



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

**PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DEL EVENTO
DEPORTIVO "NBA GLOBAL GAMES" A ÁFRICA**

Autor: Rachel Taback
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid
Marzo 2014

I. Resumen

Los NBA Global Games tienen como objetivo expandir el deporte de baloncesto por el mundo entero. El evento deportivo ya ha tenido lugar en cinco de los siete continentes del mundo, con la excepción de África y Australia. África, como un continente en fuerte desarrollo y crecimiento económico presenta una oportunidad única para optimizar un acontecimiento de esta magnitud.

Después de analizar los tres mercados africanos más desarrollados, condición absolutamente necesaria para su implantación, es evidente que la urbe de Johannesburgo en Sudáfrica presenta la mejor oportunidad, no sólo por sus datos económicos sino, también, por su estabilidad política e interés en el baloncesto. Además, es un país con una historia deportiva rica, que dispone de instalaciones y una cultura adecuada que apoya la asistencia a este tipo de acontecimientos.

Si bien el mercado sudafricano parece listo para ser el anfitrión de un evento de esta índole, es importante seguir un Plan Estratégico de Negocios con todos los pasos necesarios para asegurar su éxito. Por lo tanto, la NBA debe articular una estrategia que incluya una forma de entrada y un plan de marketing preliminar bien diseñado e implantado en colaboración con FIBA África que lo garanticen. Ambas organizaciones se complementan perfectamente para cooperar en un evento del calibre los NBA Global Games. La coordinación entre las dos empresas no resultará en una pérdida de control para la NBA sino en beneficios mutuos que, para el caso de la NBA, será un aumento en el conocimiento del mercado local.

Con el apoyo de FIBA África, se puede diseñar el horario preliminar del evento especificando todas actividades diarias durante toda la semana que está previsto que sea. Estas actividades incluyen tres partidos completos, dos entre equipos americanos y uno entre un equipo local y otro americano. Igualmente, se incluyen eventos de responsabilidad social de la empresa con programas ya existentes de la NBA en Sudáfrica como NBA Cares y NBA Basketball Without Borders. Así, con la integración de estos programas con los de NBA Global Games se cubrirán todos los aspectos de internacionalización que la NBA trata de conseguir.

Finalmente, se implantará un plan preliminar de marketing que capitaliza la penetración creciente de tecnología de comunicación en la región al mismo tiempo de incluir algunos medios no convencionales. Al utilizar esos dos medios de comunicación, la NBA conseguirá una alta involucración que debe redundar en un aumento en la asistencia al evento, el interés por este deporte y lealtad a la NBA.

Una vez se alcance el éxito de este primer evento de los NBA Global Games en África, se prevé expandirlo por todo el continente a través de un “tour” africano donde la NBA viajará por diferentes regiones.

Palabras claves: Internacionalización, la NBA, Baloncesto, Marketing Estratégico, Angola, Nigeria, Sudáfrica, Marketing Mix

I. Abstract

The National Basketball Association (NBA) and its premiere global event known as the NBA Global Games have, as a goal, to expand the game of basketball throughout the world. The event has previously been hosted by countries located on five of the seven continents, with the exception of Africa and Australia. Africa, a developing continent with astounding economic growth, presents a unique opportunity for the expansion of the NBA Global Games.

Following an analysis of the three largest African markets, economically speaking, it is clear that the economic and political environment of South Africa, as well as its interest in basketball, make it the most attractive country on the continent. Furthermore, it is a country with a rich history in sports, which indicates the availability of stadiums and the presence of a culture which supports the attendance of sporting events.

Although South Africa, at first glance, appears to be prepared to host an event of this scale, it remains imperative to follow the necessary steps included in a Strategic Business Plan to ensure its success. In order to execute the implementation properly, the NBA need to select its method of entry and design a preliminary marketing plan, in coordination with FIBA Africa. The collaboration of these two organizations is ideal as it will not result in a loss of control for the NBA but rather an increase of know-how in the local market.

With the support of FIBA Africa, the NBA will design a preliminary schedule for the NBA Global Games and detail the daily activities that will take place throughout the week long event. These activities include three full-length games, two between two American teams and an additional game between one American team and one Local. In conjunction with the games that will be played, the NBA will also include activities of corporate social responsibility, including programs such as NBA Cares and NBA without Borders, in its programming. The integration of these programs with the NBA Global Games capitalizes on the objective of internationalization that the NBA strives to achieve.

In the end, the NBA will propose a preliminary marketing plan that optimizes the growing penetration of technology in the region as well as utilize less conventional mediums, such as street marketing. The end goal, based on the strategic use of these two techniques is to increase the participation in the event, the interest in the sport and the loyalty to the NBA.

Following the success of this first NBA Global Games in Africa, the program will expand to additional African countries in the form of an “African tour” instead of remaining in one country.

Keywords: Internationalization, NBA, Basketball, Strategic Marketing, Angola, Nigeria, South Africa, Marketing Mix

II. Índice de Acrónimos

NBA: Acrónimo en el idioma inglés que significa National Basketball Association o Asociación de Baloncesto Nacional. Organización que se encarga de la regulación, difusión y promoción de este deporte.

NBA Global Games: Evento deportivo organizado por la NBA que tiene lugar en variados países del mundo.

FIBA: Acrónimo en inglés de International Basketball Federation o Federación de Baloncesto Internacional en español. La organización opera al nivel mundial.

ATL: Acrónimo del inglés (Above the Line) que se refiere a los medios tradicionales de comunicación como radio, prensa, tv, etc. que son, por lo general, pagados.

BTL: Acrónimo del inglés (Below the Line) que se refiere a los medios modernos de comunicación como son las digitales e internet que suelen ser, muchos de ellos.

ZAR: La moneda local de Sudáfrica llamado Rand Sudafricano. Un euro es la equivalente de aproximadamente 15 ZAR.

III. Índice de contenidos

I. Resumen.....	I
I. Abstract.....	II
II. Índice de Acrónimos.....	III
IV Índice de figuras.....	VI
V Introducción.....	VII
Objetivos.....	VIII
Metodología.....	VIII
Método de Selección de Mercados.....	VIII
Elección de África.....	IX
Preselección de los países africanos.....	XI
PARTE I:.....	- 1 -
ANÁLISIS DEL MERCADOS POTENCIALES EN ÁFRICA.....	- 1 -
1.1 Johannesburgo, Sudáfrica.....	- 2 -
1.1.1 Indicadores Económicos.....	- 2 -
1.1.2 Estabilidad Política.....	- 6 -
1.1.3 Infraestructura para baloncesto.....	- 7 -
1.1.4 Resumen Final: Sudáfrica.....	- 8 -
1.2 Lagos, Nigeria.....	- 9 -
1.2.1 Indicadores Económicos.....	- 9 -
1.2.2. Estabilidad Política.....	- 12 -
1.2.3. Infraestructura para baloncesto.....	- 14 -
1.2.4. Resumen Final: Nigeria.....	- 15 -
1.3 Luanda, Angola.....	- 16 -
1.3.1 Indicadores Económicos.....	- 16 -
1.3.2. Estabilidad Política.....	- 18 -
1.3.3. Infraestructura para baloncesto.....	- 19 -
1.3.4. Resumen Final: Angola.....	- 20 -
1.4 Selección final: Johannesburgo, Sudáfrica.....	- 21 -
PARTE II:.....	- 22 -
2.1. Estrategia Global.....	- 23 -
2.2. Forma de Entrada.....	- 23 -

2.3. Objetivos	- 24 -
2.4. Planificación de los NBA Global Games en Johannesburgo.....	- 24 -
2.5. Selección de los equipos, horario provisional y estrategia competitiva.....	- 26 -
2.5.1. Americanos.....	- 26 -
2.5.2. Locales.....	- 28 -
2.5.3. Horario Preliminar	- 29 -
2.5.4. Estrategia Competitiva	- 30 -
PARTE III:.....	- 31 -
3.1. Segmentación, Público Objetivo y Posicionamiento	- 32 -
3.2. El Marketing-Mix:.....	- 33 -
3.2.1. <i>El Producto y Precio</i>	- 33 -
3.2.2. <i>Precio y Distribución</i>	- 33 -
3.2.3. <i>Promoción</i>	- 36 -
3.2.4. <i>Técnicas de Marketing ATL - Above the Line</i>	- 36 -
3.2.5. <i>Técnica de Marketing BTL – Below the Line</i>	- 37 -
3.2.6. <i>Marketing Digital</i>	- 39 -
CONCLUSIONES.....	- 40 -
Bibliografía.....	- 42 -
ANEXOS.....	- 47 -
Anexo 1: Información adicional Parte I.....	- 48 -
Anexo 2: Métodos de investigación y Selección de Mercados Internacionales más difundidos.....	- 49 -
Anexo 3: Logotipo del evento deportivo:.....	- 52 -
NBA Global Games Africa.....	- 52 -

IV Índice de figuras

Figura 1. <i>Desarrollo y evolución de la clase media en África en términos de PPP entre 1980 y 2010.</i>	X
Figura 2. <i>Emplazamiento físico de las ciudades analizadas.</i>	XII
Figura 3. <i>Crecimiento del PIB cuatrimestralmente de 2006 a 2016 en términos porcentuales.</i>	- 3 -
Figura 4. <i>PIB en 2012 de Países Africanos en miles de millones.</i>	- 3 -
Figura 5. <i>Evolución de la Inflación en Sudáfrica entre 2009 y 2015 en términos porcentuales.</i>	- 4 -
Figura 6. <i>Crecimiento del PIB en Nigeria en términos porcentuales.</i>	- 9 -
Figura 7. <i>Representación gráfica del PIB per cápita en Nigeria.</i>	- 10 -
Figura 8. <i>Evolución de la Inflación desde 2009 a 2015 en Nigeria.</i>	- 11 -
Figura 9. <i>Crecimiento porcentual del PIB en Angola, África y el mundo en términos porcentuales.</i>	- 16 -
Figura 10. <i>Listados de los cuatro equipos americanos.</i>	- 27 -
Figura 11. <i>Listado del equipo nacional de Sudáfrica.</i>	- 28 -
Figura 12. <i>Horario Preliminar de los NBA Global Games.</i>	- 29 -
Figura 13. <i>Segmentos definidos para el análisis.</i>	- 32 -
Figura 14. <i>Diagrama del estadio FNB en Johannesburgo en Sudáfrica.</i>	- 34 -
Figura 15. <i>Listado de precios detallados.</i>	- 36 -
Figura 16. <i>El logotipo preliminar para los NBA Global Games en Sudáfrica.</i>	- 38 -

V Introducción

La popularidad del baloncesto en el mundo ha ido siempre detrás de la popularidad de fútbol con la excepción de los Estados Unidos donde este deporte ha alcanzado una gran popularidad. Esta deficiencia se está tratando de reducir con la implantación de grandes torneos de la NBA¹ por todo el mundo, con el propósito de fomentar el interés por este deporte en ubicaciones tan variadas como China y Europa.

Para ello, el medio de difusión elegido son los NBA Global Games, que son una serie de partidos internacionales bien entre dos equipos americanos o bien entre un equipo americano y otro local. Estos grandes eventos contribuyen a la internacionalización del deporte de baloncesto así como la promoción de la organización del NBA. Los NBA Global Games tienen lugar ya en cinco continentes con la excepción de Australia y África incluyendo países emergentes como Filipinas, Brasil y la República Dominicana.

En la actualidad, África representa la próxima, gran oportunidad de expansión internacional de este deporte a través de la realización de los eventos mencionados. Este continente ha sido, para muchos, el gran olvidado en el concierto económico mundial pero ahora ha surgido un gran interés en el mismo a causa de su potencial por la estabilización política y económica de los distintos países. Por lo tanto, resulta imperativo explorar las oportunidades que puedan ofrecerse para el establecimiento de torneos de NBA Global Games en algún país africano.

En la actualidad, del conjunto de África, hay siete grandes jugadores de otros siete países distintos jugando en equipos de la NBA estadounidense. Con el desarrollo de talento africano, es evidente que este deporte está empezando a movilizarse en el continente. Por lo tanto, existe una buena oportunidad de entrar ahora en un mercado con gran potencial como el africano a través de los NBA Global Games que optimicen el resurgir del interés por este deporte impulsado por las caras conocidas de sus famosos jugadores.

Además del resurgir del interés por el baloncesto en África, existen otros factores económicos y políticos que contribuyen a soportar el argumento en favor del mercado africano como son que es un continente cada día más estable y en crecimiento, que se corrobora con su movimiento hacia la democracia y el incremento continuo en la población. Ahora, África tiene la oportunidad de emerger como la próxima China, según se expresa en sendos artículos del Harvard Business Review y del The Washington Post (Fisher, 2013). Además, el crecimiento de la clase media y penetración de móviles da la oportunidad de implantar formas modernas de marketing digital que son muy efectivas en este campo.

¹ NBA: Acrónimo en el idioma inglés que significa National Basketball Association o Asociación de Baloncesto Nacional. Organización que se encarga de la regulación, difusión y promoción de este deporte.

Objetivos

En base a esta información de partida, se establecen los siguientes objetivos de investigación a desarrollar a lo largo del trabajo. El primero consiste en analizar a priori tres mercados africanos para posteriormente seleccionar el mejor de ellos según el comportamiento de factores culturales, gubernamentales y económicos. El segundo objetivo consistirá en desarrollar un Plan Estratégico de Negocios para la entrada del evento de la NBA Global Games en cuestión en el país más propicio de los países analizados. Este plan para el primer país africano tendrá importancia capital para el futuro desarrollo y extensión a otros países del continente.

Metodología

Esta investigación se llevará a cabo a través de la búsqueda de información secundaria en la forma de artículos en revistas académicas e información de las bases de datos, como EBSCO, sobre el tema en cuestión. Asimismo, se consultarán los informes anuales del NBA para mejor entender las previsiones de inversión y de rentabilidad en nuevos países.

Las fuentes primarias vienen a complementar a las anteriores en aquellos puntos más novedosos sobre los que había escasa información secundaria. A este respecto, se ha llevado a cabo entrevistas en profundidad con miembros del equipo nacional de Sudáfrica y un residente de Nigeria.

Método de Selección de Mercados

A la hora de llevar a cabo la selección de mercados objetivo para este estudio, se ha investigado los distintos métodos más empleados por la comunidad científica buscando el más idóneo para el caso particular de este trabajo.

Así, se ha podido observar que el método más adecuado no es ningún modelo estandarizado existente sino una adaptación de algunos de los más conocidos a las circunstancias particulares de este estudio.

Entre los modelos que han servido de referencia están los de Cavusgil (1985), Kumar (1994), Root (1994), Brewer (2001), Koch (2001), Bradley (2002), Anderson and Buvik (2002), Rahman (2003) y, muy especialmente, el de Johansson (2003) que se seguirá más en particular. Estos modelos se representan con más detalle en el Anexo 2 sobre “Métodos de Investigación y Selección de Mercados Exteriores más difundidos.”

La mayoría de estos modelos siguen un proceso de distintas fases que van de 2 a 5 y que, en el caso de Johansson, son las 4 siguientes:

- I. Identificación de los posibles países para la investigación
- II. Selección preliminar de países
- III. Investigación en profundidad de países
- IV. Selección final

El modelo propuesto para este estudio reducirá a tres fases del proceso de selección de mercados pues así se ajusta más a la naturaleza genérica de este estudio:

Fase I. Preselección de Países Africanos (Análisis en Profundidad de los mercados potenciales)

Fase II. Investigación en profundidad

Fase III. Selección final

El proceso es del tipo de escrutinio y reducción, de muchos a pocos, de los mercados potenciales según se avanza en la investigación en función de las siguientes variables de selección:

1. Potencial político y económico del país (PIB, inflación, corrupción, etc.)
2. Nivel de infraestructura general
3. Nivel de infraestructura de baloncesto
4. Interés por el deporte de baloncesto
5. Existencia de una clase media creciente y en desarrollo

Estas variables se aplicarán a las distintas fases coincidiendo las primeras con las fases iniciadas y las últimas con finales. Si bien, éstas no se adscriben en exclusiva a ninguna de ellas. Así, por ejemplo, el potencial económico se repite de una u otra forma en varias fases.

Elección de África

En la introducción de este trabajo ya se había anunciado las razones preliminares de su elección y lo que se va a hacer en este epígrafe es ahonda en las mismas.

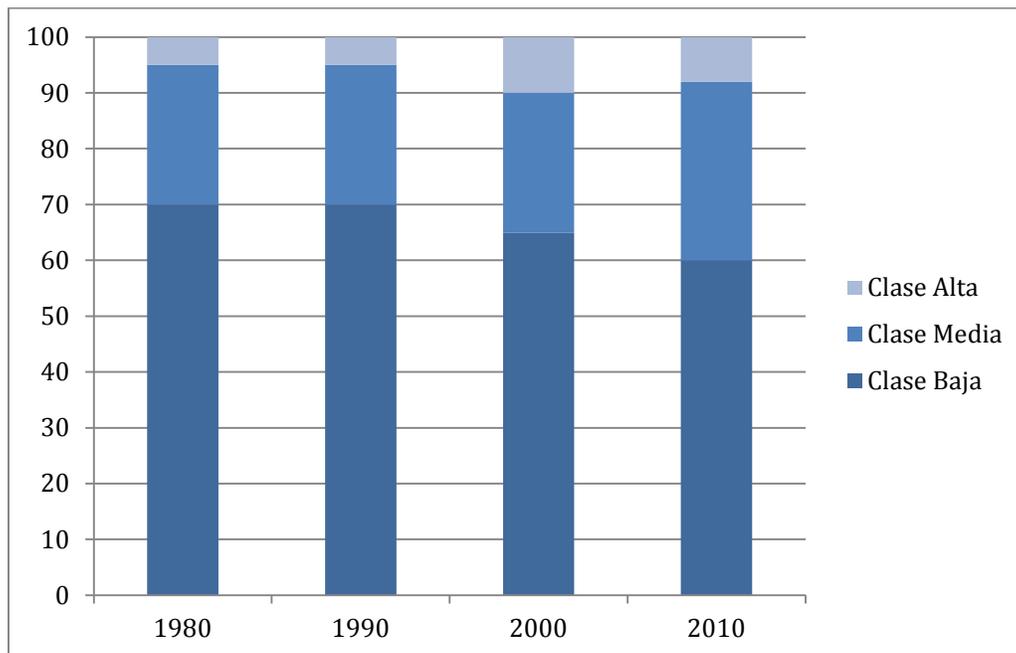
En un mundo donde los efectos de la crisis siguen siendo un tema disuasorio de participación en las economías desarrolladas y, en donde, los países emergentes empiezan a mostrar signos de debilidad, es importante para las compañías descubrir nuevas avenidas para crecimiento en áreas del mundo sin explotar y que están prosperando, como obviamente es África.

En su conjunto, África muestra tendencias positivas para atraer inversión y empresas a sus países. En un mundo de crisis, África florece con un 4,8% crecimiento de PIB, sólo por detrás de Asia en esta categoría y, además, en aceleración, a diferencia de ésta. Asimismo, como continente, cuenta con el resurgir de una clase media que es un fenómeno nuevo que ha continuado creciendo desde la década de los 80. Su estructura de edad poblacional también soporta el crecimiento

y tendencias positivas de su economía, especialmente en contraste con el resto del mundo. Los Estados Unidos y Europa, por ejemplo, tienen poblaciones envejecidas como resultado del *baby boom* de los años 60 y la subsiguiente caída de la natalidad, resultando en un dificultoso equilibrio a largo plazo. Al contrario, en África, la estructura poblacional es mucho más proporcionada donde más de la mitad de la población tiene menos de 20 años.

Después de muchos años de conflictos, la democratización ha empezado a arraigar a tener más popularidad y a cambiarlo todo. Allí donde reina la democracia, existen más oportunidades empresariales a causa de la mejor calidad de la Administración en el país. Así, hay evidencia de este hecho que se demuestra con el crecimiento de la clase media asociado con el mejor gobierno, crecimiento económico y reducción de la pobreza. Así, el aumento de número de personas en la clase media conduce a un gobierno más responsable y un incremento en el número y la calidad de los servicios públicos. Como dato está el hecho que desde 2010, la clase media ha alcanzado el porcentaje del 34% de la población total de África o, lo que es lo mismo, 350 millones de personas, un notable crecimiento de siete puntos porcentuales desde el año 2000. Además, en 2008, el gasto de los consumidores de clase media alcanzó las \$680 mil millones, un cuarto del PIB total de África y sigue creciendo (The Middle of the Pyramid, 2012, pp. 17).

Figura 1. Desarrollo y evolución de la clase media en África en términos de PPP entre 1980 y 2010.



Fuente: African Development Bank.

En el aspecto negativo, un problema grave que frena la entrada de multinacionales en el mercado africano, es el tema de la falta de una red de infraestructuras modernas. Sin embargo, si bien ésta todavía no es igual al nivel de los países desarrollados, ha mejorado significativamente en algunos países africanos. Curiosamente, ha sido la inversión de empresas chinas la que ha empezado reformar la estructura de autopistas, vías del tren y aeropuertos. Igualmente, la penetración de la tecnología ha crecido rápidamente en el continente, con más de mil millones de usuarios de móviles en 2010 y no ha parado de hacerlo desde entonces. El desarrollo de estas tecnologías junto con la mejora de las infraestructuras de transporte, contribuye mucho a la accesibilidad de la población africana a nuevos productos y servicios como puedan ser los torneos de la NBA Global Games en África.

Por otra parte, la investigación preliminar llevada a cabo del tema muestra que la estrategia más eficaz sería enfocarse en el análisis de una ciudad que es donde los datos de crecimiento y demográficos son más favorables y precisos. Por ejemplo, un estudio de 25 ciudades africanas, muestra como sus habitantes gastaron un 94,4% más que el resto de la población del país (The Middle of the Pyramid, 2012, pp. 18). También las ciudades más grandes tienen mejores infraestructuras físicas para facilitar el proceso de implantación e internacionalización. Por ello, es importante concentrarse en una ciudad dentro de un país ya que el perfil de una ciudad puede diferenciar mucho del resto del país ofreciendo posibilidades reales de establecimiento de este tipo de competiciones.

Preselección de los países africanos

La elección de las ciudades más adecuadas, como ya se ha mencionado en el epígrafe anterior, se va a llevar a cabo por medio de un método de investigación selección que reducirá su número a tres (en la primera fase), las cuáles posteriormente se investigarán con más profundidad (en la segunda fase) a fin de llegar a la designación de una como mercado objetivo de entrada (en la tercera fase). De resultar exitoso el evento en la misma, se empezará a estudiar su expansión posiblemente por las otras dos generándose así un “tour” por el continente africano lo cual sería, en sí, un objetivo a medio plazo.

Así, en una primera fase de análisis y selección de las ciudades más adecuadas de África, se tomarán variables referentes al potencial económico y político como la población, PIB, tasa de crecimiento, estabilidad política y popularidad de baloncesto. A continuación en la segunda fase de este análisis, se escogerán tres ciudades específicas para analizarlas con más profundidad que resultó ser Johannesburgo en Sudáfrica, Lagos en Nigeria y Luanda en Angola. Dentro de cada país, el análisis empezará con un estudio del entorno general y, luego, se continuará con un análisis más específico a la ciudad elegida.

Figura 2. Emplazamiento físico de las ciudades analizadas.



Fuente: Elaboración propia.

PARTE I:

ANÁLISIS DEL MERCADOS POTENCIALES EN ÁFRICA

JOHANNESBURGO, SUDÁFRICA

LAGOS, NIGERIA

LUANDA, ANGOLA

1.1 Johannesburgo, Sudáfrica

1.1.1 Indicadores Económicos

Sudáfrica ha mantenido su posición como estrella de África por muchos años. Desde la abolición del apartheid y la llegada de Nelson Mandela hasta la actualidad, se ha prestado a nivel internacional mucha atención al país lo que ha contribuido al crecimiento de la inversión extranjera y su fuerza económica. Como lo muestra su posición 41 en el ranking Doing Business del Banco Mundial que es bastante más alto que la media de los países de África (Banco Mundial, 2014).

Además, Sudáfrica tiene una economía bastante abierta, especialmente en el contexto de los países africanos. De ahí que ofrezca más oportunidades para el desarrollo internacional, incluyendo el comercio de mercancías y servicios. Su crecimiento del PIB está previsto en un 3,3% para 2014 aumentando en un 1,9% respecto a 2013 gracias a condiciones favorables tanto del país como internacionalmente. Este crecimiento está previsto acelerarse, aún más, al 4% en 2015 a causa de un previsible entorno más estable después de elecciones y con más confianza por parte de los consumidores (OECD, 2013).

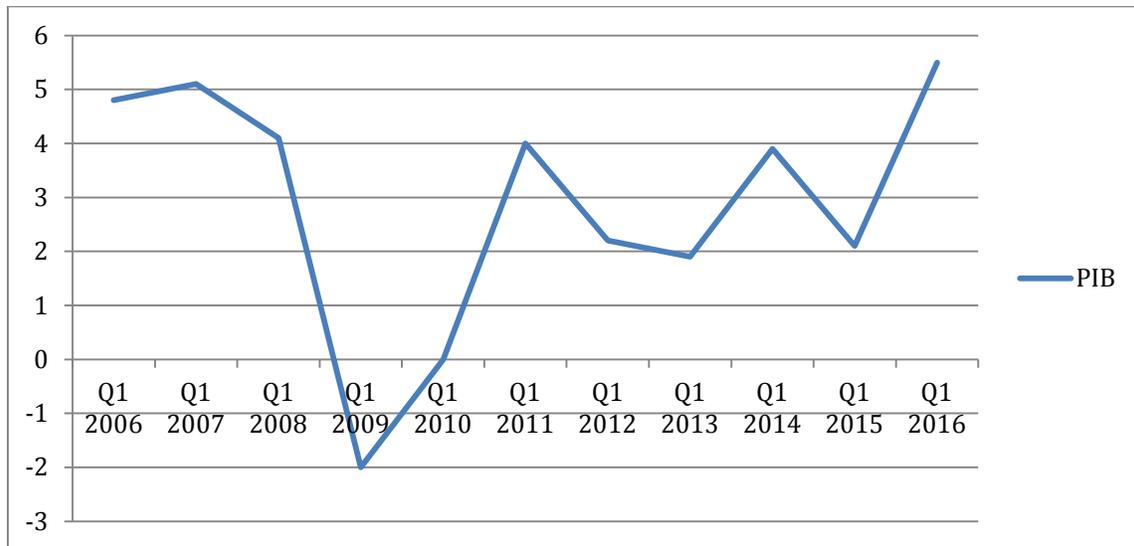
En Sudáfrica, los tipos de interés han estado históricamente bastantes bajos lo que ha permitido la distribución del crédito que ha contribuido al aumento de la demanda y el consumo. Además, el crecimiento económico, puede ser también atribuido al aumento de la actividad empresarial que ha creado más trabajo al mismo tiempo que ha facilitado más gasto a los hogares. La tendencia del PIB está previsto continuar hacia el crecimiento hasta 2016 y 2017 con tasas de 4,8% y 5% respectivamente (OECD, 2013).

Un factor importante que está facilitando el crecimiento económico, es la creación de infraestructuras como redes de transporte y centrales eléctrica. Aunque todavía existen deficiencias estructurales en el país, la inversión en infraestructuras ayuda a atraer inversiones y actividades empresariales al país. Al final, los efectos de la inversión serán positivos que se mostrarán más evidentes con el aumento del consumo y la creación de un entorno empresarial más favorable.

Las figuras 3 y 4, representan el crecimiento de PIB entre los años de 2004 hasta la actualidad. En 2014, el crecimiento está previsto aumentar a 4% y recuperarse a los niveles anteriores a la crisis.

La figura 3 muestra el “Crecimiento del PIB cuatrimestralmente desde 2006 a 2015” donde se puede observar una recesión en 2009 y 2010 seguida de una recuperación y un previsible despegue el próximo año (EIU, 2012, pp. 3).

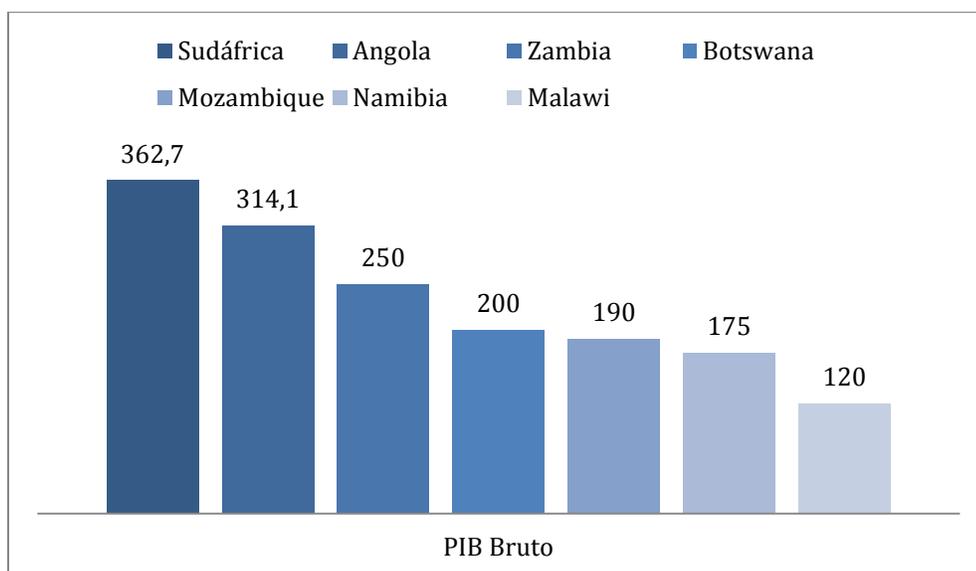
Figura 3. Crecimiento del PIB cuatrimestralmente de 2006 a 2016 en términos porcentuales.



Fuente: The Economist Intelligence Unit. (2014)

Por su parte, la Figura 4 sobre “PIB en 2012 de países africanos” muestra destacados a Sudáfrica y Angola en términos globales. Es evidente que el PIB en cada país es bastante más elevado que los de otros países africanos, lo que apoya el potencial que presenta no sólo, Sudáfrica, sino también Angola como ubicación posible para los NBA Global Games.

Figura 4. PIB en 2012 de Países Africanos en miles de millones.



Fuente: The Economist Intelligence Unit. (2014)

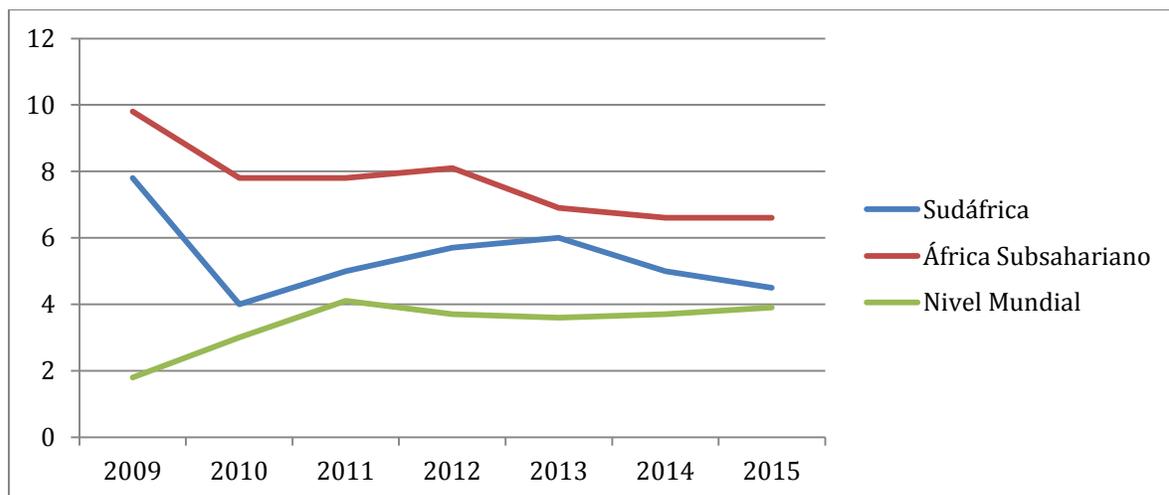
Como es evidente en las figuras 3 y 4, los datos mencionados anteriormente, hay una tendencia positiva para el PIB del país. En 2012, el PIB total de Sudáfrica fue \$592 mil millones y el PIB per cápita fue \$11.600, unos de los más altos en África. La mayoría del PIB, 69%, viene de los servicios como minería, automóviles y metalurgia. De los 18,06 millones de trabajadores, el 65% trabajan en servicios. La estructura de estas dos figuras, muestran que el país está preparado para ser anfitrión de un evento a gran escala como los NBA Global Games (The Economist, 2013).

Aunque el crecimiento del país está previsto continuar hasta 2017, todavía existe un problema grave con la tasa de paro actual en el país, pero este dato no ensombrece lo positivo del resto aunque es a tener en cuenta.

Inflación

La inflación está prevista que se mantendrá por debajo del objetivo del 6% durante el periodo de 2014-2016 gracias a los precios estables de mercancías y el aumento de eficacia en la infraestructura. Sudáfrica es el país africano con la mejor posición económicamente para competir con el resto del mundo. Como se muestra en la figura 5 sobre “Evolución de la Inflación en Sudáfrica entre 2009 y 2015 en términos porcentuales” Se ha mantenido su inflación por debajo del resto de países africanos aunque todavía es más elevada que la inflación media mundial. Además, tiene una tendencia opuesta que la mundial ya que la inflación de Sudáfrica está en disminución mientras que la mundial se mueve hacia arriba. Si continuase así, Sudáfrica estaría pronto en unas de las mejores posiciones mundiales, en términos de inflación.

Figura 5. Evolución de la Inflación en Sudáfrica entre 2009 y 2015 en términos porcentuales.



Fuente: Economist Intelligence Unit(2014)

El fuerte crecimiento económico de Sudáfrica durante las últimas dos décadas ha ido acompañado del resurgir de una gran clase media y la reducción de la pobreza. La mayoría de las variables económicas indican robustamente el establecimiento de este grupo social en Sudáfrica como una fuerza emergente.

Clase Media

En resurgir de una clase media en Sudáfrica es uno de los factores más importantes de atractivo del país que está generando muchas las oportunidades empresariales que se derivan de ello.

En Sudáfrica, se ha seguido una política de desarrollo de la clase media de población negra bajo el programa gubernamental denominado, Black Economic Empowerment (BEE), que se inició después del fin del Apartheid en 1990. El objetivo era dar poder a la población negra del país y, ahora, se ha conseguido que tengan más “paridad de poder de compra” que la propia población blanca (The Middle of the Pyramid, 2012, pp. 20). A raíz del Apartheid, el asunto de la clase media se ha transformado en un asunto social también. Existe una competición entre los sudafricanos no blancos por ser mejor que los blancos. El enfoque desde 1990 ha estado en recuperar la posición económica de los negros sin pensar mucho en los blancos debido a las ventajas que tuvieron durante el Apartheid. Por eso, la dinámica es bastante peculiar y la oportunidad existe más para la población no blanca y de clase media.

El Banco de Desarrollo Africano define la clase media en un país en vías de desarrollo como una persona que gana más de \$2 cada día. Aunque sea la definición más oficial, un estudio por la Universidad de Cape Town define la clase media en Sudáfrica como una persona quien gana entre \$1.550 y \$4.800 al año o los que cumplen unos criterios como ser dueño de un coche o trabajador de “cuello blanco” (“Africa Renewal,” 2013, pp. 6).

En la actualidad, aproximadamente 40% de los profesionales negros trabajan en servicios sociales, donde solo el 13% de blancos lo hacen. Este alto porcentaje funcional ha subido el nivel de ingresos de las familias de color que, también, crea un aumento en el consumo. Éste incluye productos electrónicos como ordenadores, que ahora existen en el 45% de hogares de este grupo y que ha crecido desde un 19% en 2004 (“Africa Renewal,” 2013, pp. 4).

Un gerente en el Banco del Sudáfrica, Nicholas Nkosi, presentó un reportaje que muestra un aumento de 19% en la venta de coches a negros de 2011 a 2012. La cifra de 19% es más impresionante aun cuando se compara con la de los blancos que aumentó tan sólo un 7% durante el mismo periodo.

En 2012, había 8,3 millones de adultos clasificados como la clase media en Sudáfrica. De esta cifra, la proporción era de un 51% negros por un 34% blancos que es un cambio fuerte de la proporción de un 52% blanco y un 32% negros en

2004. En los últimos ocho años, las proporciones reflejan exactamente el cambio que el gobierno y los ciudadanos del país querían alcanzar después del fin del Apartheid (OECD, 2013).

El resurgir de la clase media originaria sudafricana puede ser atribuido también al logro de un título universitario por buena parte de la población negra y, también, por la existencia de escuelas privadas para sus niños en 50% de los casos.

La educación está dentro de una lista amplia de razones que justifican el fuerte crecimiento de la clase media que incluye la disponibilidad de crédito, el programa BEE y la creación de puestos de trabajo que empujan el consumo. El crecimiento de la clase media está previsto continuar durante los próximos 20-30 años aunque el problema de pobreza sigue siendo demasiado relevante fuera de la clase media.

En cualquier caso, la posición de la clase media es un punto fuerte para que la economía de Sudáfrica contribuya al crecimiento y estabilidad del país. A continuación, se va a proceder a un análisis del entorno político para determinar la estabilidad del país en el futuro.

1.1.2 Estabilidad Política

El sistema político de Sudáfrica se establece a raíz de su constitución de 1996 como colofón del fin del apartheid en 1995. La palabra, apartheid, viene de Afrikáans (dialecto Holandés) donde significa “separación” y fue implementado por el Partido Nacional. El apartheid del Sudáfrica hizo exactamente eso con su ideología racial-social que desarrolló después de las elecciones generales de 1948. La segregación entre los cuatro grupos raciales (Ingleses, Holandeses, Sudafricanos y Asiáticos), al nivel político, social y económico, fue meticuloso en su discriminación en las áreas de educación, atención médica y de todos los lugares públicos.

La lucha contra el apartheid empezó a tener éxito en 1990 y, en 1994, Nelson Mandela ganó las primeras elecciones democráticas. El legado de Mandela ha sido extremadamente fuerte desde entonces y sigue siendo relevante hoy en día, su muerte en diciembre de 2013 dio la oportunidad de crear un nuevo movimiento hacía cambios positivos para el país. Los efectos políticos y sociales todavía tienen lugar hoy en el país, y juegan un importante papel en la dinámica de Sudáfrica (After Mandela, Nigeria looks inwards, 2013).

En la actualidad, el presidente es Jacob Zuma, del partido denominada African National Congress (ANC). Ya termina su primer periodo de cinco años de gobierno en 2014 y las siguientes elecciones tendrán lugar en abril de 2014. En conjunción con el presidente, hay un parlamento elegido cada cinco años también que contribuye al sistema político del país.

Previsión de Estabilidad de 2014-2018

Está previsto que el partido, ANC, se mantenga como dominante con Jacob Zuma como Presidente en las próximas elecciones. Tiene una posición fuerte en el ámbito político del país con fuertes aliados para conseguir sus objetivos para los próximos años. La estabilidad del partido político en el poder traerá más estabilidad, especialmente por su alianza con dos partidos políticos adicionales, el Congreso de las Uniones de Comercio de Sudáfrica (COSATU) y el Partido Comunista de Sudáfrica (SACP). Aunque dentro de la alianza, existen trabas económicas, raciales y corrupción como es el caso del líder anterior de las juventudes del ANC, Julius Malema, que podrían empeorar la situación. (Country Report – South Africa, Economist Intelligence Unit, 2014)

Desde sus problemas de corrupción en las juventudes del ANC, Malema ha sacado su partido fuera de la alianza para tratar de optimizar su tiempo antes de su juicio que tendrá lugar en el plazo de un año. Su campaña, contra Jacob Zuma, se enfocó en la lucha contra la pobreza y paro que son asuntos bastante relevantes dentro del país. Aunque su elegibilidad para presidente aún existe, el país está en un periodo de luto después de la muerte de Nelson Mandela en diciembre de 2013. Su fallecimiento puede ser positivo para ANC en las elecciones de 2014, aunque no tendrá tanto afecto político a causa de su participación limitada en los últimos años. (Country Report – South Africa, Economist Intelligence Unit, 2014)

1.1.3 Infraestructura para baloncesto

Baloncesto es un deporte relativamente nuevo en Sudáfrica por lo que no está presente en muchas partes del país pero, sí, tiene su mayor popularidad en las grandes ciudades, como en Johannesburgo. Si bien, no está cerca del nivel de popularidad de fútbol o rugby, los aficionados de baloncesto son muy apasionados.

Como es un deporte nuevo en las ciudades del país, no hay una infraestructura para ligas competitivas tan organizadas como ocurre en fútbol o rugby ni hay lugares designados para practicarlos. Desde octubre de 2013, existe ya una liga profesional en Sudáfrica que es un paso importante para la difusión de este deporte por el país. Con la expansión de su popularidad, hay gimnasios que están dedicándose exclusivamente para baloncesto aunque todavía no hay muchas oportunidades informales para practicar el deporte como, por ejemplo, en las calles.

En la actualidad, no existe ningún estadio diseñado para baloncesto, por lo cual, la propuesta de la NBA tendría que construir uno propio o convertir uno ya existente para el uso de baloncesto.

1.1.4 Resumen Final: Sudáfrica

Sudáfrica tiene una economía en la fase de crecimiento rápido, por lo cual ofrece muchas oportunidades a la NBA para la implementación de los NBA Global Games. Es un país que ya ha empezado a introducir el baloncesto como un deporte nuevo, pero su popularidad todavía no es extraordinariamente fuerte lo que hace arriesgado entrar en cualquier ciudad dentro del país. Y, si bien, tiene la base económica y estructural necesarias, todavía el país está en una fase de incertidumbre política a causa de la reciente muerte de Nelson Mandela y la popularidad de baloncesto todavía en fase de introducción.

A parte de todas estas consideraciones, es importante recordar que el NBA ya ha hecho una inversión fuerte en el desarrollo de baloncesto en el país a través de programas para los jóvenes, construcción de pequeñas instalaciones para practicar y contratos nacionales para mostrar los partidos americanos en la televisión. Desde mayo de 2011, más de 8.000 niños han sido introducidos al baloncesto. Los programas de la NBA incluyen NBA Without Borders y NBA Cares, que serán incorporadas a la hora de diseñar el plan de marketing adecuado para el evento.

Así, con toda la inversión de la NBA ya desarrollada, Sudáfrica parece como la mejor opción para desarrollar los NBA Global Games como una rama de su inversión total en el país (Maritz, 2013).

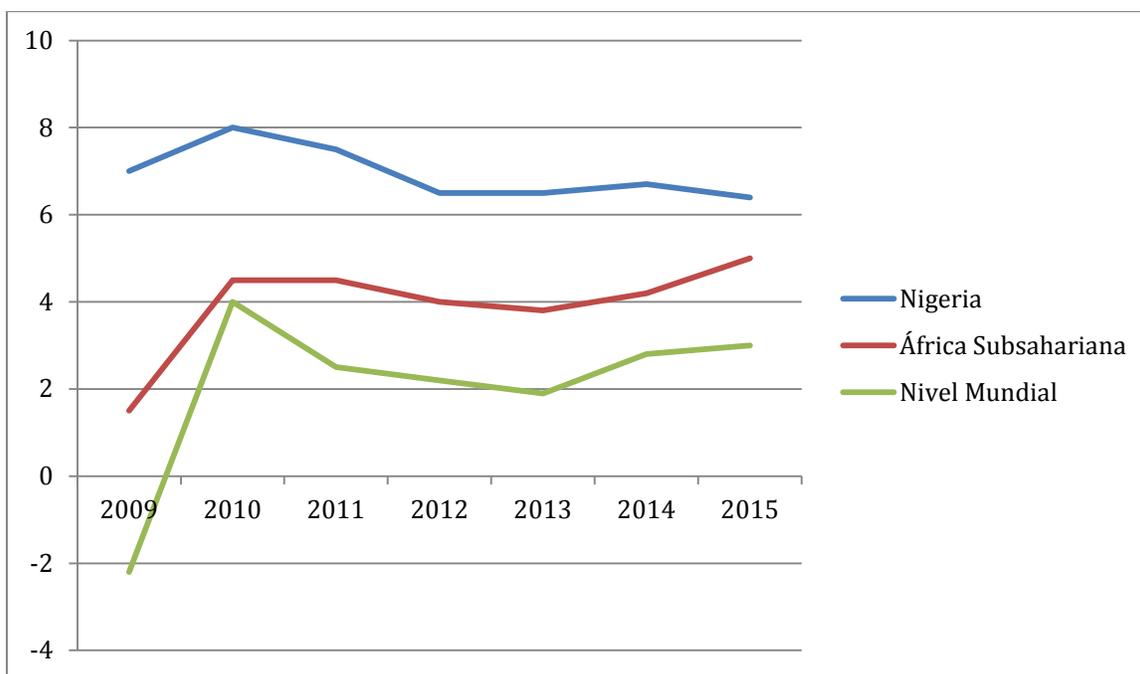
1.2 Lagos, Nigeria

1.2.1 Indicadores Económicos

Con una población de más de 10 millones de personas, Lagos es la ciudad más grande de Nigeria aunque no es su capital. La ciudad contribuye aproximadamente con \$90.000 millón al PIB total del país.

En total, Nigeria tiene \$444,3 mil millones del PIB con una tasa de crecimiento alta desde 2010 hasta 2012. Si bien ha decrecido del 8% en 2010 al 6,6% en 2012, todavía mantiene un nivel indicativo de una economía creciente (Country Report: Nigeria, 2014, pp. 32).

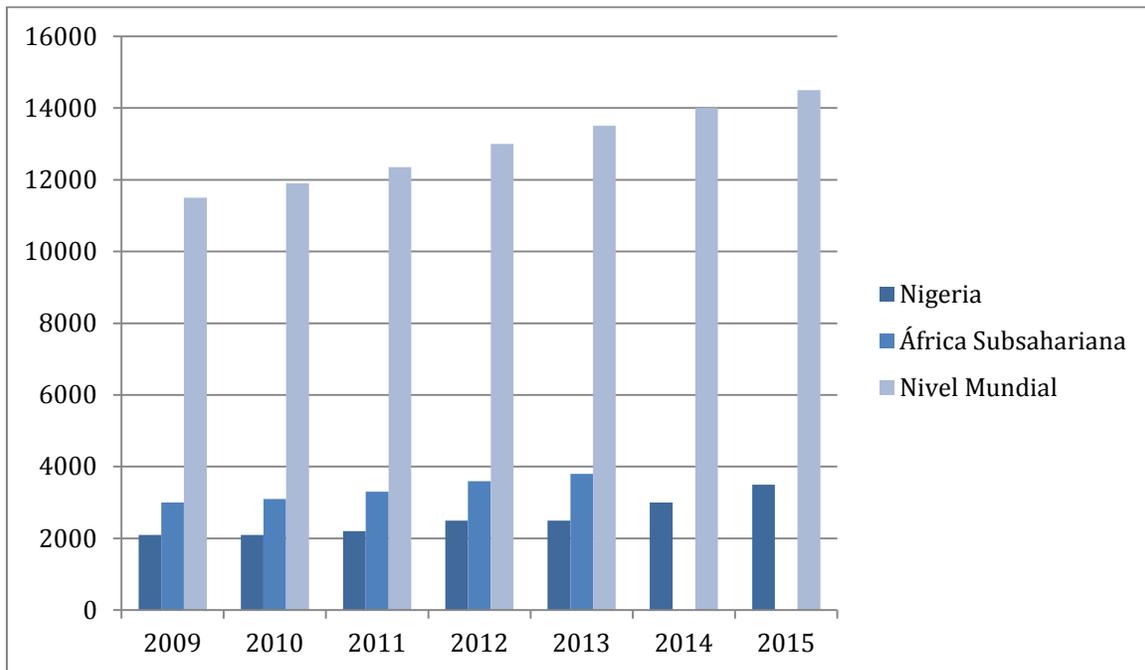
Figura 6. Crecimiento del PIB en Nigeria en términos porcentuales.



Fuente: The Economist Intelligence Unit. (2014)

Como es evidente en el figura 6, el crecimiento está previsto mantenerse estable hasta 2015 a un nivel más alto del resto de África y que la media del resto de los países del mundo. Sin embargo, el PIB per cápita está dentro de los peores del mundo con la cifra de \$2.700.

Figura 7. Representación gráfica del PIB per cápita en Nigeria.



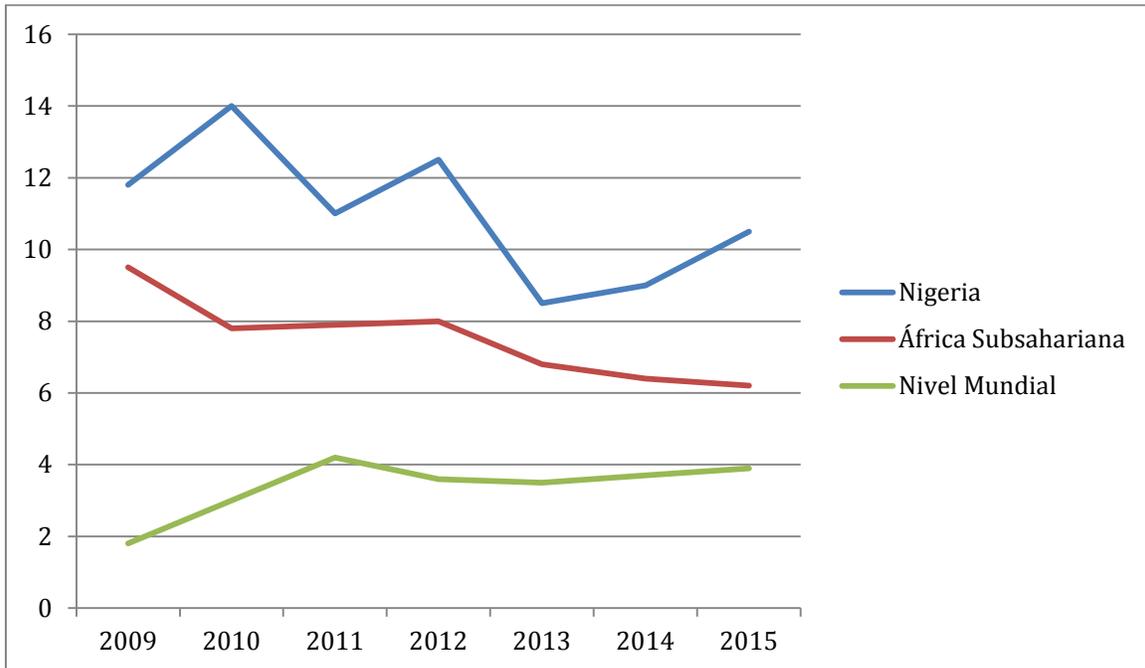
Fuente: The Economic Intelligence Unit. (2014)

En la figura 7 sobre “representación gráfica del PIB per cápita en Nigeria,” es claro que los ciudadanos todavía no disfrutaban un estándar de vida comparable al resto del mundo aunque globalmente su PIB total pone el país en el tercio más alto en la lista de los países del mundo.

Si bien ahora Nigeria tiene una posición favorable en términos de cifras macroeconómicas, se enfrentará problemas económicos como consecuencia de su inestabilidad política a resultas de las elecciones de 2015. Por eso, muchos de los datos positivos terminen en 2015 como el crecimiento del PIB están condicionados a la posibilidad de una crisis gubernamental después de las elecciones. En el caso de que el crecimiento se mantenga después de 2015, es posible que no tenga el nivel suficiente alto para facilitar los grandes cambios necesarios para convertir Nigeria a un mercado en desarrollo con potencial como los países BRIC en el corto plazo.

Por su parte, la inflación está prevista que se mantenga cerca del 10% que es una mejora sobre el 11,5% previsto de la década anterior. Todos estos factores que muestra una economía fuerte como son el crecimiento del PIB, la confianza de los consumidores, la inflación e la inversión, dependen de las elecciones en 2015 que hacen del futuro de Nigeria una incógnita para después de este año (Country Report: Nigeria, 2014).

Figura 8. Evolución de la Inflación desde 2009 a 2015 en Nigeria.



Fuente: The Economist Intelligence Unit. (2014)

Un punto fuerte de la economía de Nigeria, a parte de su PIB total, es el resurgir de su clase media al igual que se decía de Sudáfrica y del continente en general. En su conjunto, África ha visto un crecimiento bastante fuerte en el ámbito de la clase media y, al ser uno de los países más grandes del continente, Nigeria contribuye a ello notablemente. Está previsto que, antes de 2030, los países africanos con gran población incluyendo Nigeria sean las fuentes principales de un desarrollo de la clase media con una previsión de un mercado de \$2.2 trillones de dólares o, lo que es lo mismo, 3% del consumo mundial. En las ciudades de Nigeria, como Lagos, casi el 70% de la clase media tienen menos de cuarenta años que y está consumiendo productos para hogar y, también, servicios de ocio como vacaciones. Y, es la juventud de la clase media la que funciona como motor de desarrollo positivo para el futuro del más (Juma, 2011-12).

El resurgir de la clase media en Nigeria ha venido con la expansión del sector privado con nuevas industrias como el sector financiero, telecomunicaciones y servicios ubicados en Lagos. La presencia de sectores como éstos, en lugar de sectores primarios, hace que los ciudadanos tengan más estabilidad en su empleo y les da la oportunidad de desarrollarse. En 2007, la clase media ya representó 30% de la población total.

Otro sector que añade a la ampliación de la clase media es la industria basada en ordenadores dentro de Lagos que incluyen empresas como "Nollywood," una red de

productores cinematográficos. Lagos, la vieja capital de Nigeria, está en el centro de la expansión de la clase media a raíz de la urbanización que está dando lugar a la innovación y creatividad necesaria. Como consecuencia, casi 20% de los ciudadanos de Lagos forma parte de la clase media de Nigeria que se traducirá en demanda internacional (Juma, 2011-12)

En torno a Lagos se está centrando los movimientos de urbanización, mencionados antes, pero también, la internacionalización. Las fuerzas de globalización son las relaciones de comercio, conectividad y movilidad que el gobierno está implementado en la ciudad. Una parte de las relaciones de comercio es formar el Grand Free Trade Area (GFTA) que unirán tres grupos de comercio libre para establecer un área más grande de la que todos pueden beneficiarse. En su conjunto, según las Naciones Unidas, África es la región del mundo más relacionado después de Asia con más de 616 millones de personas (Juma, 2011-12).

En cualquier caso, Nigeria tiene puntos fuertes y oportunidades evidentes según el análisis de su entorno económico. Existe mucho crecimiento en el PIB total del país y mucho desarrollo, innovación y potencial en el mercado específico de la ciudad de Lagos a causa de su urbanización y globalización. Sin embargo y, si bien, parece como un país estable, es importante analizar otras caras de Nigeria antes de hacer la decisión final.

1.2.2. Estabilidad Política

El gobierno de Lagos ha sido acusado de corrupción por muchos años. Desde la falta de transparencia hasta el blanqueo del dinero gubernamental, siempre ha habido problemas dentro del sistema político de Nigeria.

La República Federal de Nigeria tiene 36 estados dentro del país. El estado de Lagos es donde existe la posibilidad de hospedar el evento de los NBA Global Games. El país adquirió la independencia de Inglaterra en 1960 pero su funcionamiento desde entonces no ha sido claro ni transparente. El Presidente de Nigeria, Goodluck Jonathan, ha estado en poder desde 2010 cuando ganó como parte del partido político "Peoples Democratic Party "PDP" y se presenta para cuatro años más como Presidente durante las próximas elecciones.

Para estas elecciones presidenciales, en 2015, ya están apareciendo signos de que existirá tensión política que podría presentar un reto para el PDP. Dentro de esta tensión política existe el levantamiento de un grupo islámico extremista que se llama, Boko Haram. Boko Haram y sus actividades han matado a miles de personas en los últimos cuatro años con el objetivo para de establecer una gobernanza islámica en Nigeria. El problema de Boko Haram se añade a los problemas de corrupción que ya padece Nigeria (After Mandela, Nigeria Looks inwards, 2013).

En resumen, para Nigeria, hay evidencia reciente que el país tiene fuerza económica por su crecimiento robusto pero todavía no ofrece mucho al continente africano en las áreas de democracia y gobernanza estable. El país tiene una imagen bastante negativa en África que está en fuerte contraste con la imagen de Sudáfrica gracias a Nelson Mandela, especialmente en los meses inmediatamente después de su muerte. (After Mandela, Nigeria Looks inwards, 2014)

Los problemas de gestión son mayoritariamente monetarios a causa de las acciones ilegales de los miembros del gobierno.

Osagie se refiere al gobierno como una entidad militar y no la democracia que el PDP declara que es. Han desaparecido casi \$11 mil millones de dólares en este momento y ni el banco central ni el ministerio de finanzas los pueden localizar. Según Osagie, el dinero ha sido robado por miembros del PDP y, como consecuencia, otros partidos políticos están protestando al PDP en la forma de una amenaza de una huelga general.

Las situaciones que menciona Osagie no son raras sino frecuentes dentro del gobierno de Nigeria que no ha sido capaz de mejorar la estabilidad ni mucho menos de mantenerla a lo largo plazo.

Además, existe otra amenaza relevante para el futuro de Nigeria que es llamado el Boko Haram, mencionado antes un grupo de extremistas islámicos. Éste es bastante activo en el país, ubicado en la región del noroeste de Nigeria donde ha asesinado a más de 10.000 personas desde su creación en 2002. Boko Haram no es solamente un ataque fatal contra los ciudadanos de Nigeria sino también, y más relevante al propósito del grupo, un mensaje al PDP. El grupo no opera en el estado de Lagos ni en su ciudad es donde estarían los NBA Global Games pero todavía se presenta como una fuerte amenaza a la estabilidad política de Nigeria.

En contraste con la inestabilidad política que rodea al gobierno de Nigeria en general, Lagos tiene una situación más aceptable y está mejorando día a día.

Lagos, una ciudad comercial, siempre ha sido el puerto de África al mundo occidental a causa de su ubicación en la costa oeste del continente. Por ello, tiene una historia de relaciones e intercambios que son un aspecto atractivo para viajar e invertir (World Cities, 2014).

La ciudad de Lagos es una oportunidad grande en muchos sentidos. Compite con el Cairo para el título de la ciudad más poblada de África y está previsto por las Naciones Unidas que crezca a una tasa de 2,7% anualmente hasta 2025 que es doble la tasa de Cairo (UN, 2014). Esta tasa, también, representa la séptima tasa de crecimiento del mundo. Por eso, su posición económica sigue mejorando al mismo tiempo que su estabilidad política. Muchos de los cambios positivos son del resultado del buen hacer del gobernador, Babatunde Fashola, quien acaba de empezar su segundo periodo de legislación. El gobernador anterior tenía como

enfoque, “del dinero en su bolsillo” y no en el bienestar de los ciudadanos ni la ciudad. En cambio, Fashola ha sido llamado un héroe para la ciudad desde su elección en 2007 (“Bulging in the middle...”, 2012).

El conjunto de estas tendencias económicas y políticas crean una base mucho más estable para dar la bienvenida a la inversión extranjera y abrir las fronteras a otros países del mundo. Por eso, es importante analizar la ciudad como un posible sitio de los NBA Global Games.

1.2.3. Infraestructura para baloncesto

Nigeria, aunque es un país africano bastante grande, no posee un fuerte interés en el deporte de baloncesto ni la infraestructura necesaria para albergar un evento de un tamaño tan grande como los NBA Global Games. En este país, no existe ningún estadio diseñado para el uso de baloncesto, por lo cual, la NBA tendría que invertir en la construcción de su propio estadio o en la conversión de otro para el uso de este deporte.

Competitivamente, se encuentra en la posición de 135 en el ranking mundial del World Economic Forum, por lo que el país necesita aportar una inversión dineraria y, también, una inversión por la parte del gobierno para mejorar el futuro del país al largo plazo. Según Bamidele Ademola-Olateju (2014) del Premium Times Nigeria, la cultura de Nigeria se ha desarrollado como una cultura materialista, obsesionado con el corto plazo. Aunque hay suficiente dinero en el sistema, el gobierno no lo gasta eficientemente con inversiones que vale la pena, como en infraestructura.

Como resultado, más de 90% de las autopistas y calles en Nigeria ni están bien mantenidas ni son caminos pavimentados. Esta cifra es solamente la punta del iceberg de los problemas y dificultades que puedan ocurrir en el proceso de planteamiento de los NBA Global Games (Premium Times Nigeria, 2013, pp. 2).

Además de los problemas de infraestructura de las calles, existen todavía más problemas en el ámbito de suministro eléctrico. El sistema que existe en Nigeria no es eficiente ni tampoco el tamaño necesario para abastecer a su gran población. Es normal tener un apagón en las urbes de Nigeria, especialmente en las ciudades donde hay más habitantes. La razón es la misma de las calles: que el gobierno no ha invertido en su modernización desde hace décadas (Premium Times Nigeria, 2013, pp. 4).

Los problemas de infraestructura con respecto a las calles y la electricidad son bastante serios a la hora de considerar la infraestructura necesaria para montar un evento de la escala de los NBA Global Games. Todo ello unido a que los ciudadanos todavía no prestan mucho interés en el deporte de baloncesto, hacen que Lagos sea una incógnita como sede de un torneo de las NBA Global Games.

Si bien, el interés aumentó cuando Hakeem Olajuwon, el jugador icónico de Nigeria, estaba jugando en el NBA hace tres décadas no se ha mantenido hasta hoy. Antes de Olajuwon, el baloncesto fue un deporte para las mujeres que nunca jugaban los hombres. Después del éxito de Olajuwon en la Universidad de Houston y la NBA, los hombres de Nigeria empezaron ver el deporte como una manera salir de la pobreza de su país. La popularidad aumentó bastante, pero no se ha sostenido (Olufemi, 2013).

A diferencia del baloncesto, el fútbol es el deporte más popular hoy en día del país. Éste se juega tanto en ligas oficiales como en maneras menos formales entre comunidades pequeñas o grupos de amigos. El baloncesto no tiene una cultura y afición tan desarrollado como la del fútbol ni el mismo interés para desarrollarse (Olufemi, 2013).

El bajo nivel de baloncesto y la débil infraestructura hace que Nigeria no tenga el potencial de ser anfitrión de los NBA Global Games en los próximos años. Requerirá mucha inversión a lo largo plazo para ser posible hacer el evento y muchos años más de inversión para aumentar la popularidad del deporte de baloncesto (Olufemi, 2013).

1.2.4. Resumen Final: Nigeria

Nigeria es un país con una población grande y en fuerte crecimiento económico pero tiene mucha inestabilidad política. El Boko Haram amenaza el funcionamiento del gobierno de Nigeria con sus operaciones aunque todavía no afecta la región de Lagos donde la estabilidad política es bastante más alta.

Además de los problemas políticos, no existe infraestructura ni popularidad para el baloncesto. La escasez de estadios y autopistas para facilitar las operaciones del NBA Global Games allí y, tampoco, parece que hay un nivel alto de interés en el deporte.

Por todo lo anterior, es evidente que Nigeria es un mercado donde hay mucho potencial pero no es hoy por hoy donde los NBA Global Games pueden optimizar su inversión para expandir baloncesto.

1.3 Luanda, Angola

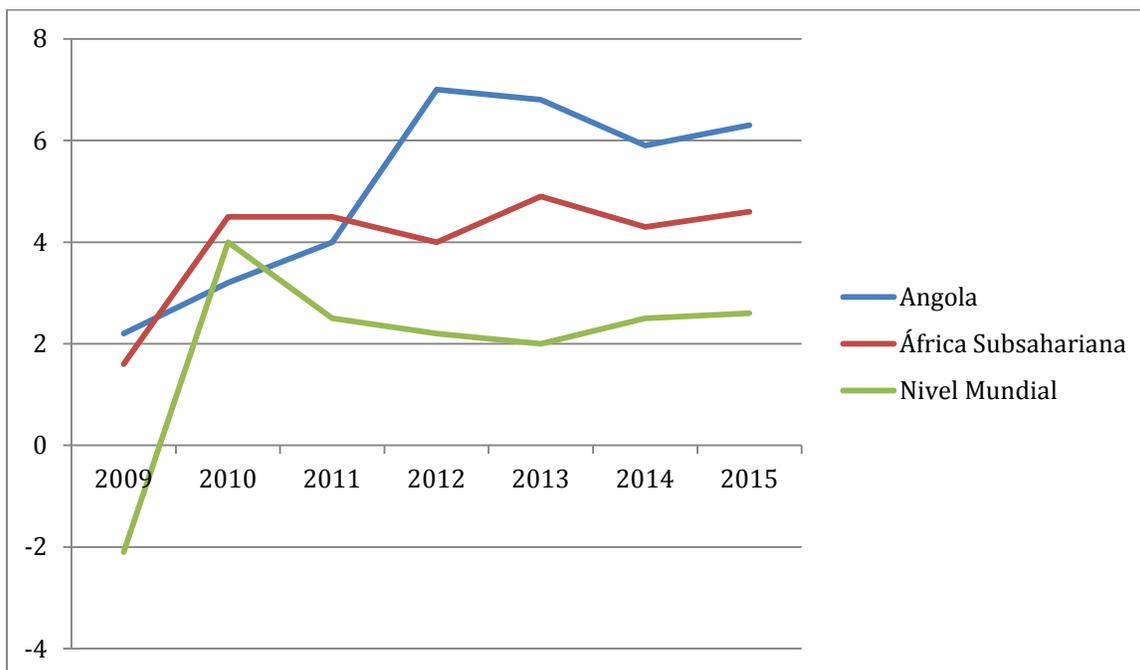
1.3.1 Indicadores Económicos

La economía de Angola está basada en el petróleo lo que hace que el éxito del país dependa mucho en este sector. El país se ha transformado mucho en la última década en términos económicos aunque todavía existen problemas graves de infraestructura y sociales como hambruna y falta de educación.

Desde que la guerra civil terminó en 2002, el PIB de Angola ha crecido de \$7 mil millones a \$110 mil millones lo que convierte al país en la tercera economía más grande de África después de Nigeria y Sudáfrica (Country Report: Angola, 2014, pp 5). El país tiene excesiva concentración en la industria del petróleo y por ello quiere atraer inversiones a actividades distintas para diversificar y reforzar su economía.

El incremento estable de la producción de petróleo mantiene la tasa de crecimiento del PIB real cerca de 6% anualmente y está previsto continuar así hasta 2018, según el Economist Intelligence Unit (Country Report: Angola, 2014, pp 8). Si bien existe el riesgo de que una hipotética bajada de precios de petróleo pueda crear crecimiento más lento, un 3,5% en 2014, no se espera por el momento.

Figura 9. Crecimiento porcentual del PIB en Angola, África y el mundo en términos porcentuales.



Fuente: The Economist Intelligence Unit

El país vive en un momento económico boyante ya que no solamente ha aumentado su PIB sino que también ha disminuido la tasa de inflación del 15% en 2010 al 10% en 2012. En enero de 2013, la inflación cayó a un 8,9%. Además, esta magnitud sigue bajando hasta la última cifra de 7,94% en noviembre de 2013. Dada esta positiva evaluación, el Banco Nacional de Angola (BNA), ha fijado como meta de 7% de inflación para antes de 2017. Sin embargo, hay dos trabas que impiden el cumplimiento de esta meta que son una débil infraestructura y una falta de producción no energética.

Apoyándose en el éxito del sector de petróleo, el gobierno con sede en Luanda, su capital, ha sido capaz de impulsar y diversificar su economía ayudando fuertemente a la expansión de la clase media. Así, la contribución de petróleo al PIB total de Angola bajó del 56% al 46%, creando espacio para la expansión de otros sectores no energéticos y su crecimiento de un 8,3% anualmente (Country Report: Angola – EIU, 2014, pp 12).

Estos sectores en expansión incluyen la agricultura, la minería y los servicios que han recibido una inversión fuerte para facilitar su expansión. Particularmente, la infraestructura ha sido un área que más ha recibido y donde, hoy en día, se invierte 14% del PIB bruto del país.

Angola goza un balance fiscal positivo, un nivel muy bajo de deuda pública y una tasa de inflación por debajo de 10%. Todos estos factores, junto con unas fuertes inversiones en infraestructura y diversificación de la economía, están contribuyendo a la fuerza de la economía de Angola.

Otro factor muy importante para la economía de Angola es la fuerza creciente de la clase media que está previsto crecer entre un 5% y un 7% durante los próximos años, 2014 y 2015. Ya en 2013, el PIB per cápita de una familia en Angola estaba por encima de \$5.000 emplazándolo en la misma categoría de Sudáfrica, un estado de clase media alta. Esta cifra de PIB per cápita ha aumentado rápidamente desde los \$1.006 hace diez años. Además, los hogares en Angola gastan más de la mitad de sus renta disponible en compras no alimenticias, es decir, en industrias de bienes de consumo o en centros comerciales, lo que muestra su menor dependencia en bienes básicos y su disponibilidad de renta para bienes de superior rango como el ocio (OECD, 2013).

Un factor determinante detrás del crecimiento de la clase media es el aumento de trabajadores bien formados. Anushuya Gouden, ejecutivo en Deloitte dijo, “con niveles educativos más elevados que la media, que trabajan para multinacionales, dentro del sector público o sector financiero...se benefician de estabilidad en sus contratos con las multinacionales y se tiene la capacidad financiera a comprar su propia casa” (African Business, 2013).

Es evidente que el crecimiento de la clase media es un hecho importante que contribuye económicamente al país de Angola. Sin embargo, todavía existe una gran

diferencia entre clases en Angola. Dentro de unos años, la clase baja debe desarrollarse ya que, actualmente, se queda en malas condiciones sin dinero disponible después de pagar su alquiler y los elevados costes de comida. Con más desarrollo en el área de diversificación de la economía, se contribuirá al aumento del tamaño de la clase media y, por lo tanto, reducir el número de personas de clase baja viviendo bajo el umbral de la pobreza.

En resumen, se puede afirmar que la fuerza económica de Angola es indiscutible. Considerando una tasa de crecimiento del PIB del 6% anualmente y una de inflación del 8,9%, el país está bien posicionado hacia el futuro en estas categorías. Asimismo, se va por buen camino en términos de desarrollo de la clase media, con una contribución fuerte y creciente a la economía nacional (Angola Economic Review, 2013, pp 13).

1.3.2. Estabilidad Política

Como se expresó el epígrafe anterior, la mayoría de la inversión extranjera va a la industria del petróleo aunque el gobierno está trabajando en abrir el resto de la economía para atraer inversión y estimularla hacia otros sectores. En esta área, existen muchas trabas que incluyen la dificultad abrir una empresa, corrupción y burocracia (Wallace, 2013), ya que Angola ocupa la posición 172 de 185 países del mundo en la última edición del “Doing Business Report” del World Bank (Banco Mundial, 2013).

Según Geoffrey White, consejero delegado del grupo Lonrho que tiene varias inversiones en el país, “Angola es una de las economías más poderosas de África llena de potencial y oportunidades de rápido crecimiento”...“aunque los costes operativos son altos, existe un entorno difícil para los negocios y hay retos burocráticos importantes a la hora de emprender” (Wallace, 2013, pp. 2).

El gobierno está enfocándose mayoritariamente en proyectos de gran escala con alto capital y no en los proyectos de fomento social del país. Por eso, el desarrollo económico del país no beneficia a la mayoría de sus habitantes sino que principalmente a las personas relacionadas del gobierno. Angola tiene un PIB per cápita de \$6000, uno de los más altos en África pero sigue estando en una situación de pobreza grave para la mayoría de sus 20 millones de habitantes. Además, la expectativa de vida es sólo de 51 años y la tasa de mortalidad infantil es una de las más bajas del mundo (Wallace, 2013, pp. 2).

Recientemente, la situación ha mejorado y el último presupuesto de 2013 ha cambiado el enfoque para dar dinero a las industrias sociales y empezar el desarrollo en las áreas de educación y salud. El país desea un progreso sin tanta corrupción y con más estabilidad política (Wallace, 2013, pp. 4).

El país de Angola está recuperándose de los efectos de la guerra civil que terminó en 2002 después de 27 años interrumpidos de guerra. Desde que consiguió su independencia de Portugal en 1975, el país ha tenido problemas entre los dos grandes partidos políticos que siguen siendo relevantes hoy en día aunque están mejorando bastante en los últimos años (Banco Mundial, 2013)

Desde el fin de la guerra civil, el gobierno se ha mantenido lo suficiente estable. En febrero de 2010, Angola instauró una nueva constitución para establecer un sistema parlamentario con un presidente donde hay un límite de estancia de dos periodos de cinco años de gobierno. El Movimiento Popular de Libertação de Angola (MPLA) ganó las elecciones en 2012 y ha concebido un plan de desarrollo nacional para los años 2013-2017 que está enfocado en optimizar el crecimiento, eliminación de pobreza, mejora de las infraestructuras y facilidad del acceso a educación y formación (Banco Mundial, 2013).

Finalmente y como aspectos menos positivos, está el gobierno de Angola que no contribuye a una posición fuerte en el debate sobre estabilidad política. Es evidente que Angola ha tenido bastantes problemas en este ámbito político que no se resolverán pronto. La corrupción, burocracia y dificultoso entorno empresarial no son los mejores embajadores para dar la bienvenida a la inversión extranjera de una compañía como la NBA.

1.3.3. Infraestructura para baloncesto

Angola tiene un alto nivel competitivo e interés por el deporte de baloncesto como fue reconocido durante las olimpiadas de 1992 y 1996 donde llegó a jugar contra el equipo de los Estados Unidos. Desde entonces, Angola ha sido un equipo de nivel internacional y el ganador de muchos títulos de África y mundiales. Existen dos estadios diseñados para el uso de baloncesto. Aunque tengan capacidades relativamente pequeñas (8.000 y 3.000 personas), servirán para el lanzamiento del evento y, luego, el NBA tiene la opción de invertir más si el evento tiene éxito en la ciudad.

La popularidad de baloncesto en Angola es definitivamente una de las más altas en África, especialmente a causa de su éxito a nivel mundial. Tiene la posición 15 del ranking de la FIBA del Mundo y es el rey de África, ganando once medallas de oro en los últimos trece FIBA African Championships. Recientemente, en agosto de 2013, Angola ganó de nuevo el título de la FIBA para los países africanos contra el equipo rival de Egipto. Dentro de los campeonatos de África, Angola ha sido anfitrión tres veces, en 1989, 1999 y 2007. Los partidos fueron repartidos entre cinco estadios en cinco ciudades distintas (Inside the Games, 2011).

Existe una infraestructura básica para partidos de gran escala en Angola que es evidente por su habilidad para ser anfitrión de eventos en el pasado y el futuro. Otro torneo que sirve como ejemplo es el “African Men’s Wheelchair Basketball

Championships” que ha sido trasladado a Luanda (Angola) desde Egipto, a causa de inestabilidad política. Esta acción demuestra no solamente que existe infraestructura para el baloncesto sino que también estabilidad política en el país (Paralympic, 2013).

Es evidente que Angola tiene un nivel bastante alto de interés en el deporte de baloncesto por los eventos que ya ha tenido en sus ciudades y la infraestructura que existe para albergar este tipo de acontecimientos deportivos. Además, hay muchos jugadores dentro del país que juegan a un alto nivel que permite que la popularidad extienda más.

1.3.4. Resumen Final: Angola

El aspecto más importante a tener en mente sobre Angola es su gran interés por el baloncesto. Indiscutiblemente, es el más alto de África pero su clima político es un problema grave que no hace a este país el más favorable del continente ahora mismo. Con una economía creciente y una gran popularidad del baloncesto y en fase de crecimiento rápido, será una buena futura opción a entrar en Angola si la situación política se calma y se estabiliza pronto.

1.4 Selección final: Johannesburgo, Sudáfrica

Por lo que se ha podido deducir del análisis llevado a cabo a lo largo de este parte del trabajo, es evidente que los tres países objeto de estudio están en posiciones económicas fuertes y en crecimiento. Sudáfrica, Angola y Nigeria, son las tres economías más grandes de África, y se encuentran ya bien posicionadas para el futuro y la atracción de capital a sus países para facilitar más crecimiento. Como las tres economías tienen crecimiento fuerte, no es fácil elegir cuál entre estos países con solamente esta medida económica.

A Nigeria se le podría eliminar si se tiene en cuenta las dotaciones de instalaciones para baloncesto y la infraestructura total del país. Nigeria no está en una buena posición con sus autopistas para poder ser anfitrión de un evento de la escala de los NBA Global Games. Además, no existe la infraestructura específica para baloncesto en términos de estadios ni ubicaciones para jugar los partidos. En fin, tampoco, tiene el interés por el baloncesto que atraería la inversión del NBA.

Igualmente, se elimina Angola a causa de sus problemas de estabilidad política. Ya que es uno de los países más corruptos del mundo y no es fácil moverse en su entorno empresarial. Sin embargo, como tiene muchísimo interés en baloncesto, debe considerarse en el futuro en cuanto que tenga más estabilidad política.

Finalmente, como mejor opción para el país africano donde poner los NBA Global Games nos queda Sudáfrica. El país es bastante fuerte económicamente, es uno de los más estables políticamente de África y ya tiene una inversión fuerte del NBA para hacer popular el baloncesto y poder desarrollar la infraestructura necesaria. Por lo tanto, conjuntando los factores económicos, sociales y políticos analizados, se concluye que Sudáfrica posee una gran oportunidad para la NBA entrar en el mercado africano con su evento: NBA Global Games.

PARTE II:

**DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE
LOS NBA GLOBAL GAMES EN SUDÁFRICA**

Después de seleccionar el país más adecuado para albergar los NBA Global Games, es imperativo diseñar El Plan Estratégico de Negocios teniendo en cuenta los factores claves del evento que incluyen la estrategia global o multi-doméstica, la forma de entrada y objetivos estratégicos, entre otros.

2.1. Estrategia Global

Para este primer evento en Sudáfrica, se decide por una estrategia global que está definida por su único mercado de entrada, entorno homogéneo y producto estandarizado. Esta estrategia se utiliza comúnmente dentro del sector deportivo, donde la NBA se encuentra. Por lo tanto, la estrategia global ayudará a implantarse en el país africano y obtener experiencia, conocimiento y economías de escala para poder expandirse posteriormente con un “tour” africano como objetivo final.

Es importante recordar que el evento será el primer de su tipo en Sudáfrica en un mercado que está claramente en fase de crecimiento del ciclo de vida del producto. Los NBA Global Games, como se comprobó en el análisis sobre la idoneidad de este país en lo referente al interés por este deporte y desarrollo de las infraestructuras necesarias.

2.2. Forma de Entrada

Para poder aprovechar el primer evento africano, sería ideal seguir una forma de entrada de cooperación a través de una *Joint Venture* con un socio local. Bajo este tipo de acuerdo, el socio se compromete a proporcionar además de su parte proporcional de inversión, la información necesaria y contactos para que el evento sea exitoso en un mercado emergente y tan culturalmente diferente como es Sudáfrica. Se trata de una manera de entrada que requerirá una mayor inversión, aunque también permitirá mayor control y proximidad al cliente.

El primer y clave paso a realizar en una *Joint Venture* es encontrar el socio local adecuado para la NBA. Para poder hacerlo, hay muchos requerimientos importantes como son el asegurar que la empresa local sea profesional, un complemento a la NBA, que cuenta con contactos relevantes y una gestión moderna, entre otros.

La empresa ideal, aunque no sea exclusiva del mercado de Sudáfrica, sino del conjunto de mercados africanos. Es la FIBA África², fundada en 1932, con cuya matriz (FIBA) la NBA ya ha trabajado continuamente para desarrollar el deporte del baloncesto por el mundo. Además, está reconocida por el Comité Internacional de los Olimpiadas como la única autoridad de baloncesto en el mundo. Esta es quien establece las reglas internacionales de baloncesto, regula los árbitros internacionales, regula la transferencia de jugadores entre países y controla todas las competiciones internacionales en el deporte. En su conjunto, FIBA es una

² FIBA: Acrónimo en inglés para el International Basketball Federation o Federación de Baloncesto Internacional en español. La organización opera al nivel mundial.

organización sin fines de lucro formada por 213 federaciones nacionales de baloncesto alrededor del mundo. Su delegación en el continente africano, FIBA África tiene su central ubicada en Cairo (Egipto), así como oficinas en diferentes partes del continente.

En la página web de FIBA África, se especifican sus objetivos principales de “organizar, regular y controlar todas las competiciones continentales por las reglas de la FIBA, especialmente al nivel de los equipos y clubs nacionales” (2014). Este objetivo unido al de promover el deporte en África, demuestra la conjunción que existe entre las dos organizaciones y, por lo tanto, el potencial para éxito de trabajar juntos.

En la región del sur de África, la oficina de FIBA está en Johannesburgo, por lo tanto, tiene mucha experiencia y conocimiento de la ciudad para poder trabajar con las empresas locales. En Sudáfrica, hay nueve provincias separadas que funcionan casi como países diferentes con leyes y entornos culturales distintos. Por lo tanto, el hecho de su localización en Johannesburgo ayudará al conocimiento de este complejo país.

La conjunción de FIBA África con la NBA dará una fuerte reputación que influirá positivamente en la asistencia total del evento, al mismo tiempo de crear sinergias como es el hecho del conocimiento local por la FIBA África oficina de Johannesburgo unido al saber de la NBA en el montaje de grandes eventos deportivos a escala mundial. Al final, esta alianza es un componente importante para asegurar el éxito del evento y la posibilidad futuro de expansión por el resto del continente.

2.3. Objetivos

Como paso previo a la planificación del evento deportivo, es importante fijar unos objetivos financieros y estratégicos para poder medir el éxito después del mismo. Al estar el producto en la fase de crecimiento en su ciclo de vida, tendrá más sentido crear objetivos centrados en las ventas y la rentabilidad. Se establecen los objetivos siguientes:

1. Conseguir un ROI de 10% de este primer evento de los NBA Global Games.
2. Lograr ventas de entradas de \$500.000 en los NBA Global Games en Johannesburgo.
3. Conseguir ingresos de \$1,5 millones por derechos de imagen.

El nivel de cumplimiento de los tres objetivos definidos, será un buen indicador el éxito de este primer evento deportivo.

2.4. Planificación de los NBA Global Games en Johannesburgo

Para poder llegar al objetivo final de elaborar un “tour” por África, es necesario optimizar el primer evento africano que tendrá lugar en Johannesburgo con un gran

éxito. En su conjunto, el evento durará una semana, consistiendo en espectáculos variados que tienen, como actuaciones estelares, los partidos entre los equipos americanos y locales.

En primer lugar, es necesario definir los programas que se incorporarán como parte de los eventos a lo largo de la semana. Los eventos individuales se unirán para demostrar la importancia de los aficionados africanos, de contribuir a la comunidad y, sobre todo, promocionar el deporte de baloncesto. La programación de los NBA Global Games incluirán las siguientes actividades:

- ✚ Tres partidos entre un total de cuatro equipos americanos y el equipo nacional de Sudáfrica
- ✚ Día de dedicación a los aficionados
- ✚ Colaboración con la organización, NBA Cares, para demostrar la responsabilidad social de la NBA
- ✚ Colaboración con socios locales para campañas de marketing que incluyen promociones, sorteos, etc.
- ✚ Apoyo a la organización de NBA Basketball Without Borders – programa de la NBA ya establecida en la región
- ✚ Talleres dedicados a niños locales para aprender y practicar por si mismos el deporte del baloncesto

En primer lugar, se ha de apuntar que los tres partidos serán los eventos principales de la semana. Estos serán distribuidos a lo largo de la misma para que tengan lugar cuando haya el máximo número de visitantes posibles: viernes y sábado. Se entrará con más detalle con los partidos en el siguiente epígrafe cuando se hable sobre la selección de equipos americanos y locales específicos.

En segundo lugar, se establecerá un día de dedicación a los fans, denominado “el día de dedicación” de la NBA en Johannesburgo. Este día consistirá en una serie de oportunidades únicas para éstos que van desde el espectáculo de lanzar a la canasta desde medio campo a participar frente los jugadores de la NBA en torneos de tiros de tres puntos. Como evento principal, se tendrá la oportunidad de elegir a los jugadores que quieren ver participar en un partido de All-Stars. Así, los fans pueden tener la oportunidad de ver a sus jugadores favoritos en un partido de uno-a-uno, dos-a-dos o unos equipos enteros de cinco-a-cinco. El día de dedicación a los aficionados tiene, como objetivo, hacer posible para las asistentes al evento el participar y disfrutarlo al máximo.

En tercer lugar, la NBA organizará colaboraciones con su propia organización benéfica, NBA Cares, y otras empresas locales para demostrar su responsabilidad social corporativa. El programa de NBA Cares fue establecido en 2005 y, desde entonces, ha recaudado más de \$230 millones, dedicado más de 2.8 millones de horas de trabajo y establecido 860 lugares para vivir y jugar alrededor del mundo.

Dentro del paraguas de NBA Cares, está el programa llamado Basketball Without Borders, donde se ofrece a los mejores jugadores locales la oportunidad de ser “observados” por los jugadores y entrenadores de la NBA. Aquí, se les da la ocasión de ser descubiertos y obtener consejos útiles de los profesionales, especialmente de los jugadores que se fueron de África para realizar su sueño de jugar profesionalmente.

Estos dos programas forman parte del lado social que ofrece la NBA a las comunidades donde opera. Por lo tanto, serán incorporados como parte de tres días de la semana. Estas actividades constituirán el evento principal de un día de la semana y, a los demás, se añadirán como evento de apoyo por la tarde después del evento principal del día. Así, por ejemplo, se hará un partido por la mañana y, luego, se organizará un evento para NBA Cares por la tarde.

En cuarto lugar, se desarrollará unos talleres para que los jugadores jóvenes puedan aprender de los profesionales. Se les enseñarán los fundamentales como driblar, defender las posiciones en la pista y tirar el balón. Los jugadores serán físicamente en la pista al lado de los niños para que tengan una experiencia única de hablar, bromear y aprender de ellos.

En su conjunto, estas actividades aquí mencionadas, contribuirán a los objetivos de la NBA y FIBA África y resultarán en un evento dinámico para atraer aficionados africanos. Actividades que se detallarán con más profundidad en la tercera fase donde se desarrolla la política de producto.

2.5. Selección de los equipos, horario provisional y estrategia competitiva

A continuación, se va a pasar a la descripción de los equipos a seleccionar tanto americanos como locales junto con el horario preliminar y la estrategia competitiva.

2.5.1. Americanos

La selección de los equipos americanos es una fase muy importante para el planteamiento de un evento exitoso de este tipo. Se han identificado unos factores claves para poder seleccionar los equipos adecuados para el evento en Johannesburgo. Así, se utilizarán factores como número de jugadores africanos en el equipo, prestigio del equipo y número de jugadores conocidos mundialmente.

Como se ha mencionado anteriormente, hay siete jugadores africanos en la NBA en la actualidad. Por lo tanto, es importante incorporar uno de estos equipos en el evento para que los visitantes tengan una manera de conectar personalmente con el acontecimiento. Si se puede ver a una persona que vino directamente de África y consiguió éxito en la NBA, será motivacional tanto para los niños como para los adultos. De los siete jugadores que hay en la NBA, dos de ellos están en el mismo equipo, los Minnesota Timberwolves. Por lo tanto, este equipo será incorporado a la lista de competidores.

Con el requisito de tener jugadores africanos representados cumplido, el próximo paso es incluir equipos de alta calidad y con jugadores conocidos al nivel mundial. Sin duda, se identifican tres equipos más para incorporar que son el Oklahoma City Thunder, el Miami Heat y los Indiana Pacers. Estos tres equipos son unos de los de más prestigio de la NBA en la actualidad. Con ellos, se contribuirán a la competitividad de los partidos y, además, al existir mucha rivalidad entre ellos, se crearán partidos más entretenidos. Por otra parte, los tres equipos, incluyen jugadores conocidos en todo el mundo como son LeBron James, Dwyane Wade, Kevin Durant y Paul George.

En resumen, la calidad de los jugadores y los equipos en su conjunto, así como la representación de jugadores africanos, será un factor clave de éxito para la implantación de este evento en Johannesburgo.

Figura 10. Listados de los cuatro equipos americanos.

Timberwolves Roster		Heat Roster		Pacers Roster		Thunder Roster	
2013-14 Roster		2013-14 Roster		2013-14 Roster		2013-14 Roster	
Num	Player	NUM	PLAYER	NUM	PLAYER	NUM	PLAYER
11	Jose Barea	34	Ray Allen	8	Rasual Butler	12	Steven Adams
13	Corey Brewer	11	Chris Andersen	17	Andrew Bynum	4	Nick Collison
10	Chase Budinger	31	Shane Battier	22	Chris Copeland	30	Kevin Durant
33	Dante Cunningham	8	Michael Beasley	24	Paul George	0	Derek Fisher
5	Gorgui Dieng	1	Chris Bosh	33	Danny Granger	9	Serge Ibaka
6	Robbie Hummel	15	Mario Chalmers	55	Roy Hibbert	15	Reggie Jackson
12	Kevin Love	30	Norris Cole	9	Solomon Hill	3	Perry Jones
23	Kevin Martin	0	Toney Douglas	3	George Hill	11	Jeremy Lamb
12	Luc Mbah a Moute	40	Udonis Haslem	11	Orlando Johnson	5	Kendrick Perkins
15	Shabazz Muhammad	0	LeBron James	28	Ian Mahinmi	21	Andre Roberson
14	Nikola Pekovic	22	James Jones	4	Luis Scola	20	Thabo Sefolosha
22	A.J. Price	9	Rashard Lewis	15	Donald Sloan	34	Hasheem Thabeet
0	Ricky Rubio	21	Roger Mason Jr.	1	Lance Stephenson	0	Russell Westbrook
1	Alexey Shved	20	Greg Oden	32	C.J. Watson		
32	Ronny Turiaf	0	Dwyane Wade	21	David West		
(24-28)		(35-14)		(40-11)		(41-12)	

 Mejores jugadores de la NBA, conocidos al nivel mundial
 Jugadores Africanos (El padre de Thabo Sefalosha es de Sudáfrica)
 (X-X) → (Partidos Ganados - Pérdidas)

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2. Locales

Dentro de Sudáfrica, hay aproximadamente 800.000 jugadores registrados, con más de 50% de ellos entre las edades de 18 a 29 años (Basketball South Africa, 2005). La infraestructura para ligas de baloncesto todavía es joven en el país, ya que ha montado la primera liga profesional en 2013 a causa del alto interés por este deporte. Como ya se ha mencionado en el análisis del país, hay bastante interés en el deporte aunque no ha desarrollado mucho sus ligas.

La competencia es un aspecto importante para el evento de los NBA Global Games para que los espectadores se sientan orgullosos de su país y su equipo contra el de la NBA. Por lo tanto, se jugará contra el equipo nacional de Sudáfrica para poder jugar el mejor partido posible.

Figura 11. Listado del equipo nacional de Sudáfrica.

PG	4	Dlamini, Nhlanhla
G	5	Mettler, Brendan
G/F	6	Avenant, Christopher
PG	7	Loate, Masego
G	8	Keogatile, Amogelang
F	9	Kgwedi, Thabang
G/F	10	Marhanele, Shane
F	11	Sibankulu, Lindokuhle
G/F	12	Mothiba, Neo
C	13	Kalombo, Cedrick
C	14	Gabriel, Christopher
G/F	15	Letsebe, Kegorapetse

Fuente: Elaboración propia.

En el figura 12, se presenta el listado de los jugadores, su número y posición del equipo nacional de Sudáfrica. Algunos de ellos tienen experiencia internacional por la realización de su carrera universitaria en el extranjero, aunque ninguno ha participado en ningún partido de la NBA. Entonces, se les da buena oportunidad para un golpe de suerte.

2.5.3. Horario Preliminar

Teniendo en cuenta las limitaciones de los equipos americanos y el local, se propone un horario preliminar para la planificación de las distintas actividades del evento a lo largo de una semana.

Los partidos entre dos equipos americanos, no se incorporarán como parte de la temporada oficial sino en las semanas previas. Este periodo de preparación para la NBA tiene lugar en octubre todos los años y, durante la temporada de 2014-2015 cuando se llevará a cabo este evento, el periodo de preparación se produce entre el 6 y 17 de octubre. Por lo tanto, se programará el evento en una de estas dos semanas disponibles según el horario de la NBA.

El mes de octubre, en Johannesburgo, es la primavera y el momento oportuno para visitar y planificar un evento de gran escala. En octubre, la temperatura media se mantiene entre 11-26 centígrados y no se encuentra en la estación de lluvia en el país (World Weather, 2014).

Figura 12. Horario Preliminar de los NBA Global Games.

Día	Fecha detallada	Programación del eventos
Día 1	Lunes, 6 de octubre de 2014	Indiana Pacers vs. Oklahoma City Thunder, NBA Cares
Día 2	Martes, 7 de octubre de 2014	Talleres para los jugadores jóvenes del país, NBA
Día 3	Miércoles, 8 de octubre de 2014	“Día de dedicación a los aficionados”
Día 4	Jueves, 9 de octubre de 2014	NBA Cares- Responsabilidad Social de la Empresa
Día 5	Viernes, 10 de octubre de 2014	Oklahoma City Thunder vs. Equipo Nacional de Sudáfrica
Día 6	Sábado, 11 de octubre de 2014	Miami Heat vs. Indiana Pacers

El horario se podrá variar en coordinación con FIBA África.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla incluye datos provisionales recomendados por la NBA según su horario para la temporada de 2014-2015. Como se ha mencionado anteriormente, las fechas pueden variar dentro de un periodo total de dos semanas, aunque el día específico de la semana queda para la implantación de cada partido para que sean el máximo número de espectadores posibles. Los partidos principales, tendrán lugar el viernes y sábado, con el partido de la NBA siendo el último con dos equipos rivales americanos.

Todos los partidos tendrán lugar en el Estadio FNB, ubicado en Johannesburgo. El estadio, construido en 1987 para fútbol con una capacidad de 78.000 espectadores. Unas décadas después, el estadio fue nombrado como sede de los partidos de la Copa Mundial de Fútbol. Por este motivo, se amplió la capacidad a 94.700 por renovaciones, que lo hizo el estadio más grande en África (FNB Stadium, 2014).

Como el estadio FNB fue diseñado para fútbol, será necesario convertirlo para el evento de los NBA Global Games. La NBA ya ha hecho esto en el pasado para eventos en los Estados Unidos, por ejemplo, de los partidos All-Star donde necesitan más capacidad que lo normal por lo que existe experiencia. Asimismo, se construye pistas de baloncesto encima el césped para equipos de la NCAA, para baloncesto universitario, frecuentemente. Aunque sea posible y factible, es importante mantenerlo en mente a la hora de empezar a montar las instalaciones.

2.5.4. Estrategia Competitiva

El evento seguirá una estrategia competitiva de *diferenciación*, al ser un pionero de este tipo y no solo en la ciudad, sino también en el continente. El enfoque de la NBA es vender un servicio único con un sobreprecio. El servicio básico es el evento de jugar partidos de baloncesto entre dos equipos pero la NBA añade valor a través de señales como su reputación, publicidad y actividades complementarios a lo largo de la semana. Por lo tanto, el valor percibido del evento aumenta que da lugar para el desarrollo de una ventaja competitiva.

Los signos de valor añadido aportado, también, ayudan a definir los factores de singularidad en la demanda como la notoriedad de la NBA y su accesibilidad. El hecho lo hace posible para los aficionados de baloncesto en la región el participar por primera vez directamente con un evento de la NBA tan grande como eso. Asimismo, la notoriedad de la NBA lleva mucho peso para atraer visitantes al evento y, por lo tanto, vender más entradas.

La NBA tiene, al nivel mundial tanto como en el mercado de Sudáfrica, una ventaja competitiva al ser la Liga más prestigiosa de baloncesto comparado con las ligas europeas, asiáticas y, especialmente, la liga profesional de Sudáfrica.

La ventaja competitiva de la NBA es un factor importante tener en cuenta a lo largo del análisis, especialmente a la hora de construir el plan de marketing.

PARTE III:
EL PLAN PRELIMINAR DE MARKETING

En esta Parte III, se va a presentar el diseño e implantación del Plan Preliminar de Marketing que incluye la segmentación, público objetivo y posicionamiento junto con la propuesta de Marketing Mix.

En lo referente al Marketing Mix, se ha de decir que ya ha sido objeto de suficiente detalle la política de producto en epígrafe anteriores, por lo que aquí no se desarrollará mucho más salvo en su relación con otras políticas del mix y, muy específicamente, con la de precio. Igualmente, la política de precio se relacionará particularmente con la de distribución por lo que se presentarán conjuntamente. Finalmente, la política de promoción toma un gran protagonismo por medio de sus técnicas de comunicación ATL y BTL cuyo objetivo es involucrar al ciudadano sudafricano con el evento deportivo.

3.1. Segmentación, Público Objetivo y Posicionamiento

Para poder diseñar el mix de marketing adecuado para el evento de los NBA Global Games, es necesario empezar con una segmentación del mercado sudafricano. Así se van a determinar cuatro segmentos potenciales en el mercado según criterios demográficos, socioeconómicos y de comportamiento que son los usados en este tipo de acontecimientos pero adaptados a la realidad socioeconómica del país. Éstos se presentan en la Figura 13 sobre “Segmentos definidos para el análisis”:

Figura 13. Segmentos definidos para el análisis.

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Edad	Niños – 4-11	Adolescentes 18-24	Jóvenes – 25-35	Adultos – 40+
Clase Social	Clase Media/Alta	Clase Media	Clase Media	Clase Baja
Zona	Urbano	Urbano	Rural	Rural
Tamaño de la familia	3-4 personas	4-5 personas	5+ personas	5+ personas
Actitud hacia el baloncesto	Positivo	Positivo	Negativo	Indiferente

Fuente: Elaboración Propia.

Después de segmentar en las cuatro divisiones, hay que determinar el público objetivo que es evidente que son los segmentos 1 y 2 de los niños y adolescentes que además son los de mayor recorrido hacia el futuro, especialmente teniendo en cuenta la clase social de su familia que será media o alta. Asimismo, la NBA busca los clientes que, no solamente son jóvenes pero, también, pueden ser leales a la marca y

al deporte por muchos años. También, importa el tamaño de la familia para que se difunda el deporte por toda la casa. Al final, el criterio más importante para seleccionar los segmentos es la actitud hacia el baloncesto.

Teniendo todos los criterios en cuenta, los primeros dos segmentos, de niños entre 4-11 y los adolescentes 18-24 son los que tienen el mayor potencial del futuro y, por lo tanto, serán los segmentos “objetivos.” Además, cuando se captura los niños para asistir al evento de los NBA Global Games, normalmente se atraerá a los padres también capturando más público por menos.

Finalmente, el posicionamiento será el característico de prestigio del evento de los NBA Global Games con un precio sensiblemente alto aunque accesible bajo ciertas condiciones o niveles de calidad como se explicará en la política de precio.

3.2. El Marketing-Mix:

3.2.1. El Producto y Precio

El núcleo de los NBA Global Games son los partidos, tanto entre dos equipos americanos como con un competidor sudafricano, constituyen la base del evento. El acontecimiento tendrá lugar durante una semana en el periodo justo antes del comienzo de la temporada regular de la competición de la NBA en los Estados Unidos. Anualmente, este periodo se encuentra emplazado en las últimas dos semanas de octubre, en función del cual, se diseñó el horario preliminar del apartado anterior.

En la planificación del evento que dará comienzo alrededor del 6 de octubre, se prevé la puesta de venta de las entradas seis meses antes según el protocolo que sigue la NBA para sus eventos internacionales. La NBA sigue una estrategia de precios de descreme altos enfocados a los más pudientes (“la crema del mercado”) aunque trata también de ofrecer, por lo menos, un tipo de billete que sea más accesible para los ciudadanos de menores ingresos. El valor del producto se hace posible a posicionarse a un precio elevado.

3.2.2. Precio y Distribución

Se propone introducir un nuevo formato de precios con cuatro niveles distintos para que todos que quieran ir al evento tengan la oportunidad de hacerlo. Al final de las descripciones de todos los tipos de billetes, se muestra una tabla y especificación de los precios exactos de cada uno.

En primer lugar, se puede comprar un billete para entrar a un partido específico. Como parte de este tipo de billete, el comprador tiene que seleccionar la ubicación

de su asiento dentro del estadio según el nivel de precios que se desee. Los compradores tendrán que elegir el partido específico al que quieren asistir en el momento de la compra. En principio, hay tres niveles existentes en el estadio y al montar la pista de baloncesto, como es mucho más pequeña que la de fútbol, aparecerá un cuarto nivel adicional que se considerará Premium por su proximidad a la pista. Estos distintos niveles se pueden observar en la Figura 14 sobre “Diagrama del estadio FNB en Johannesburgo en Sudáfrica.”

Figura 14. Diagrama del estadio FNB en Johannesburgo en Sudáfrica.



- Clave:
- 1) Premium: Verde (al lado de la pista)
 - 2) Estándar: Azul
 - 3) Descuento: Amarillo
 - 4) Superdescuento: Naranja

Fuente: La página oficial del estadio de FNB

Al principio, no estarán disponibles los billetes para las secciones naranjas. La primera meta es llenar los niveles principales, los de amarillo, azul y, el verde adicional. Si el evento resulta más exitoso de lo que se espera, se venderán también los billetes de la sección naranja.

En segundo lugar, estarán disponibles billetes para la entrada de un evento a lo largo de la semana que no sea un partido. Estos eventos incluyen los de NBA Cares, NBA Basketball Without Borders y el día de dedicación. Los precios de este tipo de billete serán inferiores a los de las entradas de un partido individual. Sólo se ofrece un precio para este tipo de billetes porque no se asignan asientos para los eventos con NBA Cares, NBA Basketball Without Borders ni el día de dedicación.

En tercer lugar, se ofrecerá un billete “abono” de tres días con la posibilidad de asistir a cualquier tipo de evento. Esta modalidad de entrada da más flexibilidad a los aficionados de baloncesto o a los que quieren familiarizarse con este deporte. Así, se puede asistir a eventos de responsabilidad social corporativa o a los partidos o a una mezcla de ambos. Los compradores deberán elegir los tres días a que quieren asistir en el momento de compra.

En cuarto lugar, estarán disponible un billete con acceso completo que ofrece al comprador la máxima flexibilidad de participar a todos los eventos a lo largo de la semana, incluyendo los partidos y programas de la NBA Cares y NBA Basketball Without Borders. Lógicamente esta sea la modalidad de mayor precio.

Después de analizar los eventos deportivos que tienen lugar en el estadio FNB, es evidente que el precio medio de un partido de fútbol entre dos equipos nacionales se aproxima a 1000 ZAR³, lo equivalente de aproximadamente 6,7€ (Computicket, 2014). Asimismo, los precios de la Copa Mundial de la FIFA en 2010 en el mismo estadio tuvo precios variados con una media de 1.785 ZAR, o aproximadamente 117€ (FIFA, 2010). En base de estas referencias, se construye los paquetes de billetes para los NBA Global Games como lo siguiente:

Basados en esta estructura de precios, se ofrecerá un descuento de 15% cuando alguien compre más de cuatro billetes al mismo tiempo, que se considera como una oferta familiar o grupal.

³ ZAR: la moneda local de Sudáfrica

Figura 15. Listado de precios detallados.

Tipo de Billete	Precio para los NBA Global Games
Entrada a un partido	1.750 ZAR – 117,47€ - Premium 950 ZAR – 63,77€ - Estándar 400 ZAR – 26,80€ - Descuento 200 ZAR – 13,49 € - Superdescuento
Entrada a un evento (no partido)	1.000 ZAR – 67€ - Estándar
Billete a tres días	3.500 ZAR – 234€ - Premium 2.800 ZAR – 187,95€ - Estándar 1.900 ZAR – 127,54€ - Descuento
Billete de acceso completo	6.200 ZAR – 416,19€ - Premium 5.000 ZAR – 335,63€ - Estándar 3.100 ZAR – 208,09€ - Descuento

Fuente: Elaboración propia.

Los billetes sólo estarán a la venta en la página web de la NBA, la de FIBA África o directamente en la oficina de entradas en el estadio de FNB. Es imprescindible que la NBA mantenga control sobre las ventas, por lo tanto, no estarán disponibles en las pequeñas tiendas de la ciudad ni a vendedores exteriores como *i.e.* Ticketmaster.

3.2.3. Promoción

Después de haber realizado la segmentación y definido el producto y su precio distribución para el mercado sudafricano, se está en condiciones de diseñar el plan de promoción adecuado para ello. El plan se enfocará en el marketing digital aunque también incluirá otros métodos de ATL⁴ y BTL⁵ marketing será implantados también en coordinación con empresas locales. El objetivo de todos los tipos de promociones es promover la participación de los consumidores y personas de Johannesburgo.

3.2.4. Técnicas de Marketing ATL - Above the Line

Los NBA Global Games emplearán algunas técnicas de marketing ATL aunque no serán la parte principal de la campaña. Estas técnicas se utilizarán para poder llegar

⁴ ATL: Acrónimo del inglés (Above the Line) que se refiere a los medios tradicionales de comunicación como radio, prensa, tv, etc. que son pagados.

⁵ BTL: Acrónimo del inglés (Below the Line) que se refiere a los medios modernos de comunicación como son las digitales e internet que suelen ser gratuitos en muchos casos.

al máximo número de personas posible en la región a través de los medios de radio y prensa.

Así, la radio tiene una penetración bastante alta en el país con 15,4 millones de aparatos de radio utilizados y con una audiencia de 30 millones de personas (South African Media, 2012). El tamaño de la audiencia es la clave de optar por una campaña en la radio para que todos estén informados sobre el evento de los NBA Global Games. De esta forma, llegará al máximo número de personas posibles con una inversión aceptable en términos monetarios y de tiempo.

Además, se diseñará un *spot* corto con el que el consumidor potencial puede conectarse emocionalmente. La radio es un medio donde la empresa tiene una gran oportunidad, pero es importante optimizar ésta para conectar con los consumidores. Según un estudio británico (RAB, 2012), es imprescindible atraer la atención de la audiencia y captar la atención fuertemente al mismo tiempo de estar haciendo otra tarea.

En términos de la prensa, el periódico local, "Mail & Guardian" es el de mayor tirada de África. El perfil de sus lectores sigue el target de la NBA salvo la edad. Para "Mail & Guardian," el perfil incluye lectores de la clase social alta con un 21% en hogares que ganan más de 400.000 ZAR al año, un 60% con un móvil conectado a internet y más de un millón de lectores únicos mensualmente (SA Magazine, 2012). Considerando este perfil, la NBA no sólo llegará a una audiencia amplia, sino también a una con las características deseadas para su *target* o público objetivo.

La utilización conjunta de medios convencionales como prensa y radio ayudará a llegar al máximo número de consumidores potenciales posibles. Ahora que hemos llegado a tantas personas, será más útil diseñar algunas técnicas no convencionales para captar la atención y empezar un dialogo y participación con los clientes que se llevará a cabo con las técnicas BTL del siguiente epígrafe.

3.2.5. Técnica de Marketing BTL - Below the Line

Los medios no convencionales jugarán un papel más clave en la campaña publicitaria que los convencionales, pero no opacarán la parte digital que es la base. Para esta sección del plan de marketing, la NBA se unirá con empresas locales para llevar a cabo unos aspectos únicos y participativos como parte del plan general de marketing.

En primer lugar, tendrá, en el área con lo máximo flujo de visitas, un botón rojo con el logo de la NBA y un anuncio. El anuncio diría, "Presióneme y conviértase en profesional." Cuando una persona pulse el botón, una canasta y pelota se le aparecerán. Si el participante lanza la pelota con éxito, se ganará el jersey de su equipo favorito de la NBA. Si no la lanza con éxito, se ganará una camiseta más estandarizada de la NBA sin la publicidad de ningún equipo en especial.

En segundo lugar, se empleará el *Street marketing* o “marketing de calle” que es parte del “marketing guerrilla” donde se muestran eventos muy atractivos y con famosos en la calle con la esperanza de que impacten y sean grabados y difundidos por redes sociales. Este marketing se desarrollará en la forma de apariciones públicas por sorpresa de jugadores de baloncesto de la NBA en el país. Integrado con la parte digital de la campaña, los consumidores tendrán la oportunidad de votar a sus jugadores favoritos tanto sean locales o internacionales. Además, se elaborará una lista definitiva de personas famosas, se contactará a ellas para tratar de conseguir su presencia en el evento. Si se disponen a viajar a Sudáfrica, se incorporarán como parte del marketing. Así, donde los jugadores actuales de baloncesto practiquen, una de las personas famosas se sorprenderá allí llevando una camiseta de la NBA y/o jugar un partido uno-a-uno con ellos en el momento. Al final, si la persona famosa pierde, el consumidor recibirá un regalo de la NBA. Los regalos pueden incluir una entrada a un evento, una camiseta, un jersey u otra prenda de ropa.

En tercer lugar, se llevará a cabo algunas promociones a lo largo de la semana de los NBA Global Games. Principalmente, se distribuirán camisetas de la NBA y de los equipos participantes durante los NBA Global Games. Las camisetas, especialmente las relacionadas con los Estados Unidos, son una mercancía altamente valorada. Esta promoción no será parte de un sorteo sino que se distribuirán camisetas para que algo del evento quede físicamente después de que salga la NBA. De paso, se fabricará etiquetas adaptadas al acontecimiento que se pondrán sobre el suelo de la pista durante los partidos. El diseño preliminar aparece en la Figura 16 sobre “El logotipo preliminar para los NBA Global Games en Sudáfrica”:

Figura 16. El logotipo preliminar para los NBA Global Games en Sudáfrica.



Fuente: Elaboración Propia

Colectivamente, la implantación de estas tres técnicas de marketing no convencional tratará de aumentar el *buzz* o resonancia sobre el evento, con el objetivo ganar interés del deporte y conseguir la involucración de las personas locales con un menor coste que los medios tradicionales.

3.2.6. Marketing Digital

La base del plan de promoción se va a centrar en el marketing digital ya que esta tecnología viene penetrando con creciente éxito el mercado desde hace diez años. Entre los años 2004-2012, el número de hogares con un ordenador aumento desde 19% a 45%, un incremento de 26% (Naciones Unidas, 2013, pp. 8). Asimismo, se estima que más de 66% de la población del país tiene acceso a un móvil, arriba del medio global de 45%, y está previsto a aumentar al 79% antes del 2017 (Business Tech, 2013). Además, el enfoque en marketing digital se dirige la promoción a los segmentos ideales donde los perfiles de edad son de 4-11 y 18-24.

El enfoque del componente de marketing digital se trata de involucrar a vendedores locales. La NBA identificará una lista de empresas locales que acuerden poner un código BIDI en su ventana y al cajero donde pagan los consumidores para que vayan al local comprar y participar en el juego. Cuando el consumidor se encuentra en el local, se escanea el código BIDI y responde a una pregunta sobre la historia de baloncesto o la NBA. Su simple participación es suficiente para entrar en un sorteo donde se puede ganar una entrada gratis a un evento a lo largo de la semana. Además, si los consumidores participan en la promoción en más de tres locales, la NBA les regalará un descarga gratis del videojuego 2K14, que tiene un valor de 30€ (NBA 2k14, 2014).

Como complemento al “marketing de calle” que se refiere en la parte de marketing no convencional del epígrafe anterior, se utilizará Twitter para tener *feed-back* bidireccional con los consumidores. Con esta plataforma, los consumidores votarán por sus personas famosas favoritas para que puedan ser incorporadas en la lista de famosos confeccionados anteriormente. Además de esta promoción en particular, Twitter es una técnica magnífica para obtener más conocimiento específico sobre los consumidores sudafricanos, sus necesidades y expectativas de la NBA. La interacción con ellos es de gran importancia para la expansión futura de la NBA por la región y por el continente entero. Twitter es posiblemente la plataforma más potente para hablar con los consumidores y preferible a Facebook para el plan de marketing digital.

En resumen, y como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de los distintos modos de promoción es conseguir la involucración de las personas de Johannesburgo. Por ello, es importante aumentar el interés y entusiasmo por el acontecimiento de primer orden y que el máximo número de personas posibles estén expuestas al deporte, tanto en las promociones generales como en los programas individuales que componen el evento de los NBA Global Games.

**CONCLUSIONES
Y
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Conclusiones

Del estudio aquí presentado encaminado a llevar los “NBA Global Games” al continente africano y más en concreto al país de Sudáfrica, se pueden extraer las siguientes conclusiones generales.

- I. El continente africano está en condiciones de albergar un evento del tipo de los NBA Global Games con garantía de éxito.
- II. De los distintos mercados, Sudáfrica es el que ofrece mejores condiciones como resulta de la investigación y selección de los mercados especialmente diseñado y aplicado al caso. Angola y Nigeria son posibles candidatos que se unirán al evento formando un “tour” africano una vez mejore su situación y se pruebe exitoso el primer evento en Johannesburgo.
- III. Aparte de darse las condiciones ambientales necesarias para que tenga lugar un acontecimiento deportivo de esta magnitud, es necesario la articulación e implantación de un concreto Plan Preliminar de Marketing como se expresa en el estudio. Este ha de recoger la adecuada forma de entrada en colaboración con el socio idóneo de la FIBA África, una segmentación y posicionamiento acertados y un mix de marketing adecuados.

Futuras Líneas de Investigación

En la realización de este estudio, han aparecido temas relacionados con el que ha sido objeto de análisis pero que no han sido abordados en profundidad por no ser el objetivo principal. Entre éstos, que bien podrán ser objeto de futuras investigaciones, están los siguientes:

- I. Extensión del evento a otros países como ya se ha mencionado de Angola y Nigeria formando el denominado “tour africano.”
- II. Desarrollo de nuevas colaboraciones con la FIBA África para hacer llegar a este deporte a otros rincones de África recónditos como lo hace el fútbol.
- III. Fomentar este deporte en todas sus vertientes sociales como medio de desarrollo humano y, en su caso, profesional en África.

Bibliografía

- Abdelkrim, Raoudha Ben y Heeralall, Nirmal. (2013) “The world’s fastest growing middle class.” 2013. *UHY International*. Online. 7 de enero de 2014. <<http://www.uhy.com/the-worlds-fastest-growing-middle-class/>>
- Adémólá-Olátéjú, Bámidélé. (2013) “Nigeria: A state of no infrastructure.” 12 de noviembre de 2013. *Premium Times*. Online. 27 de enero de 2014. <<http://www.premiumtimesng.com/opinion/149441-nigeria-state-infrastructure-bamidele-ademola-olateju.html>>
- "A rare good man; Nigeria's business capital."(2011) *The Economist*. 7 de mayo de 2011: 55(US). *Biography in Context*. Online. 4 de enero de 2014.
- “Africa: Angola, Nigeria, Sudáfrica.” (2014). *CIA World Factbook*. Online. 4 de enero de 2014. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html>>
- “African Stadiums.” (2014)*World Stadiums*. Online. 2 de febrero de 2014. <<http://www.worldstadiums.com/africa/countries/angola.shtml>>
- “After Mandela, Nigeria looks inwards.” (2013) 17 de diciembre de 2013. *EIU: The Economist Intelligence Unit*. Online. 19 de enero de 2014. <<http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=951351479&Country=South%20Africa&topic=Politics>>
- Andersen, O. and Buvik, A. (2002) Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, *International Business Studies*, 17(3), pp.1-265.
- Anderson, Gary. (2013) “Angola reclaims African basketball Crown by overcoming Egypt in final.” 31 de agosto de 2013. *Inside the Games*. Online. 30 de diciembre de 2013. <<http://www.insidethegames.biz/sports/summer/basketball/1015797-angola-reclaims-african-basketball-crown-by-overcoming-egypt-in-final>>
- “Angola: Economic Overview.” (2013) Septiembre de 2013. *Banco Mundial*. Online. 3 de enero de 2014. <<http://www.worldbank.org/en/country/angola/overview>>
- “Angola to host African Men’s Wheelchair Basketball Championships.” (2013)10 de octubre de 2013. *IPC: International Paralympic Committee*. Online. 30 de diciembre de 2013. <<http://www.paralympic.org/news/angola-host-african-men-s-wheelchair-basketball-championships>>

- Avenant, Christopher. (2014) Entrevista personal en profundidad. 2 de febrero de 2014.
- Aziken, Emmanuel. (2014) "Nigeria: Why we are shutting down the government." 27 de enero de 2014. *Vanguard: All Africa*. Online. 27 de enero de 2014. <<http://allafrica.com/stories/201401270269.html>>
- "Basketball Without Borders Mission." (2014). *NBA Media Ventures, LLC*. Online. 18 de febrero de 2014. <<http://www.nba.com/bwb/mission.html>>
- Berman, Johnathan. (2013) "Africa is more stable than you've been led to think." 28 de febrero de 2013. *Harvard Business Review*. Online. 12 de octubre de 2013. <<http://blogs.hbr.org/2013/02/africa-is-more-stable-than-you/>>
- Bradley, F. (2002) *International Marketing Strategy*, 4th Edn (London: Prentice Hall).
- Brewer, P. (2001). International Market Selection: developing a model from °Australian case studies, *International Business Review*, 10(2), pp. 155-174.
- "Bulging in the middle; Africa's economy." (2012) *The Economist* 20 de octubre de 2012: 43(US). *Academic OneFile*. Online. 4 de enero de 2014
- Cavusgil, S. T. (1985) Guidelines for export market research, *Business Horizons*, 28(6), pp. 27-33.
- "Corruption Perception Index 2013." (2013). *Transparency International*. Online. 22 de enero de 2014. <<http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>>
- "Country Report: Angola." (2014). *The Economist Intelligence Unit*. 07 de enero de 2014. Online. <http://country.eiu.com.ezproxy.neu.edu/FileHandler.ashx?issue_id=1061504890&mode=pdf>
- "Country Report: Nigeria." (2014). *The Economist Intelligence Unit*. 07 de enero de 2014. Online. <http://country.eiu.com.ezproxy.neu.edu/FileHandler.ashx?issue_id=1061504890&mode=pdf>
- "Country Report: South Africa." (2014). *The Economist Intelligence Unit*. 07 de enero de 2014. Online. <http://country.eiu.com.ezproxy.neu.edu/FileHandler.ashx?issue_id=1061504890&mode=pdf>

- “Doing Business: Sub-Saharan Africa.” (2014). *The World Bank, Inc. International Finance Corporation*. Online. 4 de enero de 2014. <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/>>
- Dürr, Benjamin. (2013) “A toast to South Africa’s black middle class.” Diciembre 2013. *United Nations: AfricaRenewal*. Online. 22 de enero de 2014. <<http://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2013/toast-south-africas-black-middle-class>>
- “FIBA: Quick Facts.” (2005) *FIBA: International Basketball Federation*. Online. 12 de octubre de 2013. <<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/FIBA/quicFact/p/openNodeIDs/962/selNodeID/962/quicFacts.html>>
- “FIBA: Who we are.” (2005) *FIBA: International Basketball Federation*. Online. 18 de febrero de 2014. <http://www.fibaafrica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=45&lang=en>
- Fisher, Max. (2013) “The amazing, surprising, Africa-driven demographic future of the Earth, in 9 charts.” 16 de julio de 2013. *The Washington Post*. Online. 12 de octubre de 2013. <<http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2013/07/16/the-amazing-surprising-africa-driven-demographic-future-of-the-earth-in-9-charts/>>
- Fletcher, Pascal. (2013) “Africa’s emerging middle class drives growth and democracy.” 10 de mayo de 2013. *Reuters: U.S. Edition*. Online. 12 de octubre de 2013. <<http://www.reuters.com/article/2013/05/10/us-africa-investment-idUSBRE9490DV20130510>>
- Gambrell, Jon. (2013) “As middle class grows, global brands hit Nigeria.” 6 de marzo de 2013. AP: *Associated Press*. Online. 7 de enero de 2014. <<http://bigstory.ap.org/article/middle-class-grows-global-brands-hit-nigeria>>
- Johansson, J. K. (2003) *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, 3th Edn (Chicago, IL:McGraw-Hill/Irwin).
- Juma, Calestous. (2011) “Africa’s New Engine.” Diciembre de 2011. *International Monetary Fund*. Online. 14 de enero de 2014. <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2011/12/juma.htm>>
- Koch, A. J. (2001) Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?, *Marketing intelligence & Planning*, 19(1), pp. 65-75.

- Kumar, V., Stam, A. and Joachimsthaler, E. (1994) An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets, *Journal of International Marketing*, 2(1), pp. 29-52.
- Maqutu, Andiswa. (2013 “Angolan middle class grows, but disparities loom large.” 22 de marzo de 2013. *Business Day*. Online. 25 de febrero de 2014. <<http://www.bdlive.co.za/africa/africanbusiness/2013/03/22/news-analysis-angolan-middle-class-grows-but-disparities-loom-large>>
- Maritz, Jaco. (2013) “Business of sport: why the NBA wants to grow basketball in Africa.” 18 de marzo de 2013. *How we made it in Africa*. Online. 12 de octubre de 2013. <<http://www.howwemadeitinafrica.com/business-of-sport-why-the-nba-wants-to-grow-basketball-in-africa/24988/>>
- Mathebula, Sipiwe. (2013) “Readership Profile.” Marzo de 2013. *Mail & Guardian*. Online. 25 de febrero de 2014. <<http://mg.co.za/page/advertising-1/>>
- McClelland, Colin. (2013) ““Angolan middle class drives economic expansion, Eaglestone says.” 1 de diciembre de 2013. *Bloomberg News*. Online. 25 de febrero de 2014. <<http://www.bloomberg.com/news/2013-12-01/angolan-middle-class-drives-economic-expansion-eaglestone-says.html>>
- OECD. "Country statistical profile: South Africa." (2013). *Country statistical profiles: Key tables from OECD*. 8 de enero de 2014.
- Olufemi, Timi. (2014) Entrevista personal en profundidad. 19 de enero de 2014.
- Rahman, S. H. (2003) Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses, *Qualitative Market Research*, 6(2), pp. 119-132.
- Root, F. R. (1994) *Entry strategies for International Markets* (San Francisco, CA: Lexington Books).
- “South Africa’s radio stations.” (2012) 31 de mayo de 2012. *SouthAfrica.com*. Online. 25 de febrero de 2014. <<http://www.southafrica.info/about/media/radio.htm#.UxMbGXljZG5>>
- “South Africa’s real mobile penetration revealed.” (2012) 18 de octubre de 2012. *BusinessTech*. Online. 24 de febrero de 2014. <<http://businesstech.co.za/news/mobile/24536/sas-real-mobile-penetration-revealed/>>

- “South Africa searches for faster growth, more Jobs.” (2013) 1 de octubre de 2013. *IMF: International Monetary Fund*. Online. 8 de enero de 2014. <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2013/car080713a.htm>>
- “South African Basketball: Quick Facts.” (2009). *Basketball SA*. Online. 18 de febrero de 2014. <<http://www.basketballsouthafrica.co.za/content/quick-facts>>
- Swooba, Schwarz y Hälsig (2007). “The international review of retail, distribution and consumer research.” *Institute of Marketing and Retailing*.
- “The Middle of the Pyramid.” (2012) Octubre de 2012. *AFDB*. Online. 12 de octubre de 2013.
<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/The%20Middle%20of%20the%20Pyramid_The%20Middle%20of%20the%20Pyramid.pdf>
- Wallace, Paul. (2013) “Angola Economy and Government.” 1 de mayo de 2013. *Factiva: The Banker*. 30 de diciembre de 2013. Online.
<<http://global.factiva.com.ezproxy.neu.edu/ha/default.aspx>>
- “World Databank: World Development Indicators.” (2014). *The World Bank Group, Inc*. Online. 4 de enero de 2014.
<http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators#s_a>

ANEXOS

ANEXO 1: INFORMACIÓN ADICIONAL PARTE I

**ANEXO 2: MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE
MERCADOS INTERNACIONALES MÁS DIFUNDIDOS**

**ANEXO 3: LOGOTIPO DEL EVENTO DEPORTIVO: NBA
GLOBAL GAMES AFRICA**

Anexo 1: Información adicional Parte I.

Figura 1. Evolución de la corrupción política desde 2009-2013.

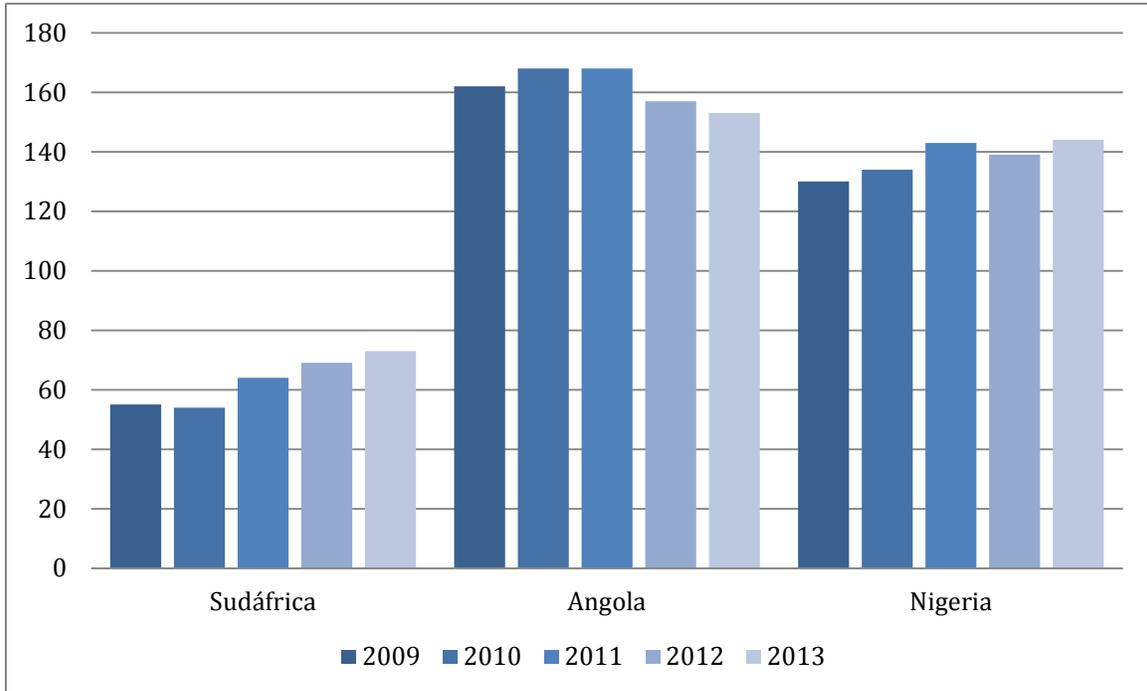
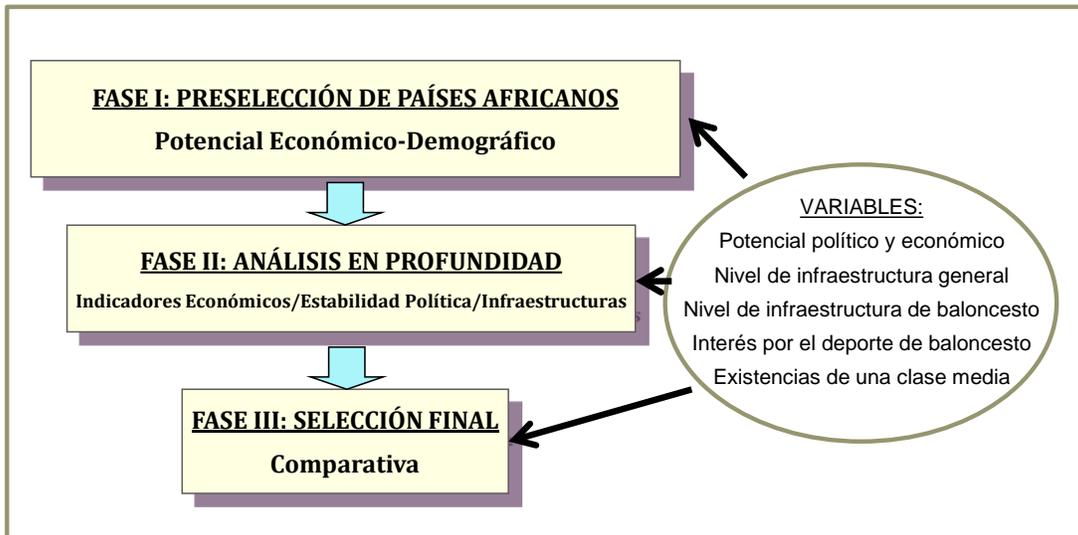


Figura 2. Doing Business Rankings de 2013.

	Categorías Relevantes		
	Ranking Total	Hacer cumplir contratos	Protección para los inversores
Sudáfrica	41	12	1
Nigeria	147	22	9
Angola	179	47	12

Anexo 2: Métodos de investigación y Selección de Mercados Internacionales más difundidos

Figura 1: Modelo de Investigación y Selección de Mercados Exteriores (Fases y Variables)



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Información utilizada para los métodos de investigación.

Table 3. (Continued)

Author	Stages	Methods/techniques	Application/empirical testing
Bradley, 2002	6 Evaluation of feasible market/entry options	Rank order technique (depending on the level of the criteria's effective amount) (1/2/3)	exports/no
	7 Multi-criteria: comparison of anticipated pay-offs for various market/entry options		
	8 Would all or any of the market/entry modes constitute a good global strategic fit?		
	9 Selection of the optimal market/entry mode		
Andersen and Buvik, 2002	1 Reduction in number of potential markets: screening (macro-criteria)	Seq. search process (1); trial purchases, goals, incentives (2); elimination method (minimum requirements), ranking (3)	Universally; industry goods with high resource commitment, uncertainty/no
	2 Reduction II: estimate industry sales potential		
	3 Final reduction in number of potential markets (micro-criteria): a) estimate firm's sales potential; b) identify market opportunities; c) tests		
Johansson, 2003	1 Awareness: identification of potential partners (assessment of objective skills)	Personal judgements of data (1/2); rating (3/4) with weights (general proposal) in (4)	Universally/case study
	2 Exploration (attraction): initial negotiations		
	3 Choice: selection of exchange partner(s), based on goal compatibility, trust and performance		
	4 Final selection		
Rahman, 2003	1 First step of screening process: market's size attractiveness (macro- and micro-economic indicators, firms' own capabilities)	Elimination method (minimum requirements) (1/2); no weighted criteria	Universally/12 Australian firms and government organizations
	2 Second step: market's structural attractiveness (cost/structural compatibility indicators, firm policy guidelines)		

Fuente: Swoboda, Schwarz y Hälsig, (2007)

Figura 4. Información utilizada para los métodos de investigación.

Table 3. Overview of subset multi-stage models of market selection

Author	Stages	Methods/techniques	Application/empirical testing
Cavusgil, 1985	1 Preliminary screening: demographic, political, economic, social/cultural environment factors 2 Identification: industry market potential 3 Selection: firm's sales potential and costs	Elimination method (min. requirements) (1/2); inductive selection (3)	Exports/no
Kumar <i>et al.</i> , 1994	1 Screening: macro-level indicators (political stability, socio-cultural factors) 2. Identification: industry-specific information such as market potential/barriers 3. Selection: firm-specific primary data	Elimination method (min. requirements) (1); decision process: max. of single values (ranking), weighting (2/3)	Universally/case study and experiment with MBA students and managers
Root, 1994	1 Preliminary screening: (direct/indirect criteria) 2 In-depth screening: industry-specific market potential (rating) 3 Final selection: sales potential (rating)	Elimination method (1); portfolio analysis (2); rating (3)	Predominantly exports, but universally applicable/no
Brewer, 2001	1 Establish a country market set (corporate policy, practical considerations) 2 Identify a country (sources of information) 3 Evaluate the country: attractiveness, competitive position 4 Select a market: assessments of profitability	Elimination method (1/2); ranking (2); personal judgements (1/3/4)	Exports/six case studies
Koch, 2001	1 Decision criteria (global corporate objectives) 2 Global market situation and trends 3 Review of individual markets 4 Elimination of unfeasible markets 5 Feasible market/market entry options	Not specified, 'manager decision'/interdependency with market/entry mode strategy	Universally/no

(continued)

Fuente: Swoboda, Schwarz y Hälsig, (2007)

**Anexo 3: Logotipo del evento deportivo:
NBA Global Games Africa**



Fuente: Elaboración Propia.