las estrategias internacionales se analizan en función de las variables *complejidad e inversión de recursos*, moviéndose en el rango de bajas hasta altas y posterior a analizar las estrategias de negocios internacionales, como se observa en la figura 3.7, se recomienda a Rugby+, que aplique como forma de entrada un modelo contractual internacional, más específicamente, una alianza contractual internacional, una *franquicia internacional*.

Figura 3.7: Estrategias para las operaciones internacionales de Rugby+



Fuente: Elaboración propia en base a Estrategias para las operaciones internacionales de Hellriegel (2017)

Oferta Internacional

La tercera etapa consiste en definir la oferta internacional, la cual consiste en determinar los productos que serán ofrecidos en Chile y la forma en que serán comercializados: se elige que productos se comercializan en el exterior y si los productos serán comercializados sin efectuar ningún tipo de



adaptación en los mismos o por el contrario los productos serán modificados, adaptados, teniendo en cuenta el mercado meta.

Se analiza la definición de estrategia global por Hitt, Ireland y Hoskisson (2015): “Una estrategia global: es una estrategia internacional mediante la cual, la oficina matriz de una compañía dicta las estrategias que las unidades de negocios deberán aplicar en cada país o región.” (p. 237)

Los clientes actuales de Rugby+, que provienen de Chile, adquieren los productos nacionales e internacionales que ofrece la tienda física, sin ser adaptados o modificados. Además, la diferencia entre los mercados mundiales orientados a los jugadores de rugby masculino y femenino, es muy poca, los mercados son similar en todos los países del mundo, por lo que los productos técnicos, de protección y tiempo libre, son los mismos ofrecidos a nivel global.

Por lo expuesto, se sugiere que la organización aplique una estrategia global (estandarización global de productos), en el país de destino, donde serán ofrecidos los mismos productos que se ofrecen en la casa central, sin efectuar ninguna adaptación, es decir, ofrecer los mismos productos que se comercializan en Mendoza, Argentina, con la misma calidad y variedad en su línea de productos, sin efectuar ninguna modificación.

Política de Comunicación

En esta etapa es fundamental que la organización encuentre el mejor modo de comunicar los atributos de los productos y de las marcas que comercializara en el extranjero, mediante la utilización de instrumentos de comunicación como: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales.

Es por ello que se sugiere a la organización utilizar los siguientes instrumentos:

- Publicidad: se efectuará una publicidad televisiva en ARENA SPORT TV³⁵, donde se informa el arribo de las marcas y sus productos a la región y los atributos que presentan.
- Material promocional: se entregarán folletos en los clubes donde se disputen los partidos de ARUSA de 1ra, donde se expondrá la marca, sus productos, dirección y medios de adquisición de los productos.
- Ferias: participación individual con un stand físico, en los diferentes torneos disputados por los clubes pertenecientes a ARUSA.
- Merchandising o promoción en el punto de venta: regalos promocionales a los clientes que efectúen compras superiores a un determinado monto.

³⁵ARENA SPORT TV: servicio de suscripción operado por la Asociación de Rugby de Santiago (ARUSA), donde se pueden observar los partidos de ARUSA. <https://www.arenasport.cl/>



- Internet: desarrollo de una página web en Chile, enlazada con redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y TikTok, de manera de lograr un buen posicionamiento de las marcas en las redes, sobre todo de usuarios de Chile.

Por último, se recomienda a la organización asignar un presupuesto a su política de comunicación, este costo debe ser computado como inversión dado que se realiza con el propósito de obtener un resultado posterior. Para definir el monto total para destinar al presupuesto, se tiene en cuenta, como referencia, los valores en el país de destino, de los instrumentos de comunicación y promoción.

Plan Económico

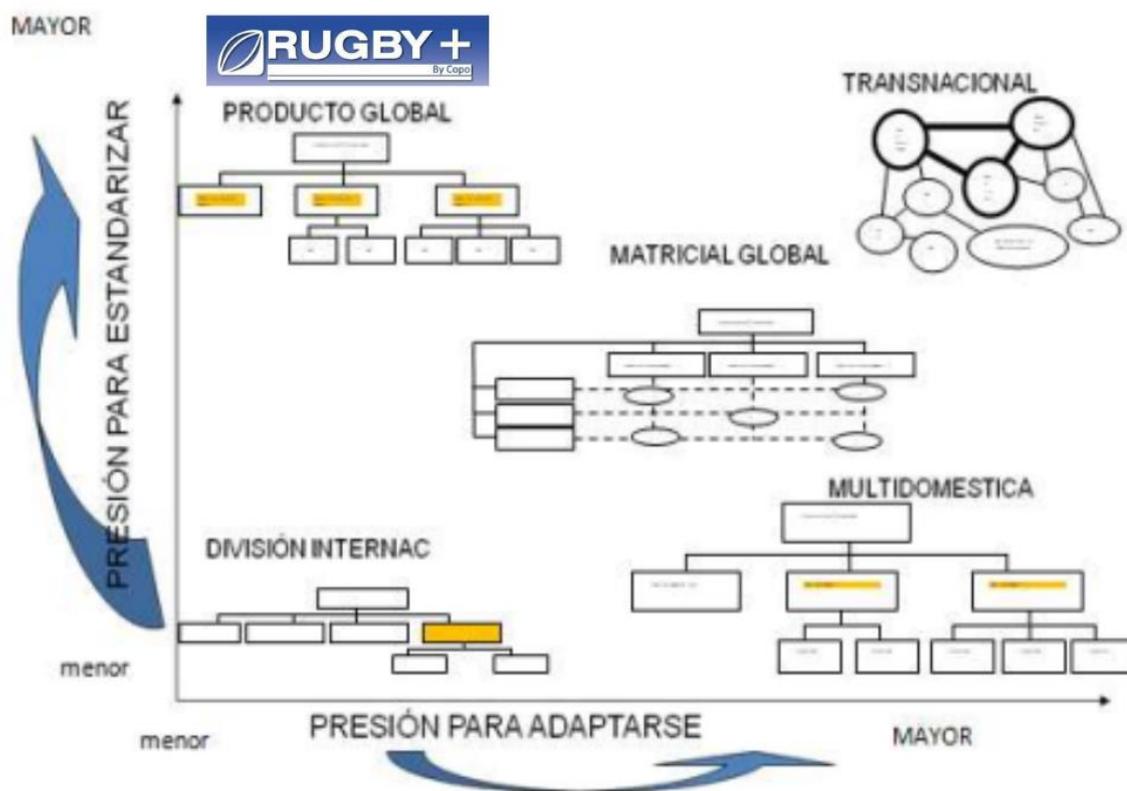
El plan económico consiste en determinar los recursos necesarios para ejecutar el plan de internacionalización. Se recomienda a Rugby+, analizar sus objetivos cuantitativos y cualitativos, las inversiones necesarias en estructura, en productos, en instrumentos de comunicación, entre otros; y estimar los ingresos y gastos, que permitan una ejecución exitosa del proceso de internacionalización.

5.2. ESTRUCTURA INTERNACIONAL

Noussan Lettry y Pizarro Valle (2020), concuerdan con varios autores con que la tipología internacional se desprende de la estrategia corporativa adoptada para el proceso de internacionalización. En la figura 3.14, se observa la matriz de internacionalización, la cual muestra, las estructuras internacionales que las empresas con presencia en varios países, pueden adoptar:

- Empresa multidoméstica
- Empresa de producto global
- Empresa matricial global
- Empresa transnacional

Figura 3.14: Matriz de Internacionalización



Fuente: Elaboración propia en base a Matriz de Internacionalización de Noussan Lettry y Pizarro Valle (2020)

Luego de analizar las estructuras internacionales, antes expuestas, se estima que la organización, luego de comenzar su proceso de internacionalización, adopte una estructura internacional del *producto global*.

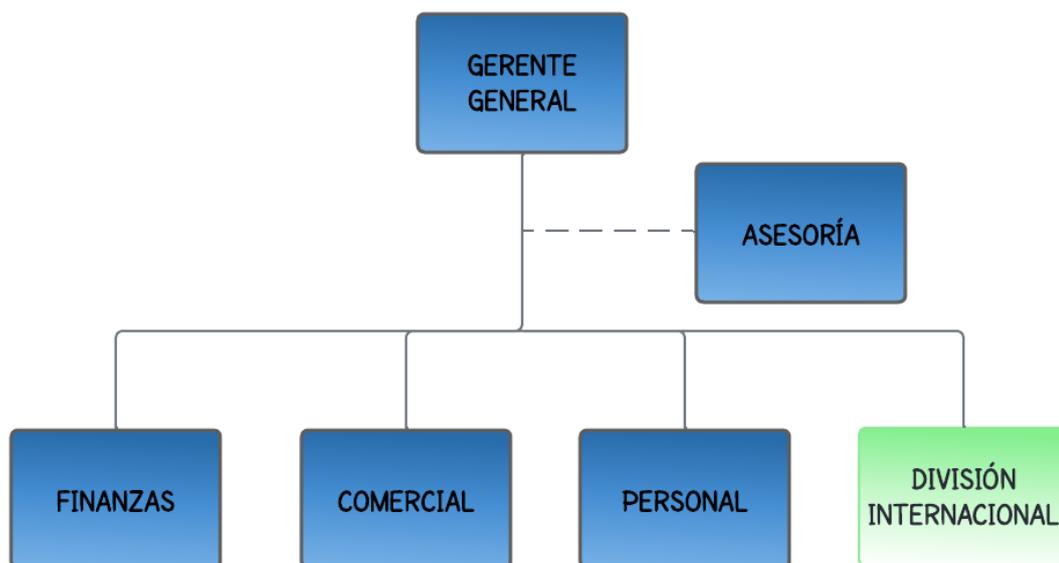
Dado que, “las empresas de producto global asumen un segmento de mercado mundial con un alto grado de homogeneidad de la demanda y operan en base a productos y estrategias estandarizadas por la casa matriz. La estrategia global es apostar a la estandarización de sus filiales alineadas e integradas a la casa matriz. Es una estructura divisional por productos, jerárquica (Multidivisional de segundo nivel), con rasgos de empresa japonesa³⁶ y americanas³⁷ (Bartlett y Beamish, 2016)” (Noussan Lettry y Pizarro Valle, 2020)

³⁶ Características de la empresa japonesa: eje centralizado, mentalidad global y control de las operaciones. (Noussan Lettry y Pizarro Valle, 2020)

³⁷ Características de las empresas americanas: federaciones coordinadas, mentalidad internacional, planificación de gestión y el desarrollo de sistemas formales de control. (Noussan Lettry y Pizarro Valle, 2020)

En la figura 3.15, se aprecia el organigrama de Rugby+, en el cual se aplica el criterio de departamentalización por funciones, en el cual, a excepción de la división internacional, las funciones se desarrollan en la casa matriz, ubicada en Mendoza, Argentina.

Figura 3.15: Organigrama de Rugby+ con división internacional



Fuente: Elaboración propia en base a Esquema de estructura con división Internacional de Nussan Lettry y Pizarro Valle (2020)

5.3. CONCLUSIONES

Luego de analizar las estrategias organizacionales, se concluye que aplicar el proceso de administración estratégica desde los inicios de la organización aseguran el éxito de la misma y se especifican las estrategias de crecimiento en el ámbito nacional e internacional de Rugby+, que aseguran la viabilidad y éxito de las mismas.

En el ámbito nacional se plantea aplicar tres tipos principales de estrategias, estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias funcionales. Dentro de las *estrategias corporativas*, se elige la *estrategia de crecimiento*, aplicada mediante dos factores, la *diversificación relacionada*, al introducir una línea nueva de productos de básquet de la marca Spalding; y la



concentración, mediante la expansión de territorio, con la apertura de una nueva tienda física. En la *estrategia competitiva*, se aplica la *estrategia de enfoque en el mejor valor*, al ofrecer productos de excelente calidad otorgando un beneficio extra a sus clientes por un precio más alto. Por último, en las estrategias funcionales, los departamentos afectados en contribuir al cumplimiento de los objetivos principales son: *Departamento Comercial, Departamento de Personal y Departamento de Finanzas*.

En el ámbito internacional se desarrolla el plan de internacionalización, que permite cumplir con el “Objetivo específico 2: Comprobar y definir la viabilidad de aplicar la estrategia de crecimiento mediante la internacionalización en Chile.” Se aplican las seis etapas que otorgan claridad y orden al proceso de internacionalización de la organización:

- *Diagnóstico*: se analiza la situación actual del rugby en Chile, donde la cantidad de jugadores federados en ARUSA, es similar a los federados en Unión de Rugby de Cuyo, se estima que el número de jugadores y su popularidad ascienda a corto plazo.
- *Selección de mercados*: se aplica una estrategia de concentración en Chile, el mercado meta al que la organización desea ingresar es el mercado concentrado de jugadores de rugby femenino y masculino
- *Formas de entrada*: se aplica la estrategia de franquiciamiento, una alianza contractual internacional, una *franquicia internacional*.
- *Oferta Internacional*: se aplica una estrategia global (estandarización global de productos), en el país de destino, donde se ofrecen los mismos productos, que se comercializan en la casa central en Mendoza, Argentina sin efectuar ninguna modificación.
- *Política de comunicación*: se utilizan los siguientes instrumentos de comunicación: publicidad televisiva en ARENA SPORT TV, material promocional (folletos), participación en ferias, regalos promocionales en el punto de venta, desarrollo de una página web en Chile, enlazada con redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y TikTok Facebook, Instagram, Twitter y TikTok)
- *Plan económico*: se analizan los objetivos cuantitativos y cualitativos, las inversiones necesarias en estructura, en productos, en instrumentos de comunicación, entre otros; y se estiman los ingresos y gastos, que permitan una ejecución exitosa del proceso de internacionalización.

Para finalizar, se estima que la organización, luego de comenzar su proceso de internacionalización, adopte una estructura internacional del *producto global*.



CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al inicio de la investigación se plantean los siguientes objetivos:

- principal objetivo: “Analizar y determinar las estrategias de crecimiento factibles para la organización.”
- objetivo específico 1: “Especificar y precisar el tipo de estrategia de crecimiento a nivel nacional.”
- objetivo específico 2: “Comprobar y definir la viabilidad de aplicar la estrategia de crecimiento mediante la internacionalización en Chile.”

Los capítulos I y II constituyen la base formal de la organización, el marco inicial, que sirve de guía para definir las estrategias de crecimiento, que se plantean como objetivos y que pueden ser aplicadas por Rugby+.

En el *capítulo I: Modelo de Negocio*, se desarrolla el modelo de negocio de Rugby+, se plasma la idea de negocio a la realidad, se especifica el segmento de mercado (clientes) de la organización, el nicho de mercado de Rugby+, está formado por: *deportistas y aficionados de rugby y hockey, sin distinción de edad*. Además, se definen las bases sobre las cuales se sustenta su propuesta de valor, sus ingresos, sus costos y sus actores intervinientes. La propuesta de valor de la organización, se resume en la siguiente frase: “*Los deportistas y aficionados de rugby y hockey encuentran lo que buscan en un solo lugar, mientras disfrutan de una experiencia única.*”

En el *capítulo II: Estructura Organizacional*, se diseña y formaliza la estructura organizacional de Rugby+, mediante los análisis del ciclo de vida del sector donde pertenece la organización, el ciclo de vida de la propia empresa, el análisis del ambiente organizacional, ambiente general y específico que afectan directa e indirectamente a Rugby+, la definición de visión: “*Ser reconocidos como una cadena de tiendas multimarca de excelencia, que se encuentra a la vanguardia de las necesidades del deportista y aficionado de rugby y hockey.*” y misión de la empresa: “*Ofrecer productos técnicos y de tiempo libre, de excelente calidad, para que los deportistas y aficionados, de rugby y hockey, encuentren lo que buscan en un solo lugar, mientras disfrutan de una experiencia única.*” Además, los análisis que muestran la situación actual en la que se encuentra la organización, el análisis de la matriz



FODA de la organización, el análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Rugby+, el modelo de Mintzberg y el diseño del organigrama de la empresa, representación gráfica de la estructura de la organización, permiten formalizar la organización.

Una vez efectuada la formalización de la organización, se plantea la necesidad de crecimiento tanto en el ámbito local como internacional. En el *capítulo III: Estrategias Organizacionales*, se especifican las estrategias de crecimiento en el ámbito nacional e internacional de Rugby+, que aseguran la viabilidad y éxito del principal objetivo: “Analizar y determinar las estrategias de crecimiento factibles para la organización.”

En el ámbito nacional, para dar cumplimiento al objetivo específico 1: “Especificar y precisar el tipo de estrategia de crecimiento a nivel nacional.”; se plantea la aplicación de tres tipos principales de estrategias. Dentro de las *estrategias corporativas*, se elige la *estrategia de crecimiento*, aplicada mediante dos factores, la *diversificación relacionada*, al introducir una línea nueva de productos de básquet de la marca Spalding; y la *concentración*, mediante la expansión de territorio, con la apertura de una nueva tienda física. En la *estrategia competitiva*, se aplica la *estrategia de enfoque en el mejor valor*, al ofrecer productos de excelente calidad otorgando un beneficio extra a sus clientes por un precio más alto. Por último, en las estrategias funcionales, los departamentos afectados en contribuir al cumplimiento de los objetivos principales son: *Departamento Comercial, Departamento de Personal y Departamento de Finanzas*.

En el ámbito internacional se desarrolla el plan de internacionalización, que permite cumplir el objetivo específico 2: “Comprobar y definir la viabilidad de aplicar la estrategia de crecimiento mediante la internacionalización en Chile.” Para ello, se determina que la cantidad de jugadores federados en ARUSA, es similar a los federados en Unión de Rugby de Cuyo y se estima que el número de jugadores y su popularidad ascienda a corto plazo; el mercado meta es el mercado concentrado de jugadores y aficionados de rugby femenino y masculino; se decide ingresar al Chile mediante una franquicia internacional; se aplica una estrategia global en el país de destino, se ofrecen los mismos productos, sin efectuar ninguna adaptación, que se comercializan en Mendoza, Argentina; se utilizan diversos instrumentos de comunicación como, publicidad televisiva, material promocional (folletos), participación en ferias, regalos promocionales en el punto de venta, desarrollo de una página web en Chile, entre otros; estiman los ingresos y gastos, que permitan una ejecución exitosa del proceso de internacionalización. Para finalizar, se estima que la organización, luego de comenzar su proceso de internacionalización, adopte una estructura internacional del *producto global*.



REFERENCIAS

- BALANKO-DICKSON Greg (2008). *Cómo preparar un Plan de Negocios Exitoso*, 1ª ed. México. McGraw Hill.
- CANO, María José y BEVIÁ, Begoña (2010). *Estrategias y Plan de Internacionalización*. (Tesis de maestría, Escuela de organización industrial) Recuperado de <https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente67014.pdf>
- DAFT, Richard (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*, 10ª ed. México. Cengage Learning.
- DAVID, Fred (2013). *Administración Estratégica*, 14ª ed. México. Pearson Educación.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*, 1ª ed. España. Díaz de Santos.
- HAX, Arnoldo C. y MAJLUF Nicolas F. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*, 1ª ed. España. Granica.
- HELLRIEGEL y otros (2017). *Administración Un enfoque basado en competencias*, 12ª ed. México. Cengage Learning.
- HILL, Charles W.L. y JONES, Gareth R. (2009). *Administración Estratégica*, 8ª ed. México. McGraw Hill.
- HITT, M., IRELAND, R. y HOSKISSON, R. (2015). *Administración Estratégica*, 11ª ed. México. Cengage Learning.
- JONES, Gareth (2008). *Teoría Organizacional Diseño y cambio en las organizaciones*, 5ª ed. México. Pearson Educación.
- LAMATTINA de FERRARI, María M. (1982). *Organigramas*. Serie de Cuadernos. Sección Administración N° 54. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- MINTZBERG, Henry (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*, 2ª ed. Buenos Aires. El Ateneo.
- NOUSSAN LETTRY, R. y PIZARRO VALLE, A. (2020). *Internacionalización como Estrategia de Crecimiento*. Caso aplicación-Jornada de Ciencias Económicas.
- OCAÑA, H. (2016). *Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica)*, 3ª ed. Buenos Aires. Dunken.



- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves (2010). Generación de Modelos de Negocios, 3ª ed. Barcelona. Deusto.
- PORRAS Jerry I. y COLLINS James (1997). Como construir la visión de la empresa. Revista Gestión V2 N°5, Harvard Business Review.
- PORTER Michael E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. América Latina. Harvard Business Review.
- PORTER Michael E. (2017). Ser Competitivo, Edición actualizada y aumentada, 9ª ed. Barcelona. Deusto.
- ROBBINS, S. y COULTER M. (2014). Administración, 12ª ed. México. Pearson Educación.
- VICENTE, Miguel Ángel y AYALA, Juan Carlos, Coordinadores (2008). Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones, 1ª ed. Buenos Aires. Pearson Educación.
- WEIHRICH, H. y otros (2016). ADMINISTRACIÓN Una Perspectiva global, Empresarial y de Innovación, 15ª ed. México. McGraw Hill.
- WHEELEN, T. y HUNGER D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, 10ª ed. México. Pearson Educación.



SITIOS WEB CONSULTADOS

- <https://www.alamy.es/>
- <https://www.arenasport.cl/>
- <https://www.argentina.gob.ar/>
- <https://arusa.cl/>
- <https://canterbury.com.ar/>
- <https://www.collinsdictionary.com/>
- <https://deporadictos.com/>
- <https://es.distance.to/>
- <https://gilbertargentina.com.ar/>
- <https://www.imagodeportes.com/>
- <http://www.lacatolica.cl/>
- <https://pacificshark.com.ar/>
- <https://sid.uncu.edu.ar/sid/>
- <https://spalding.com.ar/>
- <https://www.unionderugbydecuyo.com.ar/>



ANEXOS

ANEXO A: Estadísticas de los deportistas de rugby masculino/femenino por clubes registrados en la Unión de Rugby de Cuyo (temporada 2023).



MASCULINO/FEMENINO

CLUB 2023-09-30	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	INF	M13	M14	M15	CAD	M16	M17	M18	M19	JUV	M20	M21	M22	M23	PSup	MAY	TOTAL
ALVEAR R.C.	2	1	1	4	1	3	1	1	14	4	3	2	9	7	4	2	3	16	0	0	0	0	16	16	55
BANCO R.C. - CUYO	2	10	13	5	16	18	21	27	112	29	26	24	79	29	24	19	17	89	8	6	7	11	78	110	390
BELGRANO R.C. - CUYO	0	0	6	4	6	8	4	11	39	12	15	18	45	6	0	4	11	21	9	4	5	5	52	75	180
BOWEN RUGBY AND HOCKEY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4	1	3	0	0	4	2	2	3	2	17	26	34
CLUB PERSONAL BANCO Mza	9	9	10	19	19	12	17	29	124	26	38	40	104	37	29	11	16	93	9	3	7	6	51	76	397
C.U.A.M	0	0	0	1	0	1	4	6	12	0	1	2	3	1	6	1	1	9	0	0	0	0	0	0	24
JUNIN R.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	3	1	0	22	29	30
LICEO R.C.	1	24	31	37	37	39	35	29	233	56	38	56	150	52	41	25	33	151	14	12	8	9	51	94	628
LOS CUERVOS R.C. - CUYO	0	2	3	3	3	3	3	7	24	6	11	5	22	4	1	1	3	9	3	0	1	1	22	27	82
LOS TORDOS R.C. - CUYO	3	6	14	22	39	31	56	42	213	48	65	48	161	61	32	36	26	155	18	23	12	9	44	106	635
MARISTA R.C.	1	11	27	26	41	34	35	45	220	54	65	42	161	57	41	29	25	152	24	13	11	14	29	91	624
MENDOZA R.C.	7	16	15	21	30	33	38	23	183	37	25	30	92	33	28	19	13	93	20	6	7	10	35	78	446
PEUMAYEN R.C.	3	11	17	13	10	19	27	22	122	24	25	16	65	32	14	19	11	76	6	3	4	7	61	81	344
PUMAI R.C.	2	2	3	7	5	5	4	3	31	1	6	4	11	4	4	13	3	24	5	1	4	3	38	51	117
RIVADAVIA R.C. - CUYO	1	2	6	3	7	11	9	14	53	15	21	11	47	11	30	11	3	55	5	6	4	1	27	43	198
SAN JORGE R.C. - CUYO	5	4	8	5	18	21	15	13	89	16	25	24	65	30	21	15	8	74	9	5	5	1	29	49	277
TACURU R.C. - CUYO	4	5	7	8	12	15	13	14	78	12	18	26	56	25	21	26	12	84	4	6	6	5	41	62	280
TEQUE R.C.	6	4	16	14	18	19	21	28	126	26	22	32	80	25	24	14	2	65	9	8	9	8	63	97	368
TUPUNGATO R.C.	0	0	0	0	0	1	2	1	4	5	5	1	11	1	19	1	0	21	0	0	0	0	0	0	36
UNION CLUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	36	36
UNIVERSITARIO R.C. - CUYO	6	6	7	16	12	12	19	21	99	21	18	35	74	26	19	12	9	66	6	18	2	8	90	124	363
	52	113	184	208	274	285	324	336	1776	393	428	418	1239	442	361	259	196	1258	154	119	96	100	802	1271	5544



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 16 de mayo de 2024

.....
Firma y aclaración

24.520

.....
Número de registro

31716076

.....
DNI