



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**FOOTBALL MARKET**

**Alumno:** Francisco Zunino Diaz

**Legajo:** 29172

**Mentor:** Sergio Postigo

# Índice

## Resumen Ejecutivo

1. Introducción
  - 1.1. Evaluación de la oportunidad
  - 1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad
2. Análisis del Sector e Investigación
  - 2.1. BlockChain
  - 2.2. Red Ethereum
  - 2.3. Consumidores
  - 2.4. Benchmark
  - 2.5. Canvas Context Map
  - 2.6. Cinco Fuerzas de Porter
    - 2.6.1. Poder de negociación de los clientes
    - 2.6.2. Rivalidad entre las empresas
    - 2.6.3. Amenazas de los nuevos entrantes
    - 2.6.4. Poder de negociación de los proveedores
    - 2.6.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos
  - 2.7. Análisis FODA
    - 2.7.1. Fortalezas
    - 2.7.2. Oportunidades
    - 2.7.3. Debilidades
    - 2.7.4. Amenazas
3. Modelo de Negocios Canvas
  - 3.1. Propuesta de Valor
  - 3.2. Segmentos de Clientes
  - 3.3. Canales
  - 3.4. Relaciones con los Clientes
  - 3.5. Recursos Clave
  - 3.6. Procesos
  - 3.7. Alianzas
  - 3.8. Fuentes de Ingresos

- 3.9. Estructura de Costos
- 4. Aspectos Legales
- 5. Costos Finanzas e Inversión
  - 5.1. Estimaciones y Presupuestos
  - 5.2. Inversión inicial
  - 5.3. Análisis de Costos
  - 5.4. Análisis de ingresos
  - 5.5. Financiación
  - 5.6. Estado de Resultados
- 6. Plan de Implementación
  - 6.1. Plan de Implementación
  - 6.2. Riesgos
- 7. Equipo
- 8. Conclusiones

BIBLIOGRAFIA

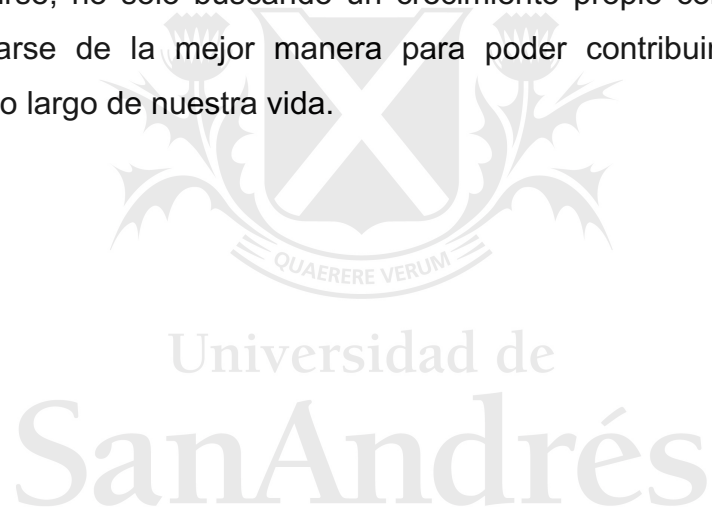
ANEXOS



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

Luego de haber transitado por el proceso educativo de la Universidad de San Andrés, le agradezco en primer lugar a mi familia por permitirme estudiar en una de las mejores universidades del país, apoyándome en todo el camino. Fueron 5 años en los que le agradezco a toda la institución por haberme enseñado a debatir libremente buscando la honestidad y la concientización constante. Es así que forjé los valores para mi vida personal, como el respeto por distintos pensamientos y lo enriquecedor de dialogar y de escuchar distintos puntos de vista. Cuando agradezco a la institución, obviamente estoy agradeciendo a todos los profesores que la integran ya que fueron parte de mi camino y crecimiento personal. Este año hemos vivido situaciones límites en donde tomamos una real dimensión de la importancia de estudiar e instruirse, no solo buscando un crecimiento propio constante, sino que también capacitarse de la mejor manera para poder contribuir en la sociedad positivamente a lo largo de nuestra vida.



# 1. Introducción

## 1.1. Evaluación de la oportunidad

Según una encuesta realizada por la consultora D'Alessio IROL (2017) (anexo 1) muestra que el 49% alguna vez ha hecho algún tipo de inversión y que el 51% nunca ha incursionado en estos terrenos. Dentro de las personas que decidieron invertir de alguna manera, el 30% decidió comprar dólares, otro 30% optó por poner su dinero en plazos fijos. Lo interesante que nos muestra esta encuesta es que solo un 8% de los encuestados han decidido invertir en acciones. La cámara de agentes de bolsa concluyó que la clase media toma malas decisiones a la hora de invertir.

Según Mariano Otálora, director de la Escuela Argentina de Finanzas Personales (2017) "La gente termina invirtiendo en lo que conoce y cree seguro, como el dólar y el plazo fijo, aunque no sean rentables. Y eso en parte es porque el **mercado de capitales nunca estuvo preparado para el pequeño ahorrista**, que no encuentra quien le enseñe y lo asesore. Falta educación financiera." Según la encuesta realizada por BlackRock Global Investor Pulse (GIP) (2019) nos muestra como más de la mitad de las personas en todo el mundo consideran que invertir es un mundo paralelo a ellos. El no recibir grandes ingresos y la falta de educación financiera genera desconfianza y hace que las personas se sientan extranjeras en el mundo de las inversiones. No hay que dejar de ver, que más allá del 51% que no se sienta afín al mundo de las inversiones, el 49% se sienta capacitada y confiada a la hora de invertir. Rápidamente se puede identificar estos dos segmentos por separado, por un lado, los que se sienten capacitados para invertir y los que no. Luego se pueden identificar distintos tipos de inversores dentro de cada segmento, impulsivos, conservadores, arriesgados y algunos más que iremos describiendo más adelante.

A la hora de hablar de inversiones personales no podemos obviar el mundo de las criptomonedas que tuvo una explosión en Latinoamérica en el año 2020, en especial en Argentina. Debido a todas las restricciones y cepo cambiario, los usuarios

encontraron otro recurso como reserva de valor. Según Télam<sup>1</sup> (2020) los argentinos que compraron criptomonedas como forma de inversión o como reserva de valor crecieron un 300%. Esta nueva herramienta se democratiza de manera diaria, donde a diferencia del pasado donde era difícil poder adquirir alguna criptomoneda, hoy cualquier usuario puede transferir dinero a billeteras virtuales y adquirir lo que desea. De esta manera existe un nuevo porcentaje de usuarios que se involucraron en el mercado de las inversiones, informándose y adquiriendo tasas de intereses más convenientes que un plazo fijo. Teniendo una mirada mundial, el centro de finanzas de Alternativas de la Universidad de Cambridge publicó un estudio donde revela que aproximadamente 100 millones de personas en todo el mundo poseen criptomonedas. La democratización y la descentralización de la economía hace que los usuarios excluidos por el sistema que conocemos hace años, puedan invertir y ahorrar sin depender de ningún banco, gobierno o sistema burocrático.

Según la encuesta realizada por The Mobile Economy de la asociación GSM<sup>2</sup>(2020), obtiene datos relevantes acerca del uso de Smartphone con una proyección a futuro. En el año 2019 el número de celulares registrados en el mundo es asombrosamente alto, el cual se estima en 4,770,000,000 celulares, comparándolo a las 7,400,000,000 personas que viven en el mundo. Casi un 64% de la población en el mundo tiene un teléfono celular. De esta cantidad se estima que 2,659,400,000 de celulares son smartphones<sup>3</sup>, una cifra que viene creciendo desde el 2014 más del 8%. Se estima que para el año 2025 el 71% de las conexiones móviles van a proceder de teléfonos inteligentes.

Según una encuesta realizada por We are Social y Hootsuite<sup>4</sup> (2020) (ANEXO 4), con un crecimiento del 7% respecto al año anterior, más del 50% de la población mundial tiene acceso a internet, es decir, que el equivalente a unos 4.540 millones de personas alrededor del mundo navegan en la web. También observamos que en América Latina hay un 72% de penetración de internet en la región. Dicha penetración

---

<sup>1</sup> Telam (2020) La cantidad de argentinos que compraron criptomonedas se cuadruplicó en 2020 (2020)<https://www.telam.com.ar/notas/202012/539120-la-cantidad-de-argentinos-que-compraron-criptomonedas-se-cuadruplico-en-2020.html>

<sup>2</sup> GSM. (2020) The Mobile Economy. <https://www.gsma.com/mobileeconomy/>

<sup>3</sup> Teléfonos inteligentes.

<sup>4</sup> We are Social and Hootsuite (2020). Digital in 2020. <https://wearesocial.com/digital-2020>

se tiene en cuenta a la hora de expandir la empresa, ya que no solo por medio de una computadora, sino que simplemente a través de un teléfono celular pueden apostar en la aplicación o sitio web. El sistema de blockchain es una tecnología vanguardista que viene a revolucionar todos los mercados, y las apuestas no son la excepción. Por otro lado, En Havas Sports & Entertainment (2017) muestra como en Latinoamérica la lógica del jugar define una cuarta parte de los fans de América Latina, un 12% más que los fans globales. A los fanáticos que pertenecen a este grupo les gusta participar en actividades relacionadas con el deporte en sí, ya sea física o virtualmente. Uno de los perfiles que también se destaca es el otro target más involucrado con el fútbol, los conocedores: constituyen casi una cuarta parte de la población de los fanáticos latinoamericanos, un 32% más que el promedio global. Los conocedores son fanáticos reales o virtuales a quienes les gusta volver a vivir el juego. Es un amante del juego y de sus tácticas, y a su vez una persona conectada, muy presente en redes sociales. En abril de 2021 se lanzó Trade Stars,<sup>5</sup> una plataforma en donde se pueden comprar acciones de fantasía. Lo novedoso fue la tecnología que usa para el funcionamiento de la misma. Al igual que Football Market propone basarse en la red de Blockchain de Ethereum. Más adelante se presentarán detalles sobre dicha empresa. De todas maneras, lo que se destaca en esta sección es la aparición de empresas en el mercado que ven el futuro descentralizado y democratizando sistemas que hoy en día son accesibles para una minoría. Al dar una nueva manera de invertir se abre una oportunidad, en primer lugar, para los inversionistas usuales en el mundo financiero, y por el otro, para las personas que no invierten actualmente en acciones y al mismo tiempo tengan conocimientos sobre el fútbol actual. La red de blockchain no pide datos a los clientes ni procesos burocráticos facilitando la entrada a los mismos.

En resumen, es posible observar una potencial oportunidad de negocios en Latino América combinando las inversiones, blockchain y el conocimiento sobre fútbol. No solo se le abre una oportunidad de inversión a aquellas personas vinculadas con el ámbito financiero, sino que también a las personas con poca comprensión sobre inversiones, donde el común denominador es la posible monetización del conocimiento que obtienen.

---

<sup>5</sup> <https://tradestars.app/>

## 1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Se propone la creación de una empresa que, mediante una plataforma y aplicación, cree un juego de acciones de fantasía de jugadores de fútbol. Basado en la red de Ethereum con la tecnología de blockchain los usuarios pueden ingresar dinero con sus billeteras virtuales, conectándose con la plataforma en el que pueden comprar y vender acciones de jugadores. Se buscaría producir un servicio único dándole todas las facilidades e instrucciones al usuario, con el apoyo de grandes empresas e instituciones promoviendo el engagement y confianza del cliente. Se cambian las empresas “complejas” por los jugadores “simples”, donde cualquier aficionado o no del fútbol puede saber si un jugador está jugando bien o mal. Sin brokers<sup>6</sup> ni mediadores, desde el celular o la computadora se van a poder comprar y vender acciones fantasías de futbolistas las 24 horas del día.

Football Market es una plataforma por la cual los jugadores de fútbol cotizarán como hoy en día cotizan las empresas en el mercado de valores. Los usuarios podrían comprar y vender acciones de un jugador en cualquier momento que quieran. Se busca poder fomentar y explotar monetariamente todo el conocimiento que tienen los usuarios latinoamericanos sobre el fútbol. Gracias a la blockchain, los usuarios pueden vincular sus billeteras virtuales en donde a través de monedas estables (stable coins) compran y venden, teniendo todos los registros y seguridad en la blockchain.

Hoy en día TradeStars es la única empresa que está vinculando las acciones fantasía con las blockchain. En el mes de Abril del 2021 lanzaron su primer MVP<sup>7</sup> (Minimum Viable Product) y página web. No existe ninguna otra empresa en el mundo que brinde estos servicios para poder operar acciones de jugadores, pero claramente es un mercado que se va a explotar. El fin es que los usuarios puedan ganar dinero comprando barato y vendiendo caro, más los dividendos que les generan las acciones

---

<sup>6</sup> Un bróker (del inglés broker) es un individuo o institución que organiza las transacciones entre un comprador y un vendedor en ciertos sectores a cambio de una comisión cuando se ejecute la operación.

<sup>7</sup> Un Mínimo Producto Viable es una versión de un producto que permite a un equipo recabar la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo posible.



que poseen diariamente. A través de Football Market hay distintas formas de generar ingresos a parte de las ya mencionadas anteriormente.

- El día del partido: Se seleccionan a los mejores tres jugadores de cada posición, es decir los tres mejores defensores, mediocampistas y delanteros y se les da diferentes dividendos. Además se selecciona al jugador estrella de la fecha que entrega un dividendo distinto.
- Al hacer un gol o una asistencia recibe un dividendo distinto. Por supuesto que al ser defensor o arquero, al hacer un gol, el dividendo va a ser mayor que el de los delanteros.
- Exposición mediática: Todos los días se hace un ranking de la exposición mediática de los jugadores de fútbol, tomando en consideración los portales más importantes. Al término de cada día se reparte un dividendo a los tres jugadores más mencionados en los medios, menos los días de partido, que se toma en cuenta solo al jugador más expuesto mediáticamente.

Por medio de tutoriales se buscará de manera sencilla que los usuarios puedan entender todas las maneras que tienen de ganar dinero además de comprar y vender. El objetivo es que los usuarios puedan permanecer más tiempo en la página invirtiendo dinero. El precio inicial de cada jugador depende de varias variables, en primer lugar, cuánto cotiza cada jugador para luego dividirlo en la cantidad de acciones, otorgando de esta manera el precio de cada acción. Estas variables serán explicadas brevemente, en el anexo 7.

Los jugadores no empiezan a cotizar hasta que no se compre la totalidad de su precio. El mercado secundario empieza a regir una vez que todas las acciones están vendidas. Para poner como ejemplo, si Messi cotiza 100 dólares, se pueden comprar tokens de 1 dólar (haciendo de cuenta que este es el valor por acción), es así como en circulación hay 100 tokens (cada token representa una acción de fantasía del jugador de fútbol). Hasta que no estén comprados los 100 tokens iniciales, los usuarios no pueden comprar y vender en el mercado secundario. Los usuarios pueden comprar hasta el 20% de los tokens como máximo, evitando que un usuario pueda mover el mercado por sí solo, logrando que las acciones se distribuyan en una

mayor cantidad de usuarios, logrando que los jugadores no sean volátiles, ni manejados por un usuario.



Universidad de  
**San Andrés**

## **2. Análisis del sector e investigación**

### **2.1. Blockchain**

El busca profundizar en los conocimientos de una tecnología vanguardista que viene a revolucionar el mercado. Al ser novedosa y al haber poco conocimiento sobre la misma, se detalla sobre sus inicios y funcionamiento. La cadena de bloques nació en el año 2009 luego de la crisis inmobiliaria del año anterior. El objetivo principal fue acabar con los bancos y eliminar a los intermediarios en las transacciones. Con esta tecnología no existe una entidad que tenga los datos, sino que millones. Se trata de una gran base de datos o libro contable en la que la información es guardada en nodos. La tecnología se basa en la certificación de la información en el consenso, es decir, que si todos los bloques tienen la misma información significa que es verdadera. Cada transacción suma un bloque a la cadena, lanzándolos entre todos, es así cómo se protegen la privacidad y la seguridad de la red. Al mismo tiempo las transacciones son anónimas, no es necesario poner datos personales, lo único que queda registrado son las transacciones de una billetera a otra. Gracias a Bitcoin nació un nuevo concepto, el del dinero descentralizado. Una nueva forma de dinero en la que los individuos podían transaccionar libremente sin necesidad alguna de un intermediario.

Hoy en día, a la hora de hacer transacciones tal y como se conoce por los medios tradicionales, se necesitan de entes e intermediarios. Tomando como ejemplo una transacción entre Juan y Pedro, el banco es el encargado de verificar la existencia de ambas cuentas, dinero, etc, para que se puedan ejecutar las transacciones. En el medio se producen comisiones por parte de la entidad. La cadena de bloques (blockchain) se creó con el objetivo de eliminar a la entidad mediadora, eliminando las comisiones, disminuyendo el riesgo a que la entidad no tenga su dinero en un futuro tal como pasó en el 2008. En un país como Argentina, los ciudadanos están familiarizados con acciones en las que los bancos no les otorgan el dinero a sus clientes por diferentes circunstancias. Por otro lado, dicha tecnología les otorga privacidad y libertad a los usuarios ya que nadie es dueño de sus datos más que ellos mismos. El control del proceso pasa a ser de los usuarios y no del banco en el ejemplo dado anteriormente. Es así como se puede llevar a miles de situaciones diarias en las

que se depende de un tercero y cambiarlo a una nueva realidad. Tomando el ejemplo de los bancos, los usuarios pasan a ser parte de una entidad gigante que vendría a representar a los mediadores de transacciones. Según Carlos Domingo, fundador de Spicevc, Venture Capital especializado en blockchain (2020) “Es justo lo que le faltaba a Internet. En esta internet del valor se eliminan todos aquellos que se hayan dedicado a intermediar con mover valor o mover dinero por Internet. Si tienes un negocio que se basa en intermediar estás condenado a desaparecer porque blockchain ofrece eso de forma descentralizada, más barata y más segura”.

## **2.2. Red Ethereum**

Como segunda generación del mundo cripto, en el año 2015 creada por el programador Vitalik Buterin, nace Ethereum. Al igual que Bitcoin, la base es el sistema de blockchain, en donde con acceso público, cualquiera puede ver las transacciones que se generan, como se explicó previamente. Él mismo creó una propia criptomoneda denominada ether, en varias ocasiones es usado el término ether o ethereum indistintamente, pero la realidad es que cada denominación tiene un significado distinto, siendo Ethereum el proyecto y Ether su criptomoneda. El proyecto Ethereum tiene como distintivo y revolucionario su lenguaje de programación (solidity) que les permite a los desarrolladores crear software y a raíz de esto automatizar ciertos resultados. Este software se conoce como contrato inteligente.

Según la RAE la definición de contrato es un acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones. El contrato inteligente asegura que las condiciones se cumplan automáticamente, en lugar de estar escrito en un papel tradicional, está escrito en formato de código. De esta manera, una vez establecidos los términos del contrato, al cumplirse se ejecuta automáticamente, haciendo de los procesos más eficaces, rápidos y sin necesidad de más intervención humana (ver Anexo 9). Los contratos inteligentes llegaron para revolucionar industrias en todo su aspecto, teniendo un potencial interminable. El término de contrato inteligente fue introducido por primera vez en 1996 por Nick Szabo. En sus propias palabras, un «smart contract es un conjunto de promesas, especificadas en forma digital, incluidos los protocolos dentro de los cuales las partes cumplen estas promesas». La tecnología Blockchain

no formaba parte de la idea original de los smart contracts. Vitalik Buterin visualizó el potencial de Blockchain y trabajó en una cadena de bloques capaz de extender sus funcionalidades más allá de las criptomonedas. Creó una plataforma sobre la que se puede desarrollar y soportar aplicaciones descentralizadas con contratos inteligentes. Tanto la red de Blockchain como los Smart Contracts están en una etapa de inicio y de prueba en todas las industrias. Se pueden utilizar para seguros, préstamos, herencias, apuestas e incluso donaciones, entre otras cosas. En cuanto a las acciones de fantasía, facilitan que las transacciones sean todas en la red de ethereum en donde los mineros actúan de validadores de todas las transacciones realizadas en la web. Los mineros son máquinas que actúan como validadores de que las transacciones que se realizan son verdaderas. De esta manera queda todo encadenado y guardado en la blockchain. La descentralización ayuda a que los datos personales sean seguros y todas las transacciones de carácter inhackeable.

### 2.3. Benchmark

A continuación veremos algunos ejemplos de precursores en el mercado que mezclan las finanzas con el fútbol y solo una empresa incluyendo la red de blockchain.

#### *Estrategia mundial*

Fue desarrollado por la empresa VR4<sup>8</sup> en el año 2018 para el mundial 2018, contó con el asesoramiento bursátil de Santiago Llull y sus colegas. Este proyecto tuvo como desafío integral acercar a aquellos que aún no están familiarizados con el universo financiero y desean conocer más y mejor su dinámica, mezclándolo con el mundo futbolero. La propuesta es simple: se les brinda a cada usuario créditos para invertir en las selecciones que elija. A medida que pasen de ronda, irán "pagando". Pero lo interesante es que no sólo se trata de ir a lo seguro y pensar en Brasil o Argentina, también hay que posicionarse en aquellas con menores posibilidades porque son las que más pagan. El jugador debe tomar algo de riesgo para imponerse. Durante la última versión, en el 2019, el juego pudo dar datos interesantes sobre el

---

<sup>8</sup> <https://www.vr4it.com/>

mercado. Contó con 10.100 usuarios, 460 grupos creados y 50.200 transacciones realizadas entre usuarios. El volumen diario promedio de créditos operados por los usuarios se ubicó en 10,5 millones. Asimismo, 300 millones fue el monto total negociado entre los usuarios, que tenían a disposición 100.000 créditos cada uno para invertir y se contabilizaron un total de 1 billón de créditos. Al jugar se irán aplicando distintos criterios financieros que se suelen utilizar para invertir en el mercado de capitales. Se puede aplicar análisis estadísticos y matemáticos para elegir cuándo y a qué precio comprar y vender tus equipos o simplemente seguir la intuición. Los usuarios también podrán elegir invertir sus créditos en los distintos “Fondos de inversión”, que están divididos por selecciones. Muestra por un lado como los usuarios se sintieron atraídos por la idea de poder invertir de manera sencilla y rápida en algo que tienen conocimiento. Por otro lado, podemos observar el interés de las personas hacia este tipo de juegos, sobre cosas de público conocimiento.

### *Football Index*

Football index<sup>9</sup>, fundada por Adam Cole en el año 2015, es una empresa británica conocida como la bolsa de jugadores de fútbol. Esta plataforma permite a los ciudadanos británicos fanáticos del fútbol poder invertir en el futuro de jugadores de fútbol. Estando en un híbrido entre inversiones y apuestas, lograron ser regulados como un servicio de azar y ser regulados por el mismo. La propuesta es similar a la de Football Market, en donde lo que se busca es que los usuarios puedan comprar y vender acciones ficticias de jugadores de fútbol. Se puede invertir en un jugador esperando una buena actuación y que esto aumente su valor, y por lo tanto obtener un mayor beneficio en una venta futura a la hora de cobrar “dividendos”. Dependiendo de variables como si el jugador es citado a la selección, si juega en primera, asistencias, goles etc. El precio de este puede aumentar o disminuir. Las acciones de los jugadores también pueden subir y bajar dependiendo de la oferta y la demanda en el mercado por ciertas acciones. A través de las comisiones es donde la empresa gana dinero, haciendo de intermediarios en cada compra y venta. Luego de 6 años, lograron tener más de 500.000 cuentas creadas en la red. En marzo de 2021, la empresa les comunicó a sus usuarios a través de un comunicado una actualización

---

<sup>9</sup> <https://www.footballindex.co.uk/>

de los servicios. Se redujo en un 82% el valor de los jugadores apelando a la “viabilidad a largo plazo de la plataforma”. Además informaban que iban a repartir dividendos diarios por acción de jugadores profesionales en un monto radicalmente menor, a partir de abril del mismo año. Las redes sociales lo resumieron de la siguiente manera. “Imagínate que apostaste 10 libras a que el Leicester iba a ganar la liga en el 2015 con una apuesta de 5000/1, luego a la mitad de la temporada, la compañía se dio cuenta de que no te iban a poder ganar si ganabas y te cambian la apuesta manualmente a 5/1 de ganancias”. Como es de esperarse los usuarios empezaron a retirar todo su dinero invertido debido a este comunicado. Es así como definitivamente la empresa se quedó sin liquidez alguna. Al igual que funcionan los sistemas bancarios, si todos quieren quitar su dinero de la plataforma al mismo tiempo, la empresa no puede satisfacer dicha demanda. Al estar regulado por la Comisión de Apuestas Británica, se decidió quitarle los permisos y así suspender de manera indefinida sus operaciones.

### *TradeStars*

TradeStars<sup>10</sup>, fue fundado en el año 2021 por Socios Argentinos. Esta empresa es la más cercana y la competencia directa al negocio propuesta ya que permite la compra y venta de acciones de fantasía. Lo novedoso que propone esta empresa es que está basada en la red de blockchain que ofrece Ethereum, en donde cualquier usuario puede conectarse con su billetera virtual y poder transaccionar las acciones fantasía de cualquier jugador de fútbol. Estos jugadores cotizan no solamente por oferta y demanda, sino que a su vez tienen puntajes, en donde dependiendo de su desempeño sube o baja su desempeño. Gracias a la red de Ethereum, permite que cualquier usuario pueda conectarse a la plataforma y transaccionar a través de su billetera virtual. Es así como también brindan seguridad a los usuarios con la tecnología Blockchain explicada anteriormente. Dicha empresa claramente está en desarrollo y recién está comenzando. Al ver su plataforma no se ven demasiadas transacciones y no se termina de conectar la billetera. Se puede ver que en la hoja de

---

<sup>10</sup> <https://tradestars.app/>

ruta, no apuntan simplemente a jugadores de fútbol sino que también a cualquier otro deporte como el cricket, Hockey, Baseball entre otros.

Lo propuesto por Football Market es un emprendimiento similar al de Trades Stars. Esta empresa valida lo visto en el mercado y la tecnología que se quiere implementar. De igual manera esta empresa no es conocida y todavía está en una etapa beta, en donde muestra que todavía el mercado está naciendo sin grandes jugadores y sin gran conocimiento en los consumidores. Con lo cual la industria tiene potencial para poder ser explotado correctamente.

## 2.4. Segmento de Usuarios

Dentro del mercado se puede encontrar distintos tipos de segmentos que estarían interesados en el servicio ofrecido por Football Market. Se describieron a las personas que hoy en día invierten, y tienen algún tipo de conocimiento no solo en el mundo deportivo sino que también sobre las criptomonedas y la blockchain. Pero no hay que dejar de lado que este mercado incluye a un porcentaje grande de la población que puede empezar a invertir dinero en un futuro cercano ya que el conocimiento futbolero lo tienen y lo pueden hacer de una manera sencilla. De todas maneras, lo que impulsa a todos estos segmentos a apostar por un jugador es el conocimiento futbolero.

En primer lugar, la empresa apunta a usuarios caracterizados como *early adopters*. Estos son aquellos que tienen información sobre la blockchain, las billeteras virtuales y su funcionamiento. Tienen conocimientos adquiridos como para saber de la confianza y lo inquebrantable que es dicha red. Sabiendo esto, es de suma importancia el trabajo de marketing y comunicación buscando informar y hasta enseñar sobre su novedosa tecnología. De igual manera, más adelante se profundizará sobre estos temas.

Para poder apreciar el tamaño de la oportunidad del negocio vamos a evaluar el TAM (Total Available Market), evaluando la demanda del mercado total, SAM (Serviceable Available Market ), la demanda alcanzable por nuestros servicios en Latinoamérica y por



último SOM ( Serviceable Obtainable Market), en donde definimos la porción del mercado que vamos a capturar inicialmente. Para esto es necesario evaluar el volumen de personas que hoy en día están familiarizados con el mundo de las criptomonedas. Al mismo tiempo debe coincidir con conocimientos sobre el fútbol.

Como disparador se pregunta ¿Cuántas personas tienen Bitcoin?, el primer razonamiento es contar la cantidad de billeteras virtuales que hay en la red, pero esto tiene varias cuestiones a resolver. Una persona puede tener varias direcciones con criptomonedas, es decir que puede tener 1 bitcoin en una billetera en el celular y otra en la computadora. En este caso contarán como dos personas cuando en realidad es una sola. Es algo frecuente tener varias billeteras virtuales. También se pueden ver exchanges en donde contienen Bitcoins con varios usuarios en una misma billetera virtual. Por ejemplo Bitfinex<sup>11</sup> contiene más de 20 mil bitcoins de usuarios en su cuenta. El dato más interesante que nos brinda Blockchain.com es que desde enero del 2021 hay 400 mil usuarios nuevos todos los días, se observa un crecimiento exponencial de la red y el mundo cripto. Al mismo tiempo podemos contabilizar a través de la misma fuente en donde se asegura que más de 2 billones de personas escucharon sobre el Bitcoin. Nos muestra el crecimiento y el alcance que tiene Bitcoin sobre las personas

"Según un estudio privado, en Latinoamérica el 2% de la población tiene alguna parte de sus ahorros en criptomonedas, especialmente en bitcoin", explica Juan José Méndez, director de marca de Ripio. Teniendo en cuenta la declaración del director de Ripio se puede estimar que el 2% de 430 millones son 8,6 millones de personas en Latinoamérica que tienen ahorros en criptomonedas.

Se analiza Argentina como primer país en donde poder penetrar, haciendo el análisis SOM. Debido a las altas restricciones y cepos cambiarios, los residentes no pueden cambiar sus pesos a dólares libremente y es así como buscan alternativas para poder cuidar sus ahorros. Aquí es donde el mundo cripto se vio con otro interés. Ripio en el año 2020 según sus estadísticas tenía 400 mil usuarios, para el año 2021 creció un 150% obteniendo 600 mil usuarios nuevos y creciendo hasta más de 1 millón. El resto de la competencia obtuvo crecimientos similares, como Bitso. En Argentina existen más de un 2% de la población con ahorros en cripto.

El análisis SOM en Argentina, según Ripio, en el año 2020 tenía 400 mil usuarios y para el 2021 obtuvo 600 mil usuarios nuevos obteniendo 1 millón en total. Esto es un

---

<sup>11</sup> <https://bitinfocharts.com/bitcoin/address/3JZq4atUahhuA9rLhXLMhhTo133J9rF97j>

crecimiento del 150%. Dentro de este universo es al que apunta Football Market poder difundir sus servicios. En principio, a través del marketing y la comunicación se busca alcanzar cerca del 0,05% que sean usuarios activos de la plataforma.

## 2.5. Canvas Context Map

Nos concentramos en el análisis más importante para el negocio propuesto.

### **Normas y Regulaciones**

Los factores políticos son claves a la hora de determinar las variables que pueden impactar positiva o negativamente. En países latinoamericanos, siempre hay que tener en cuenta el marco político más que en cualquier parte del mundo, a pesar de poder carecer de leyes en cuanto al juego de azar, no está prohibido. Igualmente, en dichos países siempre hay cuestiones que se resuelven por el costado de la ley, haciendo lobby y también contactando a las personas adecuadas. Es importante tener en cuenta esta realidad a la hora de empezar el negocio ya que excede las leyes y a pesar de no ser perfecto es el marco en el que se trabaja. Este factor macroeconómico en un país como Argentina varía mucho dependiendo del partido político que gobierna, ya que no se mantiene una política estable. La regulación en dicho país es un ejemplo de las regulaciones latinoamericanas, sin estar claras. Por un lado, todas las provincias aprobaron su propio Código de Faltas aplicable en su territorio. En la Provincia de Buenos Aires rige el Código de Faltas, Decreto Ley 8031/73 (T.O. por Decreto 181/87). Éste prohíbe en sus art. 96 a 105 la explotación de juegos de azar en general, aunque por imperio del art. 19 de la Ley Provincial 11.018 aquella prohibición ha quedado restringida a los supuestos de juegos de azar no autorizados por ley emanada de la Legislatura provincial. Es decir, que cada jurisdicción tiene sus propias leyes sobre los juegos de azar, de esta manera dejando a criterio de cada provincia como regular este asunto. En la provincia de Misiones, el juego de apuestas online es legal y regularizado. En Septiembre del 2019 se lanzó Guazú Bet<sup>12</sup>, la primera casa de apuestas online oficial, en donde se puede apostar desde el casino hasta deportes nacionales e internacionales.

---

<sup>12</sup> Primera Edición (Septiembre 2019) Se lanzó oficialmente Guazú Bet, para apuestas online en Misiones.

<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100186422/se-lanzo-oficialmente-guazubet-para-apuestas-online-en-misiones/>

El 24 de Septiembre del 2020<sup>13</sup>En la legislatura porteña se aprobaron dos leyes vinculadas a las apuestas. Dentro de las mismas, la ley integral de prevención contra la ludopatía. Se fijaron reglas de juego responsable y pautas para el acompañamiento y la asistencia a quienes padecen el trastorno ludópata.

El objetivo de la misma es disminuir la exposición de los más vulnerables, a condiciones y situaciones que faciliten el desarrollo del juego patológico. Mediante políticas de juego responsable y tres principios estructurales: el Principio de Juego Responsable, el Principio de Publicidad Responsable y el Principio de Responsabilidad Social.

El mismo día se sancionó una reforma a la ley de Lotería de la Ciudad, en donde buscan regularizar los permisos de apuestas online con políticas de transparencia y lucha contra la corrupción.

### **Economía y medioambiente**

El factor económico, junto con la política son las variables más volátiles de todas en un país como Argentina que varía entre ser calificado como un *Mercado Fronterizo* o *Mercado Emergente* en cada evaluación que hace anualmente la entidad financiera estadounidense Morgan Stanley Capital Investment (MSCI). Esto muestra el tipo de riesgo y confianza que le pueden llegar a tener al país a la hora de invertir. La historia pasada y reciente muestra que no es un país confiable para poder invertir ya que se pueden ver claros ejemplos cercanos de falta de pagos de la deuda acumulada. En primer lugar, la corrupción es un factor importante para invertir, es decir que para poder tener ciertos derechos es necesario poder negociar bien con sindicatos y la gente adecuada en el poder, de lo contrario, a través de la violencia y otros recursos inconstitucionales harán muy difícil que la empresa tenga resultados positivos.

Uno de los índices económicos más importantes en países subdesarrollados es la inflación. Este factor hace que constantemente se estén actualizando todos los precios, de compra y de venta. Al hacer esto, la ecuación no es tan fácil ya que el consumidor sigue ganando lo mismo en pesos y los ajustes por inflación están por debajo de lo que debería ser. Esto quiere decir que el poder adquisitivo baja año a

---

<sup>13</sup> Legislatura (septiembre 2019) La Legislatura sancionó la ley para limitar el juego en la Ciudad <https://www.legislatura.gov.ar/posts/tt1420.html>

año, no solo de los consumidores, sino que también de la empresa ya que no puede aumentar los precios como debería. En el caso de football market, complica las apuestas a largo plazo de usuarios que tienen divisa en pesos argentinos. Poniendo como ejemplo el mejor de los casos, en donde el usuario gana dinero, puede ganar en términos nominales, pero en términos reales a la hora de quitar el dinero de la cuenta puede llegar a perder dinero contra la inflación. Es decir que más allá de poder ganar más pesos, la volatilidad del país puede hacer que los usuarios pierdan en términos reales.

### **Tendencias demográficas**

Previo al Coronavirus podíamos ver una tendencia en donde la población se tornaba cada vez más tecnológica, tal como lo vimos anteriormente, año a año la penetración de internet iba creciendo lentamente. Luego de que el Covid-19 nos haya tomado a todos por sorpresa, agudizó varios temas vinculados al internet. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) <sup>14</sup>nos afirma que el mundo se vio obligado a migrar al internet. Por ejemplo la educación virtual. Debido a la suspensión de las clases presenciales, los países de la región han desarrollado estrategias para sostener actividades educativas a distancia. Esto obligó tanto a los profesores como a los alumnos a adaptarse ya que era la única opción.

De la misma manera, el trabajo pasó a ser virtual en todas las empresas, y al igual que en la educación, las personas no tuvieron otra chance que adaptarse y amigarse a internet, a las videollamadas y a ser eficiente desde sus casas.

Las compras se empezaron a hacer todas virtuales, La Nación <sup>15</sup>afirma que MercadoLibre aumentó su facturación en un 63% en el 2020 comparado al año anterior. De esta manera podemos ver cómo la gente se vio obligada a confiar y a familiarizarse con la tecnología como medio para vivir su vida cotidiana, estudiando, trabajando, haciendo compras, etc.

---

<sup>14</sup>La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (26/8/2020)  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550_es.pdf)

<sup>15</sup>La Nación (Diciembre 2020) Mercado Libre: su valor ya equivale a más del doble de las reservas y al 20% del PBI de la Argentina <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/boom-cuarentena-mercado-libre-vale-us81000-millones-nid2540004#:~:text=Mercado%20Libre%3A%20un%20ganador%20en%20la%20pandemia&text=En%20los%20primeros%20nueve%20meses,a%20igual%20per%C3%ADodo%20de%202019.>

## **Tendencias Tecnológicas**

Tal como se dijo anteriormente hoy en día la tecnología y la conectividad son *commodities*<sup>16</sup>, en el que la sociedad cuenta en su vida cotidiana. Se podía observar cómo el comportamiento del mundo iba aumentando de forma progresiva hacia un mundo más tecnológico. Tal como vemos en los gráficos comentados, Hootsuite nos muestra la conexión y el avance del ser humano en dicho aspecto. Luego de lo vivido en el año 2020, se pueden sacar varias conclusiones respecto a este tema. El mundo se vio obligado a “amigarse” con la tecnología, siendo esta la única manera para dar clases, estudiar, trabajar o tener reuniones. Es así como la sociedad y el mundo obligó a las personas que se resisten a dicho cambio, a familiarizarse y obtener conocimientos necesarios para seguir con sus rutinas, precipitando el cambio que veíamos venir hace unos años. Según Cepal, en Latino América el 21,5% de las personas pueden teletrabajar, es decir que existe más de un 20% que puede trabajar desde cualquier parte del mundo sin tener la necesidad de ir a la oficina. Por otro lado, al haber dicha demanda y al cambiar la sociedad de manera tan brusca, se abrió un gran mercado para las compañías de Wi-Fi y también demandó a las grandes empresas a tener que invertir en tecnología. Podemos poner como ejemplo a la Universidad de San Andrés que ante la situación del Covid, vio que la realidad y la sociedad cambió. Antes dichos cambios, decidieron amoldarse y comprender los tiempos que vivimos obteniendo tecnología con el fin de que los alumnos, en caso de que no puedan ir de manera presencial puedan estar presentes de manera virtual. Claramente el Covid-19 ha generado muchas inversiones a nivel digital, haciendo que la conectividad sea de mucha importancia en cualquier lugar.

## **Incertidumbres**

En latinoamérica el aspecto legal de las apuestas deportivas es un terreno que no está del todo claro. En Argentina depende de cada jurisdicción y de cómo se quiere regular por cada gobernador. En la provincia de Buenos Aires el 31 de diciembre de 2020 salió en el boletín oficial la regularización de las apuestas en dicha provincia. Con la necesidad de poder recaudar más dinero, dicha ley empezó a gestarse en la

---

<sup>16</sup> Los commodities son productos producidos o ya existentes de forma natural (con o sin procesamiento) en grandes cantidades que poseen un valor o utilidad concreta a nivel productivo y comercial

gobernación anterior de María Eugenia Vidal que se terminó de concretar con Axel Kiciloff, el nuevo gobernador. Se otorgaron 7 licencias de apuestas deportivas, que llamativamente se las dieron a personas como Daniel Angelici y Cristobal Lopez que siempre estuvieron ligados a este rubro y procesados por irregularidades en el pasado.

En Uruguay el juego físico es legal y cuenta con regulación. En cuanto a las apuestas online, solo tiene autorización para operar el monopolio de la lotería del estado. A través de Supermatch<sup>17</sup> logran regularizar todas las apuestas. Como primera impresión pareciera que el sector privado no tiene lugar ni legalidad para operar en el país, pero igualmente, las casas de apuestas internacionales están abiertas y funcionando en dicho país. El gobierno a pesar de saber de dichas irregularidades no ha decidido bloquear las páginas internacionales de apuestas.

En el país brasileño, el expresidente Michel Temer estableció un programa de Asociaciones e Inversiones cuyo objetivo es estimular asociaciones entre el sector público y privado para desarrollar proyectos de infraestructura en todo el territorio de Brasil. El objetivo es poder liberar los proyectos, eliminando las trabas burocráticas. El concepto de “liberación” se encuentra definido por la propia Ley 13.334, cuyo artículo 17 dice así: “liberación significa la obtención de cualquier licencia, autorización, registro, permisión, derecho de uso o exploración, regímenes especiales y títulos equivalentes, sean ellos de orden regulatoria, ambiental, indígena, urbana, de tráfico, patrimonial pública, hídrica, cultural, aduanera, de minería, de tributación, o cualquier otra”.

A fines del 2018 se aprobó la ley que legalizó las apuestas deportivas en Brasil, pero dicha ley tiene que ser reglamentada mediante decreto presidencial. Las apuestas deportivas ingresarán al Programa de Asociación de Inversiones y al Programa de Privatización mencionado anteriormente. Estimando ganancias de más de 700 millones de dólares, la expectativa es que las inversiones lleguen en el segundo semestre del 2021. Resta definir si los permisos de apuestas van a ser concedidos a través de concesiones o a través de autorizaciones.

En el país Colombiano tenemos el primer país sudamericano en legalizar las apuestas deportivas. En el año 2017 se creó la entidad Coljuegos<sup>18</sup> en donde se regulan

---

<sup>17</sup> La plataforma de apuestas deportivas supermatch.com.uy te da la oportunidad de hacer apuestas en deportes virtuales.

<sup>18</sup> <https://www.coljuegos.gov.co/>

los juegos de suerte y azar. Esta entidad es la encargada de la explotación, operación y expedición de reglamentos de las apuestas en suelo Colombiano. A través de dicha recaudación, destinan los fondos a la financiación de los servicios de salud en dicho país, en donde según Coljuegos, cada año lo recaudado permite a más de 1.200.000 colombianos acceder a servicios de salud.

Obteniendo la información legal de las situaciones en los países de mayor impacto, se puede ver cómo Colombia es el único país en el que las leyes son claras y la regulación es abierta y transparente para todos los jugadores, evitando el fraude y la evasión fiscal. Claramente esta es la excepción en Latinoamérica ya que el resto de los países dichas leyes se están reglamentando y donde tienen arreglos pocos transparentes.

Al descubrir la tecnología de Blockchain y la red de Ethereum, la empresa puede inscribirse en un país en donde el juego es legal y no estar alcanzadas por las regulaciones de cada jurisdicción. La descentralización hace que no haya ningún ente que regularice o necesite permisos para lo planteado. Es así como se pueden romper las barreras geográficas sin más que estar andando en dicha red. Los usuarios pueden acceder con cualquier billetera virtual, que al igual que Football Market no responde a ninguna regulación. Las barreras legales dejaron de ser un problema para dicho mercado.

## 2.6. Cinco Fuerzas de Porter

A partir de lo presentado por Michael Porter (2008)<sup>19</sup> en “The five competitive forces that shape strategy”, se introducen los siguientes parámetros evaluativos de un negocio.

### 2.5.1. Poder de negociación de los clientes

En este caso se puede observar que el poder de negociación de los clientes es medio. Por un lado, al haber una baja oferta, Football Market busca ser la primera empresa que ofrece dichos servicios, de esta manera el usuario no puede tomar la decisión de cambiar de marca, tomar decisiones drásticas y cambiar. En este punto le da un bajo poder de negociación a dichos clientes. Igualmente al no ser un servicio esencial, los usuarios pueden decidir dejar de apostar en nuestra página y migrar a otras páginas deportivas tradicionales. Más allá de que no ofrecen el mismo servicio, los productos sustitutos pueden cumplir con el objetivo de usuarios de querer apostar

---

<sup>19</sup> Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en *Harvard Business Review*.

a cierto equipo. De esta manera, se puede concluir que el poder de negociación es medio, a pesar de no haber competencia directa, hay que tener en cuenta que la tecnología disruptiva puede llevar a que los usuarios tomen la decisión de ir hacia lo conocido.

### **2.5.2. Rivalidad entre las empresas**

En cuanto a los servicios que ofrece Football Market no se encuentran competidores directos en Latinoamérica, es así como la rivalidad es baja. Como se mencionó anteriormente existen pocos jugadores instalados en el mercado, todos se encuentran en etapa de iniciación. Igualmente al no ser un mercado en el que está explotado al 100% se puede ver una alta rivalidad en el futuro. Al igual que en el mercado de las apuestas convencionales, en el que la rivalidad actualmente entre las empresas es alta, en un futuro cercano dicha rivalidad aumenta con el tiempo.

### **2.5.3. Amenaza de los nuevos entrantes**

La amenaza de los nuevos entrantes es Medio/Alto. El mercado de bolsa de jugadores hoy en día no está explotado y tiene altas barreras de entrada que fuimos detallando. Las regulaciones son el principal ítem por el cual es difícil poder entrar al mercado de las apuestas en sí, pero la realidad es que esto está cambiando, en donde los países están buscando legalizar las apuestas online. De esta manera las barreras de entrada pueden bajar con el tiempo permitiendo que haya nuevos jugadores en la industria. Al mismo tiempo una amenaza alta de las grandes casas de apuestas que están funcionando. Estas pueden ver el negocio, de simular una bolsa de jugadores de fútbol, atractivo y querer dicho servicio a su empresa actual. Es así como esta amenaza es alta, ya que una empresa de gran magnitud puede tomar gran parte del mercado.

### **2.5.4. Poder de negociación de los proveedores**

La columna más importante para el funcionamiento de la plataforma es la página web y el funcionamiento del software. En un principio estos servicios son tercerizados en gran parte buscando el costo más accesible para el funcionamiento. Es así como el poder de negociación de los proveedores es alta, Football Market depende de dichos proveedores de servicios para el buen funcionamiento del mismo



y que los usuarios confíen y tengan de manera segura sus apuestas. Los proveedores pueden exigir precios altos por su trabajo y siempre van a estar teniendo ventaja en el momento de la negociación ya que sin sus servicios, el negocio no funciona.

Por otro lado, a medida que pase el tiempo, la idea es incorporar internamente empleados que se puedan hacer cargo de dicho software, con el objetivo de no depender de terceros de una variable tan importante como esta.

### **2.5.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Al no tener competencia directa, la gran amenaza son los servicios sustitutos de apuestas. Football Market brinda los servicios de poder apostar a la suba del precio del jugador de fútbol, y de esta manera poder vender más caro de lo que compró. Por un lado las casas de apuestas tradicionales no son competencia directa, estas ofrecen el servicio de poder apostar además de los juegos de casino, también apuestas deportivas, en donde en todas se pone en juego plata para un evento en particular. El objetivo es ganar plata en el corto plazo, por ejemplo que gane un equipo, que Messi meta un gol en un partido o que salga el número 20 en la ruleta. Claramente Football Market ofrece un servicio en donde los usuarios apuestan a medio/largo plazo, en la carrera de jugadores. De igual manera no se puede negar que sigue estando dentro del mercado de las apuestas en donde los usuarios pueden optar por los servicios sustitutos de las apuestas tradicionales que se nombraron anteriormente.

### **Conclusión**

El plan de negocio claramente es algo innovador con una tecnología revolucionaria en el mercado. La Blockchain llegó para democratizar y romper barreras demográficas en todo sentido. En este caso podemos ver que cualquier persona con una billetera virtual se puede conectar a la plataforma en la que puede transaccionar acciones de fantasía de jugadores de fútbol. El mercado está en una etapa de crecimiento y por esta razón las barreras son más bajas que en un futuro en donde los jugadores del mercado van a estar consolidados con una ventaja considerable.

## **2.7. Análisis FODA**

### **2.7.1. Fortalezas**

Football Market es un negocio que no está explotado en latinoamérica. La simulación de una bolsa de jugadores es una idea innovadora y disruptiva en el mundo de las apuestas y negocios. La cultura interna de la empresa y la innovación en una fortaleza, en donde se busca gente capacitada en todos los rubros dentro de la empresa. Dichos empleados capacitados están a la altura del negocio y de la tecnología utilizada. Se buscan expertos que puedan explotar la oportunidad de negocio propuesta. Además que sean capaces de resolver futuros problemas y amenazas para la empresa. El hecho de que se apueste a la tecnología desde un principio hace que en el futuro Football Market sea un jugador consolidado y que marca tendencia en el rubro. Dicha tecnología es la que les ofrece a los usuarios la posibilidad de ingresar su dinero sin depender de la plataforma y cuidando todos sus datos personales. La cadena de bloques logra que la seguridad sea inquebrantable.

### **2.7.2. Oportunidades**

El negocio analizado más allá de estar compartiendo mercado con las apuestas tradicionales, estas no son la competencia directa. Hoy en día existe solo un competidor directo que ofrezca servicios similares al detallado anteriormente. Al ser de las primeras empresas en involucrar dicho sistema, se podrá expandir en la región con rapidez. Logrando seguridad y la posibilidad de que cualquiera pueda invertir de manera sencilla en acciones fantosmas. Football Market es de las primeras empresas en Latinoamérica en brindar la posibilidad de apostar e invertir en conocimientos que ya tienen adquiridas un gran porcentaje de la población.

### **2.7.3. Debilidades**

El equipo de Football Market no cuenta con experiencia en el sector de las apuestas. Esta variable es considerada una debilidad interna ya que en este rubro se puede llegar a lograr cosas a través de los contactos. También gracias a la experiencia lograría que no se cometan errores básicos, haciendo que no se pierda ni tiempo ni recursos de más. Más allá de que siempre hay errores imprevistos, hay errores que pueden ser previsibles para las personas con experiencia.

Al mismo tiempo hay que tener en cuenta que el negocio propuesto no está explotado y es una novedad en el rubro de las apuestas. Es así como parte de la experiencia necesaria se gana en el día a día de la expansión del mercado.

#### **2.7.4. Amenazas**

Hoy en día la legalidad de las apuestas online no está clara en ninguno de los países de Latinoamérica. Teniendo una gran cantidad de casas de apuestas deportivas, los estados están queriendo regular y de esta manera poder controlar el problema de ludopatía y contribuciones al estado. De esta manera, una gran amenaza son las leyes que generan un gran monopolio. Poniendo el ejemplo de Uruguay, el estado es el único que tiene la concesión para poder tener apuestas. Por otro lado, tal como es sabido, los países de Latinoamérica quieren quedarse con los negocios grandes que generan dinero. Por otro lado, el mercado de las apuestas en Latinoamérica es prometedor a futuro. “En américa latina las casas de apuestas deportivas aumentaron un 44% de los últimos cinco años<sup>20</sup>”, declaró Ricardo Magri, director de Sports de Sportradar, empresa encargada de suministrar datos de tecnología sobre las apuestas a FIFA, UEFA, NBA, Conmebol, FIA y NHL, entre otros. Una posible amenaza son los posibles competidores directos que pueden llegar a entrar en un mercado que sigue explotando.

Gracias al sistema de bloques la empresa no depende de ningún ente centralizado y de ningún permiso burocrático para el funcionamiento. Es así como grandes de las amenazas explicadas anteriormente se ven anuladas. Al mismo tiempo la incorporación de dicha tecnología baja las barreras de entrada de competidores, ya que saltea cualquier tipo de regulación y no tiene la necesidad de obtener permisos de los países.

---

<sup>20</sup> Yogonet (Septiembre 2019) En América Latina, las casas de apuestas deportivas aumentaron un 44% en los últimos cinco años [https://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2019/09/06/80200-en-america-latina-las-casas-de-apuestas-deportivas-aumentaron-un-44por\\_ciento-en-los-ultimos-cinco-anos](https://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2019/09/06/80200-en-america-latina-las-casas-de-apuestas-deportivas-aumentaron-un-44por_ciento-en-los-ultimos-cinco-anos)

### 3. Modelo de negocios Canvas

#### 3.1. Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)

<b>Socios claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrataciones de programadores juniors</li> <li>-Alianza estratégica con ligas/jugadores</li> <li>-ChainLink, tecnología de oráculos.</li> <li>- Bancor</li> <li>- Ethereum</li> </ul>	<b>Procesos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formulación correcta de la aplicación y el sitio web.</li> <li>-Producción y programación de estas.</li> <li>-Seguimiento sobre la funcionalidad y opinión del consumidor.</li> <li>-Plataforma/red.</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Una nueva manera de invertir.</li> <li>-Desde cualquier parte del mundo con una billetera virtual se pueden comprar acciones de fantasía.</li> <li>-Capacitación sin costo con videos simples de cómo invertir y ganar dinero.</li> <li>-Fácil acceso desde cualquier dispositivo con internet.</li> <li>-Asistencia en todo momento.</li> <li>-Generar engagement</li> <li>-Aplicación gratuita.</li> <li>-Baja comisión.</li> <li>-Plataforma de Confianza.</li> <li>-Inversión sin intermediarios y con la máxima seguridad.</li> </ul>	<b>Relación con el cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoservicio.</li> <li>Redes sociales</li> <li>-Comunidades</li> <li>- Usuario a largo plazo</li> </ul>	<b>Segmento de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado Masivo.</li> <li>-Conocimientos sobre el fútbol.</li> <li>- Con o sin educación financiera.</li> <li>- Conocimiento sobre Cirtomonedas</li> <li>- Jóvenes familiarizados con la tecnología de blockchain</li> </ul>
	<b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La calidad de la aplicación y sitio web y su buena funcionalidad.</li> <li>-Vinculación con la red de ethereum</li> <li>-Intelectuales, Programadores para obtener las plataformas requeridas.</li> <li>-Inversión necesaria, consiguiendo escala.</li> <li>-Tecnología, dominio, hosting,</li> </ul>	<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Página web, aplicación. Canales propios.</li> <li>-YouTube tutoriales.</li> <li>-Redes sociales, IG, FB, Google ads.</li> </ul>		
<b>Estructura de coste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El armado de la aplicación y la página web. (edición y programación).</li> <li>- Inversión en marketing difundiendo la empresa.</li> </ul>		<b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Por cada venta de acciones del usuario la plataforma cobra un 0,5% de intereses sobre la suma total.</li> <li>-Inversión del dinero generado.</li> <li>-Publicidad dentro de las plataformas.</li> </ul>		

### **3.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor se basa en características propias del servicio a ofrecer. En particular, la característica fundamental de este servicio es que le permite a nuestros usuarios poder explotar sus conocimientos futboleros brindándole una nueva manera de invertir. Los usuarios finales gozarán de un servicio gratuito y un mayor entendimiento sobre las finanzas e inversiones. Football Market democratiza y le da acceso a todos los usuarios de cualquier parte del mundo.

A su vez, se brinda un servicio transparente gracias a la red de blockchain, en donde las reglas son claras e inviolables. Una vez en la página web, se vincula la billetera virtual deseada, en donde los usuarios tienen su dinero. A través de dicha billetera virtual podrán conectarse a la plataforma y comprar acciones de fantasía de sus jugadores favoritos. Los usuarios reciben los tokens representativos de la cantidad de acciones que decidieron comprar de cualquier jugador.

Desde videos tutoriales en los canales de la marca se buscará generar conocimientos sobre el mundo financiero y el mundo cripto. Es así como la gente se concientiza de la nueva tecnología y obtiene asistencia para poder operar correctamente en la plataforma.

También cabe destacar que contamos con profesionalismo y conocimientos, ambos de suma importancia para el mercado emergente de las criptomonedas y la blockchain.

### **3.3 Segmentos de Clientes**

En cuanto a los segmentos de clientes, se define como primer segmento target a todos aquellos que tengan conocimientos que sean cercanos a la tecnología, su funcionamiento y al mismo tiempo tener algún tipo de conocimiento sobre fútbol.

Se busca comenzar con un segmento que se familiariza rápidamente con la nueva tecnología e ideas. Los denominados Early Adopters serán los primeros en reaccionar e interactuar con la plataforma, teniendo en cuenta que son necesarios, en primera instancia, que dichos usuarios tengan conocimientos previos sobre el mundo de las criptomonedas, es decir que no solo tengan billeteras virtuales como por ejemplo Metamask, sino que también tengan criptomonedas guardadas en la misma.

Una vez avanzado y siendo una empresa en funcionamiento, se apunta a usuarios nuevos, que siempre fueron descartados por el mercado financiero. Es decir, usuarios con un monto de dinero que no es significativo para poder comprar activos. El camino

es hacia la educación del mundo cripto, democratizando y bajando las barreras de entrada en el mercado financiero. De esta manera se le da la oportunidad a aquellos pequeños ahorristas de poder invertir en una plataforma transparente y sobre todas las cosas, segura.

Una vez entrado en una segunda etapa, siendo los conocimientos sobre el fútbol y la blockchain el denominador común, siendo el marketing y la comunicación de suma importancia, la empresa expandirá su público ampliando los usuarios. Al no ser limitada por jurisdicciones, en primer lugar la idea es captar público en Argentina para luego expandirlo en Latinoamérica y todo el mundo.

### **3.4 Canales**

Se utilizará la plataforma y la aplicación web para ios y Android para que los usuarios puedan acceder a Football Market. Gracias a las redes sociales y YouTube se harán tutoriales y videos explicativos sobre cómo funciona el servicio.

A través de Google Ads y Facebook Ads se publicará sobre los servicios ofrecidos a la comunidad. Es así como se busca hacer campañas publicitarias llegando a nuestro público objetivo que está navegando en plataformas web.

### **3.4 Relaciones con los Clientes**

La relación con los clientes va a ser directa. Existirá una página web institucional donde se describirán los beneficios de la tecnología en conjunto con nuestro porfolio e información de contacto a modo de carta introductoria.

La escalabilidad de este emprendimiento depende fuertemente de establecer relaciones duraderas y de mutuo beneficio con nuestros clientes ya que esa es la clave del repeat business al cual se apunta. Para conseguir dicha relación resulta imprescindible forjar, mantener y hacer honor a una reputación de profesionalismo y honestidad, especialmente, ya que los usuarios están invirtiendo dinero en nuestra plataforma.

### **3.5 Recursos Clave**

Un recurso clave para el desarrollo de este emprendimiento es el uso de software y tecnología de vanguardia. Esto brinda la posibilidad de apalancar el negocio y consolidar una clientela significativa rápidamente.

Para lograr consolidar una parte importante del mercado no alcanza con manejar tecnologías poco implementadas, es necesario también brindar un servicio de calidad. Por ende, resulta importante hacer frente a una alta inversión inicial en tecnología y

combinarlo con el expertise y creatividad fotográfica, formando así la base de una buena experiencia gráfica.

### **3.6 Procesos**

Football Market se focaliza en acercar una tecnología de vanguardia mediante un servicio. Es por eso que resulta imperioso tener una filosofía de vigilancia constante en los nuevos desarrollos tecnológicos independientemente de que estos puedan, o no, modificar, mejorar o suplantar la tecnología que se está brindando. De la mano de esta filosofía se encuentra el proceso de capacitación continua. Dado que el servicio que se brinda es de carácter tecnológico, hay que estar pendiente en cambios de software, licencias y mejores usos de la tecnología a disposición. A su vez, un buen conocimiento y correcta capacitación en el uso de la tecnología blockchain.

Otro proceso de suma importancia es el mantenimiento online. La plataforma online es la única manera que se tiene a disposición para mostrarle al mundo (y en particular a futuros usuarios) cómo es el desempeño de Football Market. Observando brevemente la página web de la competencia se encuentra que no está claro el funcionamiento de la página. Se encuentra poco empeño en el informar al usuario cuales son las funcionalidades y la seguridad de poner dinero en su plataforma. Para Football Market, un correcto mantenimiento de su página web resulta primordial.

### **3.7 Socios Claves**

Son un punto fundamental para el desarrollo de Football Market. En particular, resulta de suma importancia lograr una alianza con Chainlink, nuestro proveedor de oráculos. Estas son una de las herramientas que usa la tecnología blockchain para interactuar con el mundo físico. Es decir, son un medio que permite llevar la información del mundo real a la blockchain, y que de esta manera, los smart contracts o contratos inteligentes puedan ejecutar acciones de acuerdo a esta información. Chainlink busca crear un puente que permita llevar la información de nuestro entorno real, al mundo blockchain y sus smart contracts, con total seguridad. En el ejemplo de Football Market, se utilizan los oráculos para poder recibir información de cómo es la performance de los jugadores en los partidos de fútbol, a raíz de eso poder informarle a los contratos inteligentes que se auto ejecutan dependiendo del puntaje.

Asociarse a la red de ethereum es de suma importancia debido a todos los servicios que ofrece a las aplicaciones descentralizadas (DApps). Cada usuario de la plataforma es un nodo dentro de la red. En la blockchain se deja registro de cada

operación que pasa por el smart contract que controla la DApp. El rechazo o aprobación de las operaciones realizadas por el nodo (usuario) se controla por dicho smart contract donde se escriben los términos. De esta manera es autoejecutable y se garantiza que todos los participantes actúen dentro del marco de la plataforma y que al mismo tiempo ningún ente quiera manipular la información.

El smart contract en este caso, es un punto intermedio que se encarga de corroborar la validez de cada interacción. Cada vez que hay una nueva operación en la DApp, la información de la plataforma se actualiza en cada nodo. Con ello se garantiza que la información quede almacenada en cada uno de ellos. De esa manera, cada usuario contribuye a mantener en pie la aplicación con los recursos de su ordenador. Esta estructura también garantiza que la plataforma siempre estará en servicio. Basarse en la red de Ethereum asegura seguridad, privacidad y descentralización en la red.

### **3.8 Fuentes de Ingreso**

Las fuentes de ingreso son el 0.5% de las transacciones efectuadas en el sitio web. Football Market cobra una comisión por cada compra y venta de una acción.

Ejemplo de esta práctica es comprar 100 acciones de u\$d1, y cobrar u\$d0,50 centavos de dólar

### **3.9 Estructura de Costos**

Un aspecto fundamental de la estructura de costos es la inversión inicial. Si bien la misma es amortizable a medida que el número de transacciones aumenten, debe ser acorde a los requerimientos tecnológicos que el emprendimiento conlleva. En particular, se necesita contar números de usuarios y transacciones promedio por usuario. Por otro lado, una parte de la inversión inicial irá al diseño web y el armado de las plataformas. Más aún, el emprendimiento posee una estructura de gastos fijos casi nulos, teniendo el pago del dominio y gasto eléctrico que cueste el uso de las computadoras de los desarrolladores principalmente. En cuanto a costos semifijos se encuentran las remuneraciones, y salarios de personal y sus respectivos aportes.





Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Aspectos Legales

Definir el tipo de sociedad a constituir es uno de los principales aspectos legales que resulta relevante analizar cuando uno se encuentra evaluando lanzar un negocio. En una primera etapa Football Market se constituirá como una Sociedad de responsabilidad limitada en el país de Malta. Los procedimientos relacionados con la constitución de sociedades en Malta deben ser llevados a cabo por un notario público en Malta, al mismo tiempo se requiere la existencia de una oficina registrada, así como una cuenta bancaria abierta en un banco maltés. Una sociedad limitada privada de Malta es el tipo de estructura que está dirigida principalmente a pequeñas y medianas empresas y requiere al menos un accionista. El capital social mínimo requerido es de 1.200 euros y la cantidad debe pagarse en su totalidad. Los miembros de la sociedad son responsables limitados, en donde la responsabilidad de los socios está limitada por la cantidad de capital que hayan aportado a la misma.

La incorporación es simple y comienza con la preparación de los Estatutos y el capital social mínimo de 1.200 EUR para una sociedad de responsabilidad limitada privada. El Registro de Compañías está a cargo de la incorporación de compañías en Malta<sup>21</sup> a través de las oficinas locales. Una oficina registrada en Malta, una cuenta bancaria corporativa para el capital social mínimo, el registro de impuestos y las contribuciones sociales son algunos de los requisitos para establecer una sucursal en Malta. Además, es importante considerar las solicitudes de licencias y permisos antes de establecer las operaciones en este país. Luego del registro comercial en Malta, el siguiente paso del procedimiento es el registro del IVA. Esto es obligatorio solo si la compañía tiene un ingreso anual que supera los 10,000 EUR. El director fiscal de la empresa en Malta debe presentar una solicitud de registro de IVA para obtener un número de IVA.

Se considera de suma importancia poder contratar servicios de una empresa de contabilidad en Malta. Dichos expertos se ocupan de los registros de todas las transacciones de la empresa, nomina, contabilidad, asesoría fiscal, balance de prueba mensual, contabilidad financiera y de gestión completa, registro de impuestos y revistas de IVA. En lugar de abrir un departamento de contabilidad completo se contratan los servicios de una firma de contabilidad local en Malta. Algunos de los beneficios fiscales de dicha jurisdicción son los siguientes:

---

<sup>21</sup> <https://www.companyincorporationmalta.com/es/tipos-de-empresas-en-malta>

- Sin retención de impuestos generalmente aplicados a dividendos, intereses o regalías salientes
- No se aplica ningún impuesto sobre las ganancias de capital por la enajenación de acciones en una empresa de Malta.
- Sin impuestos de entrada o salida en caso de cambio de domicilio o residencia hacia o desde Malta
- Sin impuestos sobre el patrimonio o el capital

Estos beneficios económicos son rentables y vistos con muy buenos ojos para el negocio que se está proponiendo. Los inversores extranjeros reciben importantes incentivos del gobierno maltés. Reciben préstamos, subvenciones y descuentos fiscales. En este sentido, es importante saber que Malta firmó una serie de tratados de doble tributación con países de todo el mundo con el fin de evitar la evasión fiscal y pagar los impuestos dos veces sobre los ingresos. La economía en Malta también está en buen estado gracias a la fuerza laboral altamente capacitada, el bajo nivel de desempleo y el salario promedio aceptable(\$1.400 Euros).

Por último, se verifica que el dominio "footballmarket.com.io" está disponible y cumple con los requisitos para su registro, alta e implementación.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Costos Finanzas e Inversión

### 5.1. Estimaciones y Presupuestos

Para obtener el valor para el año fiscal de los siguientes años, las cuentas se harán en dólares estadounidenses debido a que los ingresos serán en dicha moneda.

### 5.2 Inversión Inicial

Para definir nuestros costos iniciales hay que describir nuestro compromiso tecnológico. En el corto plazo, un aspecto fundamental de la estructura de costos es la inversión inicial. Es necesario contar con diversos activos tangibles e intangibles, cómo también con capital a ser utilizado para la puesta en marcha de la empresa.

Por lo tanto, se enuncian los siguientes artículos y su precio al contado al día de la fecha:

#### Inversion Inicial

Activo	Precio(U\$D)
Computadoras	\$ 5.000,00
Diseño Pagina Web	\$ 500,00
Desarrollador web	\$ 2.000,00
Diseño de Marca	\$ 1.500,00
Presupuesto Inicial Marketing (6 meses)	\$ 12.000,00
Previsión Gastos Varios	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23.000,00</b>

### 5.3. Análisis de Costos

**Primer Año**

Costos Fijos Mensuales	U\$D
Sueldos Socios Fundadores	\$ 500,00
Salario Equipo	-
Servicio de Software	\$ 88,00
Comunicación y Marketing	\$ 833,00
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ 280,00
Gastos Varios	\$ 100,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 1.801,00</b>
<b>Total Costos Fijos Anual</b>	<b>\$ 21.612</b>

**Segundo Año**

Costos Fijos Mensuales	U\$D
Sueldos Socios Fundadores	\$ 500,00
Salario Equipo	\$ 1.040,00
Servicio de Software	\$ 245,00
Comunicación y Marketing	\$ 1.000,00
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ 350,00
Gastos Varios	\$ 150,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 3.285,00</b>
<b>Total Costos Fijos Anual</b>	<b>\$ 39.420</b>

### Tercer Año En Adelante

Costos Fijos Mensuales	U\$D
Sueldos Socios Fundadores	\$ 500,00
Salario Equipo	\$ 1.980,00
Servicio de Software	\$ 335,00
Comunicación y Marketing	\$ 1.200,00
Honorarios Profesionales (Contables, Legales)	\$ 430,00
Gastos Varios	\$ 200,00
Total Costos Fijos	\$ 4.645,00
Total Costos Fijos Anual	\$ 55.740,00

En lo que a gastos fijos concierne, estos son dependientes del nivel de desarrollo y éxito que tenga la empresa. Hasta demostrar que el modelo de negocios es en efecto exitoso, Football Market no se va a comprometer a invertir en capital humano. En los gastos fijos, este movimiento se puede apreciar en el salario equipo nulo para el primer año. Para años subsiguientes, se prevé contratar dos nuevos miembros al equipo para aumentar la oferta que desarrolla la empresa cada año. Este incremento al staff acarrea un incremento en el costo de servicios de software. De tener éxito finalizado el primer año, se prevé un aumento de los costos de marketing y publicidad para poder construir y consolidar el crecimiento obtenido, como también captar nuevos mercados online.

Cabe destacar, que para todos los años se estipula un sueldo mínimo vital y móvil para cada socio fundador. Los intereses de ellos no están puestos en obtener beneficios propios a consta de maximizar los beneficios de la empresa. Se buscará maximizar el valor de la empresa. Para maximizar dicho valor no se tendrá en cuenta incorporar un espacio físico de trabajo cómo lo es una oficina. Estrictamente hablando, tener una oficina es innecesario para una primera etapa del desarrollo de la actividad. Más aún si se toma en cuenta el panorama actual que ha llevado a varias empresas a mutar su régimen laboral hacia el home-office.

### Punto de Equilibrio Mensual

Para medir el punto de equilibrio se mide por la cantidad de transacciones mensuales, luego este mismo puede ser distribuido de distintas maneras entre el monto de cada usuario, es decir, que obviamente cuanto más usuario la transacción promedio baja y viceversa. Para cubrir los usd\$1801 mensuales del primer año se necesitan usd\$360.200 transacciones mensualmente.

Punto de Equilibrio 1er año			
Teniendo un gasto de usd\$1801 mensuales			
$\text{usd}\$1801/0,5\% =$	USD	\$	360.200 Por mes

### 5.4. Análisis de Ingresos

La única forma de ingresos que se cuenta en esta instancia es la del 0,5% de las transacciones realizadas en la plataforma. El ingreso total del negocio es dependiente de la capacidad de alcance y de la cantidad de usuarios diarios en la plataforma. Se describen 3 posibles escenarios.

Escenario Pesimista			
100 usuarios mensuales activos			
usd\$50 diarios transacciones promedio x usuario			
$\text{usd}\$50 * 100 \text{ usuarios} * 30 \text{ dias} =$	USD	\$	150.000 Por mes
0,50%	=	\$	750 Por mes
Ingreso total año 1		\$	<b>9.000</b>

Escenario Neutro				
200 usuarios mensuales activos				
usd\$75 diarios transacciones promedio x usuario				
usd\$75*200usuarios*30dias =	USD	\$	450.000	Por mes
0,50%	=	\$	2.250	Por mes
Ingreso total año 1		\$	27.000	

Escenario Optimista				
500 usuarios mensuales activos				
usd\$50 diarios transacciones promedio = usd\$2 por persona				
usd\$50*500usuarios*30dias =	USD	\$	750.000	Por mes
0,50%	=	\$	3.750	Por mes
Ingreso total año 1		\$	45.000	

Por escenario pesimista se entiende todo escenario donde los ingresos no lleguen a cubrir los costos totales. Este es el primer caso enunciado, ya que el mismo no llega a servir el mínimo de usd\$360.200 en transacciones mensuales requerido en el análisis del punto de equilibrio. Un escenario como éste necesariamente lleva al replanteo de distintas variables y estrategias, entre ellas la estrategia de marketing. Se procederá a mantener la empresa funcionando durante el menor tiempo que sea prudente para intentar modificar la situación, pero si este escenario y sus siguientes replanteos no llevan a mejorar la situación se procederá al cierre de la empresa en su totalidad.

En cambio, por escenario optimista se entiende todo escenario donde la demanda en nuestra plataforma supere nuestras expectativas a tal punto que sea necesario adquirir nuevos miembros para el staff. Resulta imperioso resaltar la escalabilidad de los ingresos y cómo estos son sensibles, dependen no solo de la cantidad de usuarios sino que también de la cantidad de dinero transaccionado por los mismos.



## 5.5. Financiación

La financiación del emprendimiento se realizará a partir de aportes de capital propios de los socios fundadores en el mismo porcentaje. Dichos aportes corresponden al monto necesario para la inversión inicial y gastos extraordinarios si los hubiera. La naturaleza de esos aportes resulta responsabilidad única y exclusiva del socio fundador si bien no se descartan préstamos del tipo amigos y familia. Por otro lado, no se descartan posibles ventas futuras de equito si es que el negocio resulta sustentable y la situación lo amerite. También se contemplan las posibilidades de contactarse con distintas aceleradoras de emprendimientos o apalancarse en contactos dentro de las distintas redes de emprendedores de las cuales se forma parte ya sea de manera directa o indirecta. Algunos ejemplos de esos contactos son los clubes de emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires “Trama Emprendedores” y el Club de Emprendedores de la Universidad de San Andrés.

## 5.6. Estado de Resultados

Estado de Resultados correspondiente al Escenario Pesimista				
Periodo	1	2	3	4
Ingresos	\$ 9.000,00	\$ 9.900,00	\$ 10.890,00	\$ 11.979,00
<b><u>Gastos operativos</u></b>		\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de Software	\$ (1.056,00)	\$ (1.161,60)	\$ (1.277,76)	\$ (1.405,54)
<b>Total Gastos Operativos</b>	\$ (1.056,00)	\$ (1.161,60)	\$ (1.277,76)	\$ (1.405,54)
		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ganancia Bruta</b>	\$ 7.944,00	\$ 8.738,40	\$ 9.612,24	\$ 10.573,46
		\$ -	\$ -	\$ -
<b><u>Gastos Comerciales</u></b>		\$ -	\$ -	\$ -
Comunicación y Marketing	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)
<b>Total Gastos Comerciales</b>	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)
		\$ -	\$ -	\$ -
<b><u>Gastos Administrativos</u></b>		\$ -	\$ -	\$ -

<b>Sueldos Socios</b>	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)
<b>Honorarios Profesional</b>	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)
<b>Total Gastos Administrativo</b>	\$ (5.360,00)	\$ (5.360,00)	\$ (5.360,00)	\$ (5.360,00)
		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	\$ (7.412,00)	\$ (6.617,60)	\$ (5.743,76)	\$ (4.782,54)

Tal cómo se había anunciado anteriormente, los ingresos no llegan a cubrir los gastos totales. Dado que la tasa de crecimiento en la cantidad de transacciones anuales es chica (10%), pasarán más de 4 años hasta llegar a recuperar la inversión inicial. Resulta imposible un cálculo de la tasa interna de retorno. El valor actual neto del emprendimiento es negativo. Este escenario conlleva a una pérdida de capital y tal como se mencionó anteriormente sería necesario un severo replanteo de las variables del negocio o su terminación.

Estado de Resultados correspondiente al Escenario neutro				
Periodo	1	2	3	4
<b>Ingresos</b>	\$ 27.000,00	\$ 33.750,00	\$ 42.187,50	\$ 52.734,38
<u>Gastos operativos</u>		\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de Software	\$ (1.056,00)	\$ (1.320,00)	\$ (1.650,00)	\$ (2.062,50)
<b>Total Gastos Operativos</b>	\$ (1.056,00)	\$ (1.320,00)	\$ (1.650,00)	\$ (2.062,50)
		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ganancia Bruta</b>	\$ 25.944,00	\$ 32.430,00	\$ 40.537,50	\$ 50.671,88
		\$ -	\$ -	\$ -
<u>Gastos Comerciales</u>		\$ -	\$ -	\$ -
Comunicación y Marketing	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)
<b>Total Gastos Comerciales</b>	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)
		\$ -	\$ -	\$ -
<u>Gastos Administrativos</u>		\$ -	\$ -	\$ -

Sueldos Socios	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)
Honorarios Profesional	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)
<b>Total Gastos Administrativo</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>
		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 10.588,00</b>	<b>\$ 17.074,00</b>	<b>\$ 25.181,50</b>	<b>\$ 35.315,88</b>

**VAN=** \$ 23.756,07

**TIR=** 65%

Este es el escenario objetivo para el negocio de Football Market. Recordamos que este escenario involucra una tasa de crecimiento del 25% en la cantidad de transacciones realizadas año tras año. Particularmente, se destaca un Periodo Simple de Recupero de la inversión inicial en el primer año y se destaca un VAN positivo de US\$23.756,07 y una Tasa Interna de Retorno de 65%, ambos indicadores que el emprendimiento en sí resulta redituable.

Universidad de  
San Andrés

Estado de Resultados correspondiente al Escenario Optimista				
Periodo	1	2	3	4
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 45.000,00</b>	<b>\$ 60.750,00</b>	<b>\$ 82.012,50</b>	<b>\$ 110.716,88</b>
<u>Gastos operativos</u>		\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de Software	\$ (1.056,00)	\$ (1.425,60)	\$ (1.924,56)	\$ (2.598,16)
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ (1.056,00)</b>	<b>\$ (1.425,60)</b>	<b>\$ (1.924,56)</b>	<b>\$ (2.598,16)</b>
		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 43.944,00</b>	<b>\$ 59.324,40</b>	<b>\$ 80.087,94</b>	<b>\$ 108.118,72</b>
		\$ -	\$ -	\$ -

<u>Gastos Comerciales</u>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comunicación y Marketing	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)	\$ (9.996,00)
<b>Total Gastos Comerciales</b>	<b>\$ (9.996,00)</b>	<b>\$ (9.996,00)</b>	<b>\$ (9.996,00)</b>	<b>\$ (9.996,00)</b>	<b>\$ (9.996,00)</b>
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>Gastos Administrativos</u>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Socios	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)
Honorarios Profesional	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)	\$ (3.360,00)
<b>Total Gastos Administrativo</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>	<b>\$ (5.360,00)</b>
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 28.588,00</b>	<b>\$ 43.968,40</b>	<b>\$ 64.731,94</b>	<b>\$ 92.762,72</b>	

**VAN=** \$ 76.539,31

**TIR=** 161%

Por último destacamos un modelo de escenario optimista que supera nuestras expectativas. Este escenario involucra un crecimiento del 35% en la cantidad de proyectos que se realizan año tras año. De nuevo se destaca que todos los flujos de fondos son positivos desde el primer año. El VAN y la TIR demuestran un éxito rotundo del emprendimiento.

Resulta imperioso destacar que ninguno de estos escenarios futuros representa la realidad futura. Más bien, son una previsión educada o informada. Estas estimaciones son las que mejor asemejan la realidad según nuestros estudios y evaluaciones.

## 6. Plan de Implementación y Riesgos

### 6.1 Plan de Implementación

En cuanto a la implementación del plan de negocios se estima que el proyecto podría estar en marcha dentro de los 5 meses de haberse iniciado. Como fecha de inicio, se apunta a que será a partir de diciembre del 2021 debido al rápido crecimiento del mercado.

Como primera instancia se deberá crear la sociedad, registrar el dominio y la marca. Cabe aclarar que la sociedad puede empezar a operar bajo dicha marca, por más que el trámite del registro de marca puede tardar hasta un plazo máximo de 24 meses.

Por otro lado, gran parte de los 5 meses estimados para el lanzamiento se utilizarán para el desarrollo comercial, del sitio, imagen marcaria y societario. Consideramos que el apropiado desarrollo de imagen de marca, desarrollo del sitio web y desarrollo del plan comercial son aspectos necesarios para sostener y proyectar nuestra empresa como un jugador estable, confiable, que brinda un servicio de excelente calidad.

Luego de este periodo, se dará inicio al lanzamiento y puesta en marcha del proyecto.

	Año 1										
<b>Creación de la Sociedad</b>											
<b>Registro de Dominio</b>											
<b>Registro de Marca</b>											
<b>Desarrollo de la imagen de la marca</b>											
<b>Trabajos solidarios</b>											
<b>Desarrollo del Sitio</b>											
<b>Comunicación Orgánica en RRSS</b>											

Desarrollo Comercial												
Promoción y Comunicación												
Lanzamiento y puesta en marcha												

## 6.2 Riesgos

A la hora de desarrollar cualquier emprendimiento uno debe asumir riesgos. Estas pueden ser internas o externas, y a su vez pueden ser controladas por la empresa o fuera de su control. Es importante tener en claro algunos escenarios posibles que pueden llegar a influir en los resultados del emprendimiento para luego poder accionar sobre ellas de la manera más directa posible.

Uno de los principales riesgos para destacar en la actualidad es la situación económica que atraviesa la Argentina. Nuestro país no presenta un contexto económico favorable para invertir. Esto se debe a su creciente inflación y su riesgo existente en los índices internacionales. Otro riesgo que el proyecto se puede enfrentar es la sobreestimación o subestimación de la demanda de nuestros servicios. Como en cualquier emprendimiento, puede pasar que se sobreestime la demanda y así encontrarse con potenciales pérdidas en nuestra estimación. Por suerte ante este escenario el proyecto no estaría sufriendo grandes pérdidas económicas gracias a su baja cantidad de Costos Fijos, con relación a otras empresas. El caso de la subestimación por su parte también puede convertirse en un riesgo llegado al caso de que no podamos satisfacer la demanda del mercado y así encontrarnos en la situación de perder potenciales clientes. Consideramos muy poco probable que eso pase ya que el software de la página web tendrá la capacidad para poder soportar a dichos usuarios. A su vez, nos dará la pauta necesaria para justificar una expansión del negocio y del equipo.

Por último, un riesgo puede ser la potencial entrada de nuevos jugadores al mercado. Luego del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se ve que las barreras de entrada son relativamente bajas y eso es una amenaza ya que puede reducir la rentabilidad del mercado, igualmente el mercado tiene un crecimiento exponencial, estableciendo a futuro los usuarios del mercado. Es ahí donde la empresa apunta a ser un jugador estable y fuerte en el futuro.

## 7. Equipo

La formación de un equipo de trabajo sólido va a ser esencial para empezar el negocio propuesto. En su libro *Zero to One* (2014)<sup>22</sup>, luego de compararlos con un matrimonio, Peter Thiel introduce la siguiente afirmación respecto a los *founding teams*: “*I study the founding teams. Technical abilities and complementary skill sets matter, but how well the founders know each other and how well they work together matter just as much. Founders should share a prehistory before they start a company together*”. Esta afirmación confirma la importancia de consolidar un buen grupo humano para liderar el desarrollo del negocio. Sin embargo, no alcanza con ser amigos. Los socios tienen que estar alineados en objetivos, metodologías de trabajo y liderazgo para llevar a cabo un *partnership* sano. Por sobre todas las cosas entender el funcionamiento de una startup y el trabajo que eso significa.

El equipo de trabajo estará organizado por 5 socios que manejan las principales áreas fundamentales del negocio. Los socios fundadores son Francisco Zunino Díaz (27), Ezequiel Tortorelli (35), Fernando Marinelli (34), y Felipe Zuluaga (30). Con un trabajo en conjunto todos los socios tendrán roles distintos pero complementarios en la funcionalidad del negocio.

Francisco Zunino Díaz, Licenciado en Administración de Empresas, será el responsable de Business Development y de la parte Administrativa del negocio (costos, finanzas, presupuestos, descuentos, pagos, contable, etc.). Francisco a su vez será el principal encargado de la parte operativa que necesite la empresa.

Fernando Marinelli, Licenciado en Derecho en la Universidad de Buenos Aires, por su lado será el encargado del área de legales de la empresa, en el armado de las sociedades, cuentas bancarias y bases sólidas de cara al futuro.

Ezequiel Tortorelli, Licenciado en Derecho en la Universidad de Buenos Aires y Felipe Zuluaga Licenciado en Administración de Empresas en la universidad Di Tella, se encargan de hablar con proveedores y de Marketing y Publicidad. Se harán cargo de la comunicación y branding de la empresa. También brindará soporte y ejecución en las otras áreas.

Los socios cumplirán un rol clave en la visión, estrategia y ejecución del negocio. Esto sería en cuanto a la administración interna de Football Market. Luego, se planea contratar un programador para llevar a cabo el servicio de armado y diseño del sitio web. Consideramos esto como una pata esencial del negocio, para ayudarnos a escalar con una imagen

---

<sup>22</sup> Thiel, Peter. (2014). *Zero to One - Notes on Startups, or How to Build the Future*. New York, USA: Crown Business.

respetable y admirada. Sin embargo, cabe destacar que en una segunda instancia del proyecto se planea incorporar nuevos empleados para ayudar con la evolución y desarrollo de la plataforma. Con los programadores in house se buscará hacer el correcto mantenimiento del día a día y modificaciones necesarias.

Por último, se proyecta un crecimiento de personal interno a futuro. Es decir, se contratará empleados una vez consolidados en el mercado y bases de crecimiento. Buscando empleados para formar equipos de Administración, Marketing, Business Development, Operaciones y Customer Success. Cabe aclarar que esta decisión dependerá del crecimiento de Football Market, entonces no le hará foco por ahora.



Universidad de  
**San Andrés**



## 8. Conclusiones

El presente Plan de Negocios tiene dos finalidades. Por un lado, cumple una labor de evaluación final integral, donde se plasman gran parte de los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, y por el otro tiene la finalidad de demostrar nuestra capacidad para evaluar el potencial y desarrollar un proceso digno para explotar eficientemente oportunidades económicas futuras.

En primer lugar se analizó una serie de tendencias o corrientes actuales que, de manera conjunta, brindan una oportunidad de crecimiento dentro del mundo de blockchain, una tecnología emergente.

En segundo lugar, se analizó una manera eficiente para desarrollar esta oportunidad y se describió el foco del proyecto: brindar un servicio tecnológico basado en la red de Ethereum, acciones de fantasía de jugadores de fútbol.

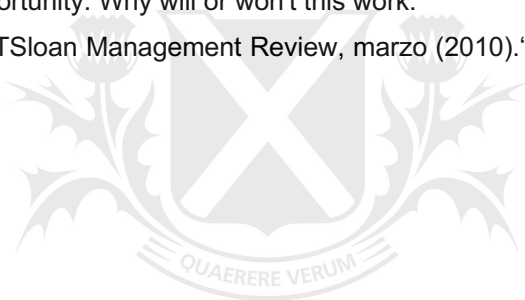
En tercer lugar, se llevó a cabo un análisis sustancial de la industria describiéndola como una industria de rivalidad baja en este momento pero con un crecimiento potencial y revolucionario. Entre los participantes se sentaron las bases sobre cómo nos diferenciaremos del resto a partir de nuestra propuesta de valor y plan de marketing.

Al analizar la propuesta desde una mirada financiera, se destaca su viabilidad y bajo punto de equilibrio dado una administración costo-eficiente. Resulta imperioso destacar la escalabilidad del negocio, siendo los mayores costos los asociados al capital humano y la inversión en marketing y publicidad.

Por último, recordamos el espíritu con el cual este emprendimiento fue concebido: el de brindarle a las personas la libertad de poder expresar su conocimiento futbolero en la red más segura del mundo, en donde la transparencia es su principal virtud. Confiamos en que Football Market tiene no sólo la potencialidad para cumplirlo, si no que también confiamos en que lo hará de manera rentable a través del tiempo.

## Bibliografía

- BYGRAVE, W. AND ZACHARAKIS, A. Understanding your Business Model and Developing your Strategy. (2008) John Wiley & Sons Entrepreneurship. Inc., USA. Capítulo 4.
- BYGRAVE, W. AND ZACHARAKIS, A. Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping (2008). Entrepreneurship. John Wiley & Sons. Inc., USA. Cap. 3.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos del Marketing: Teoría y Experiencia. Granica. Buenos Aires
- Matterport. (No date). Pricing. Retrieved May 18, 2020 from buy.matterport.com
- Osterwalder Alexander y Pigneur Yves, Generación de Modelos de Negocios. (2011).
- Porter, M. (2008): "The five competitive forces that shape strategy", en Harvard Business Review.
- Thiel, Peter. (2014). Zero to One - Notes on Startups, or How to Build the Future. New York, USA: Crown Business.
- Leschke, J. Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(1) (2013). "Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation"
- Mullins, J.W. (2009) My opportunity. Why will or won't this work.
- Mullins, J. y Komisar, R. MIT Sloan Management Review, marzo (2010). "A business plan or a journey to plan B?"



Universidad de

San Andrés

### Páginas web/ artículos online

- Clase media: La mitad ya realiza algún tipo de inversión, con foco en lo que conoce mejor (2017). <http://www.dalessio.com.ar/xpublico/Clase-media-La-mitad-ya-realiza-alg%C3%BAn-tipo-de-inversi%C3%B3n-con-foco-en-lo-que-conoce-mejor.pdf>
- Estrategia Mundial: las lecciones que dejó el juego que cautivó a 10.000 usuarios. (2018). <https://www.ambito.com/deportes/estrategia-mundial-las-lecciones-que-dejo-el-juego-que-cautivo-10000-usuarios-n4029263>
- Las inversiones de la clase media, poco rentables: la mayoría va a lo seguro y pierde con la inflación. <https://opisantacruz.com.ar/2017/08/11/las-inversiones-de-la-clase-media-poco-rentables-la-mayoria-va-a-lo-seguro-y-pierde-con-la-inflacion/>
- Así se calcula el valor de mercado de los futbolistas de élite – Sistema MERC (2017). <https://futbolfinanzas.com/calculo-del-valor-de-mercado-de-los-futbolistas-de-elite/>
- Encuesta realizada por BlackRock Global Investor Pulse (2019). [https://www.blackrock.com/mx/intermediarios/vision-de-mercado/investor-pulse?cid=aff%3Ainsights\\_rsrch\\_pirtlinsti\\_investorpulse2019%3Aforbes\\_investor\\_profiles](https://www.blackrock.com/mx/intermediarios/vision-de-mercado/investor-pulse?cid=aff%3Ainsights_rsrch_pirtlinsti_investorpulse2019%3Aforbes_investor_profiles)

Número de usuarios de Smartphone a nivel mundial desde 2016 hasta 2021.  
<https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial--2019/>

<https://rodrigojm.com/estadisticas-y-datos-del-uso-del-celular/>

<https://es.statista.com/grafico/17154/penetracion-del-uso-de-smartphones-en-el-mundo/>

The Mobile Economy(2020).

<https://www.gsma.com/mobileeconomy/>

Más de la mitad de la población mundial tiene acceso a internet (2017).  
<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-mundial-tiene-acceso-a-internet-304778>

Global Investor Study 2016

<https://www.schroders.com/es/sysglobalassets/digital/insights/pdfs/2016/sgis-2016/sgis-2016-outcomes-full-report-eses.pdf>

Marketing 4 ecommerce

<https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo/>

Fanáticos del fútbol en América Latina descifrados

<https://www.dossiernet.com.ar/articulo/fanaticos-del-futbol-en-america-latina-descifrados/4877>

Se lanzó oficialmente Guazú Bet, para apuestas online en Misiones (2019)

<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100186422/se-lanzo-oficialmente-guazubet-para-apuestas-online-en-misiones/>

Informe especial Covid-19, CEPAL (2020)

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550_es.pdf)

Mercado Libre: su valor ya equivale a más del doble de las reservas y al 20% del PBI de la Argentina (2020)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/boom-cuarentena-mercado-libre-vale-us81000-millones-nid2540004#:~:text=Mercado%20Libre%3A%20un%20ganador%20en%20la%20pandemia&text=En%20los%20primeros%20nueve%20meses,a%20igual%20per%C3%ADodo%20de%202019.>

Casas de apuestas en Uruguay (2021)

<https://apuestasdeportivas24.com/casas-apuestas/paises/uruguay/#:~:text=apuestan%20en%20ellas.-,%C2%BFes%20legal%20apostar%20online%20en%20Uruguay%3F,de%20la%20loter%C3%ADa%20del%20estado.>

Argentina: ya es oficial la regulación de las apuestas deportivas online en la provincia de Buenos Aires (2019)

<https://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2019/03/29/78916-argentina-ya-es-oficial-la-regulacion-de-las-apuestas-deportivas-online-en-la-provincia-de-buenos-aires>

Axel Kiciloff da licencias a Daniel Angelici y a Cristobal López para explotar el juego online (2021)

[https://www.clarin.com/politica/provincia-da-licencias-cristobal-lopez-daniel-angelici-explotar-juego-online\\_0\\_BGPbv46nN.html](https://www.clarin.com/politica/provincia-da-licencias-cristobal-lopez-daniel-angelici-explotar-juego-online_0_BGPbv46nN.html)

Acelerando Asociaciones Público-Privadas en Brasil: El Programa de Asociaciones e Inversiones (2018)

<https://www.coalicionregional.net/acelerando-asociaciones-publico-privadas-en-brasil-el-programa-de-asociaciones-e-inversiones/>

En América Latina, las casas de apuestas deportivas aumentaron un 44% en los últimos cinco años (2019)

[https://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2019/09/06/80200-en-america-latina-las-casas-de-apuestas-deportivas-aumentaron-un-44por\\_ciento-en-los-ultimos-cinco-anos](https://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2019/09/06/80200-en-america-latina-las-casas-de-apuestas-deportivas-aumentaron-un-44por_ciento-en-los-ultimos-cinco-anos)

Brasil: Panorama actual del sector del juego (2020)

<https://g-mnews.com/news/brasil-panorama-actual-del-sector-del-juego/>

Artículo titulado Coljuegos

<https://www.coljuegos.gov.co/>

Coljuegos recaudó casi US\$1.000 millones en sus nueve años como entidad reguladora (2020)

<https://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2020/11/05/83909-coljuegos-recaudo-casi-us-1000-millones-en-sus-nueve-anos-como-entidad-reguladora>

La cantidad de argentinos que compraron criptomonedas se cuadruplicó en 2020 (2020)

<https://www.telam.com.ar/notas/202012/539120-la-cantidad-de-argentinos-que-compraron-criptomonedas-se-cuadruplico-en-2020.html>

[https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2021-04-03/football-index-bolsa-jugadores-queiebra-reino-unido\\_3017020/#:~:text=Todo%20se%20torci%C3%B3%20este%20mes,su%20publicidad%20de%20las%20camisetas.](https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2021-04-03/football-index-bolsa-jugadores-queiebra-reino-unido_3017020/#:~:text=Todo%20se%20torci%C3%B3%20este%20mes,su%20publicidad%20de%20las%20camisetas.)

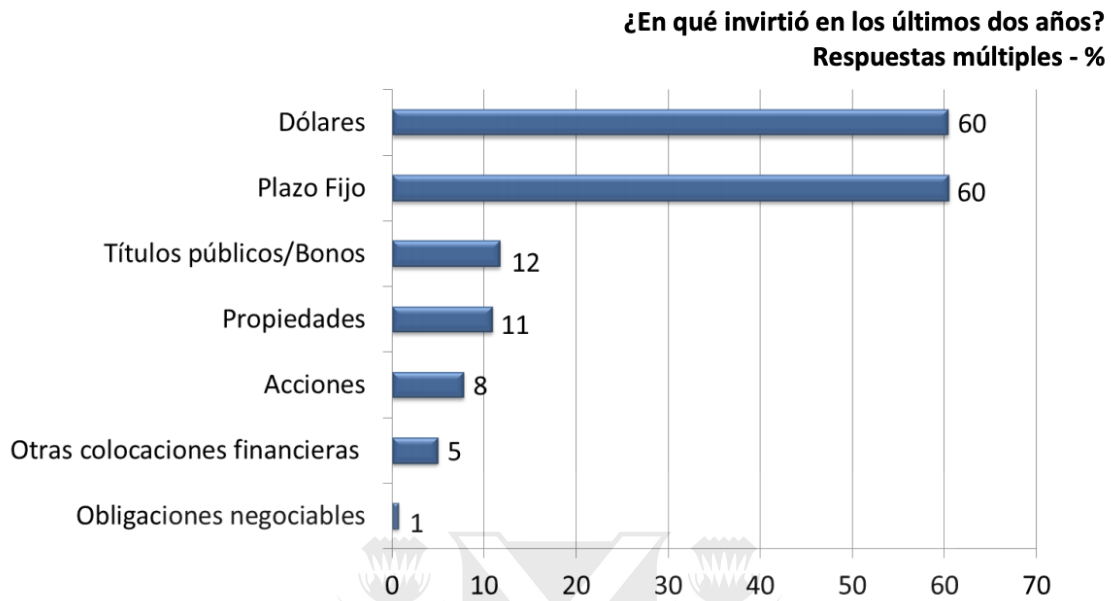
<https://medium.com/blockchain-capital-blog/bitcoin-is-a-demographic-mega-trend-data-analysis-160d2f7731e5>



Universidad de  
**San Andrés**

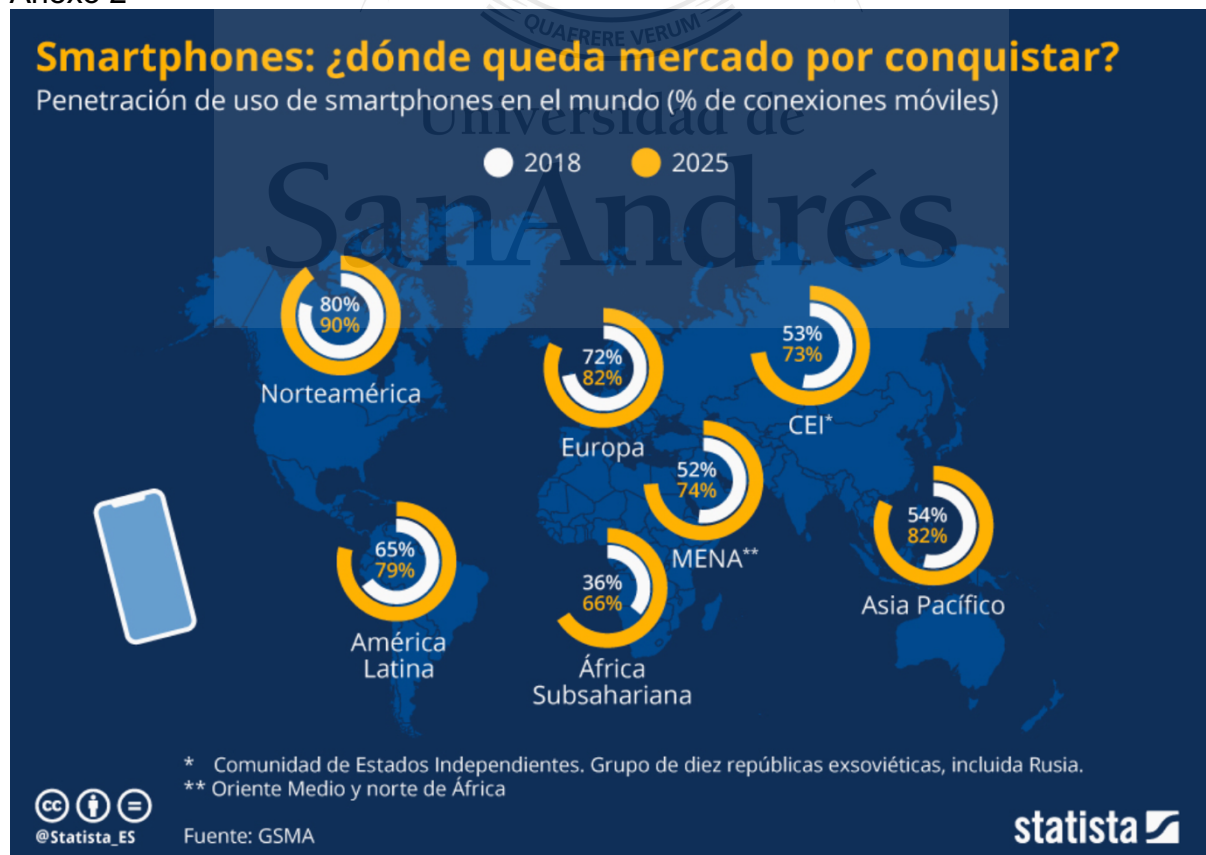
## Anexo

### Anexo 1



Fuente: Cámara de Agentes de Bolsa / D'Alessio IROL

### Anexo 2

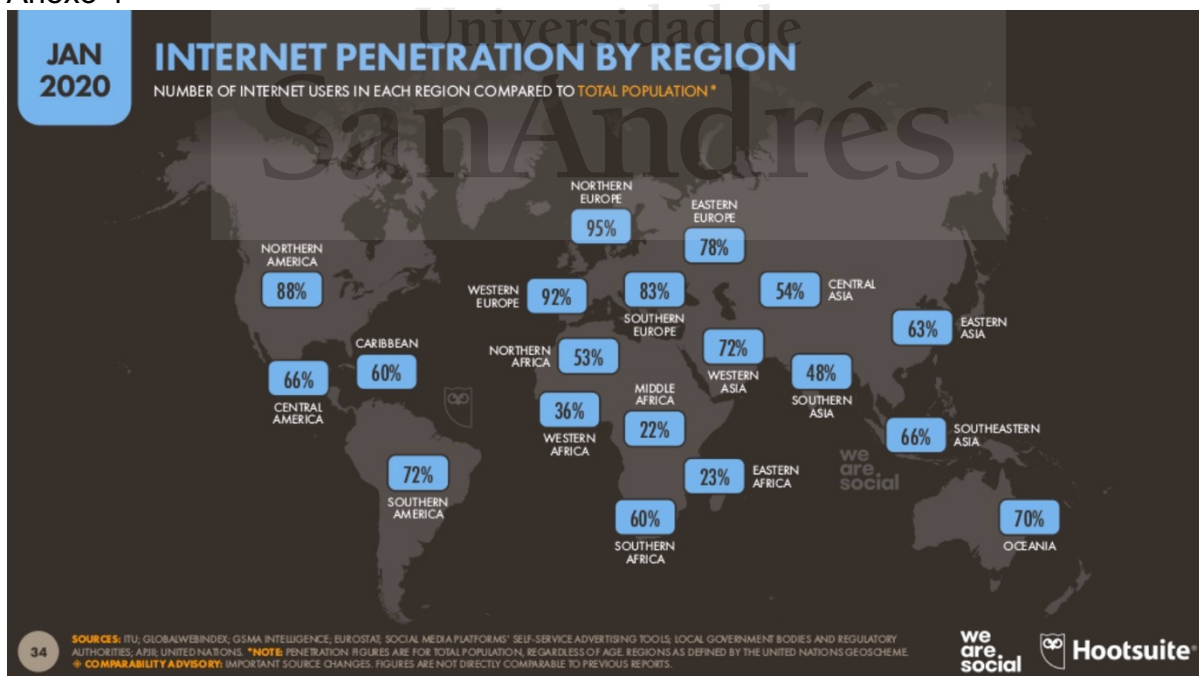


Fuente Global Investor Study  
Anexo 3

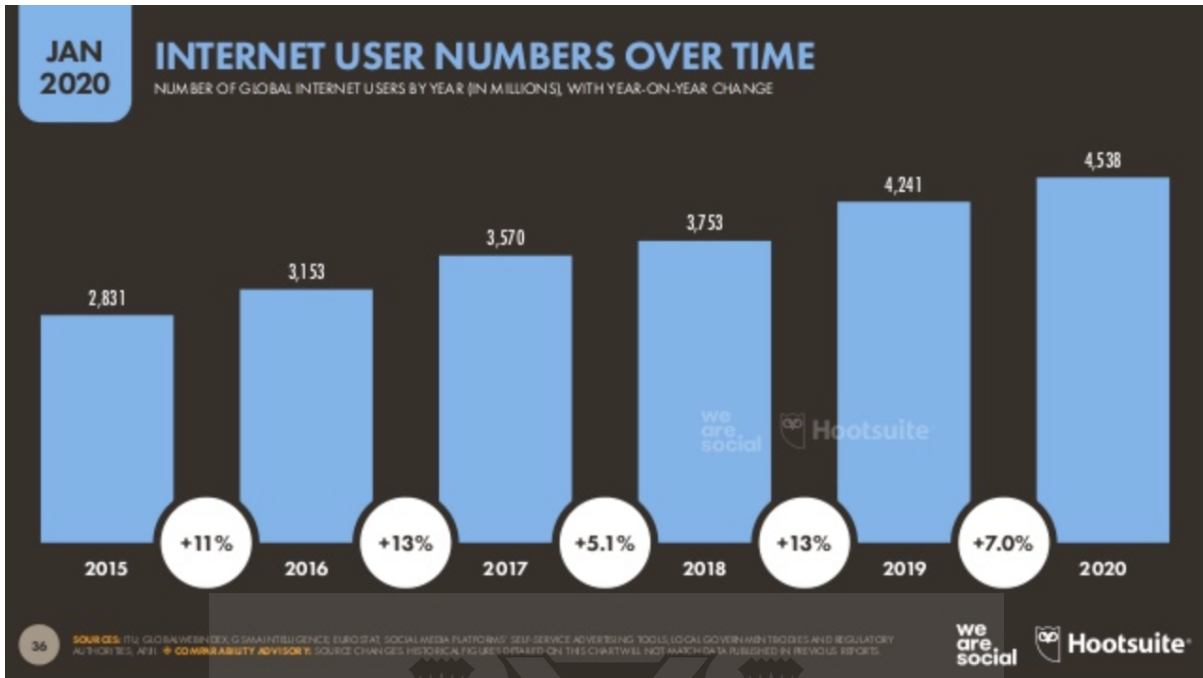
**¿Hasta qué punto son importantes cada uno de los siguientes aspectos a la hora de elegir un producto de inversión? Clasificación de importancia relativa: (0) Nada importante – (10) Fundamental**



Anexo 4



Anexo 5



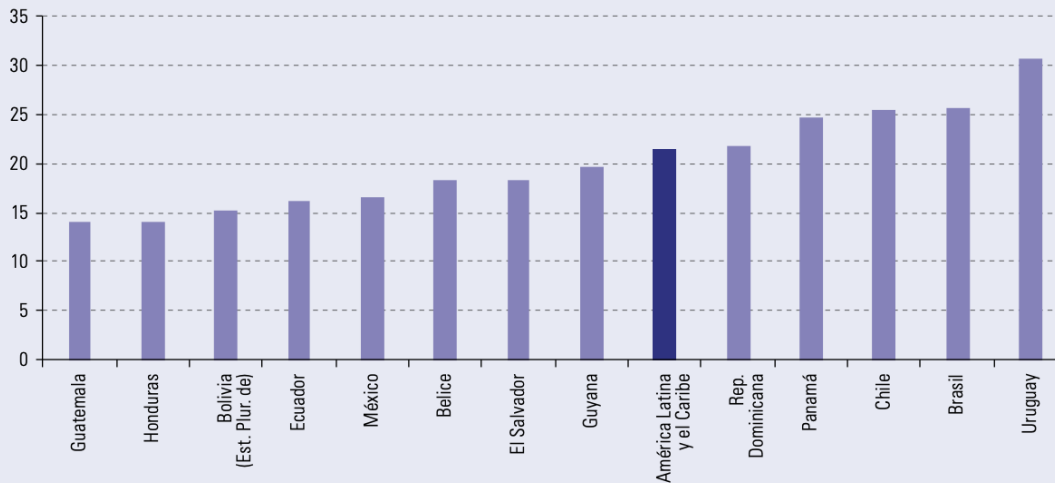
Anexo 6



Anexo 7



**Gráfico 6 | América Latina y el Caribe: probabilidad de teletrabajar**  
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG) y J. Dingel y B. Neiman, "How many jobs can be done at home?", *NBER Working Paper*, N° 26948, Cambridge, Oficina Nacional de Investigaciones Económicas (NBER), 2020.

Nota: Los datos del Ecuador, México, El Salvador, la República Dominicana y Chile se estiman sobre la base de las clasificaciones ocupacionales nacionales.

## Anexo 8

### - Coeficiente de juventud (CJ)

Se tiene en cuenta una "vida útil" del futbolista de unos 15 años (desde los 18 años hasta los 33 años aproximadamente). Es sabido que hay futbolistas que aparecen a los 17 años y jugadores que a los 35 años tienen un rendimiento más que óptimo. Pero al tratarse de una estimación debemos determinar unas características estándares.

$$CJ = 1 - \text{positivo}((\text{Edad} - 23) / 10)$$

De esta manera el coeficiente de un jugador de 23 años es 1 y se irá disminuyendo una décima por año hasta quedar en 0 a los 33 años.

### - Coeficiente de posición (CP)

La calidad de posición pondrá el valor 1 en caso de que sea atacante, el valor 0,75 en caso de que sea centrocampista y 0,5 en caso de que sea defensor o arquero. Esta relación es estimada por los precios que están en el mercado, donde el valor de los arqueros y defensores es menor que el de los centrocampistas. Al mismo tiempo los delanteros son los jugadores más cotizados dentro de cada posición.

### - Calidad Futbolística (CF)

En primer lugar, en una escala del 1 al 10 se le da a cada jugador un nivel de jugador. Cada nivel es específico calculando datos de desempeño, cantidad de veces campeón en el ámbito local e internacional, titular/suplente, equipo en el que juega, perfil del jugador.

$$CF = (\text{Nivel del jugador} \times CP) / 10$$

- Valor mediático

La Calidad Futbolística (CF) tendrá una valoración de 0 a 4.

0 si CF = 0

1 si CF = 2,5

2 si CF = 5

3 si CF = 7,5

4 si CF = 10

La imagen física del jugador (FIS), se valorará de 0 a 2.

Espectacularidad del jugador (ESP). Se valorará de 0 a 2.

Logros deportivos del jugador (DEP). Se valorará de 0 a 2.

Tamaño del mercado futbolístico en su país de origen, así como su popularidad en el mismo (NAC). Se valorará de 0 a 2.

$$VM = (CF + FIS + ESP + DEP + NAC) / 10$$

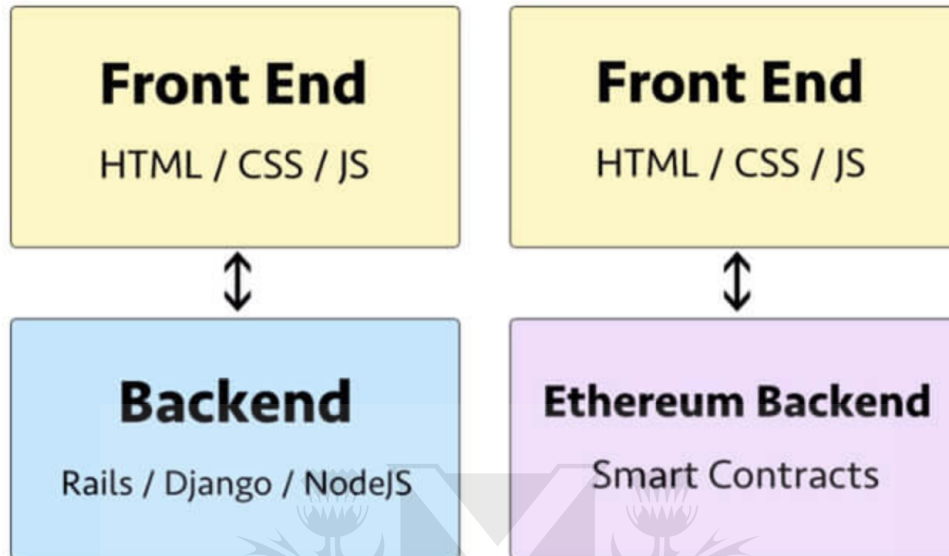
- Valor del mercado del jugador

$$MERC = CJ \times (CF \times 50 \text{ millones}) + (VM \times 50 \text{ millones})$$

Anexo 9

Arquitectura  
App Web

Arquitectura  
DApp



Universidad de  
**San Andrés**