



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Taller de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Community Club

Autor: Santiago Burzaco y Joaquin Rava

Legajo: 28021 y 29264

Mentor: Santiago Barraza

Lugar: Victoria, Buenos Aires

Índice:

Resumen Ejecutivo:	2
Capítulo 1: Introducción	4
Oportunidad del Negocio:	4
Negocio propuesto:	10
Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de Mercado	12
PESTEL	12
FODA	15
Capítulo 3: Modelo de Negocios	17
Canales	18
Relaciones con clientes	19
Fuente de ingreso	19
Recursos Clave	20
Sociedades Claves	20
Estructura de costos	21
Capítulo 4: Plan de Marketing	22
Política de Producto:	25
Política de Precio:	26
Política de Promoción:	26
Política de Plaza:	28
Capítulo 5: Operaciones del Negocio	28
Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión	35
Inversión Inicial	35
Financiamiento	38
Análisis de costos e ingresos	38
Estado de Resultados	42
Capítulo 7: Equipo	45
Capítulo 8: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios	46
Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos	49
Capítulo 10: Conclusión	51
Anexo	51
Bibliografía:	68

Resumen Ejecutivo:

Hemos estructurado un plan de negocios con el objetivo de integrar un modelo de diversificación de riesgo con la problemática que existe en el fútbol donde muy pocos futbolistas llegan a un nivel profesional que les permite vivir de su trabajo como jugador de fútbol. La industria del fútbol profesional es cada vez más grande y más exigente. Es creciente la modalidad laboral donde los mejores futbolistas de todo el mundo intentan desarrollar su carrera profesional en Europa. Para intentar ser jugador profesional los jóvenes deben dejar de lado sus estudios y profesiones para volcarse a pleno a su entrenamiento. Como dijimos, tan solo un porcentaje muy bajo de los futbolistas amateurs alcanza el sueño de jugar profesionalmente y a su vez de este número solo un porcentaje muy pequeño alcanza a desempeñarse en una liga que le permita dedicarse únicamente al fútbol para subsistir. Es por ello que entonces se plantea utilizar un modelo, ya aplicado en el béisbol en Estados Unidos, y que está creciendo en popularidad en otras disciplinas dentro del deporte y en otras profesiones dentro de Estados Unidos: el pooling. El pooling es un modelo que busca reducir el riesgo de personas en profesiones de alta volatilidad. El concepto se basa en armar grupos de futbolistas de similares características, edad, potencial, físico que se obligan a aportar a un pozo un porcentaje bajo de sus futuros ingresos durante sus carreras. Este pool de jugadores cobrará como una suerte de reaseguro a ser repartido el pozo de todo lo que se va recaudando entre los integrantes de cada grupo. De esta forma los jugadores podrán mitigar su riesgo invirtiendo un porcentaje bajo de un potencial ingreso para cubrir la posibilidad de que hayan concentrado todos sus esfuerzos en este trabajo con el cual no puedan subsistir en el paso a ser futbolistas profesionales. Comprendemos que este modelo de negocio es ideal para ejecutarlo en Europa considerando que es el mercado más rico y desarrollado en materia de fútbol. Estamos convencidos de que contaremos con el apoyo de los clubes, de los sindicatos y también de muchas federaciones de fútbol. Será un desafío convencer a los representantes de los jugadores de los beneficios de este esquema. Estos muchas veces tienden a lucrar y alcanzar beneficios rápidos a partir de esta problemática y es también cierto que tratan de desentenderse lo más rápido posible de todos aquellos jugadores que no llegan a alcanzar el éxito o tienen algún inconveniente. Es decir, no siempre sus intereses

están alineados con los de sus representados. Creemos que la combinación del interés de los clubes, los sindicatos y de los mismos futbolistas, así como la de sus familiares, ayudarán a que los representantes también incorporen y difundan este nuevo modelo de negocio. La empresa detrás de este modelo de negocio se encargará de armar los grupos, de firmar un modelo de contrato típico para que cada miembro del grupo contribuya al pozo común. También hará la tarea de recaudar, de administrar y distribuir los ingresos dentro los miembros del pool. Será clave también expandir el concepto y volverlo una moda a partir de los beneficios que recién empiezan a dar frutos dentro de unos años de poner en marcha el proyecto. Es por ello que Community Club deberá hacer un esfuerzo en marketing y en relaciones públicas e institucionales para difundir este concepto dentro de la industria del fútbol europeo. Si creemos que esta fórmula será adoptada por muchos de los clubes, contará con el apoyo de los sindicatos y esto hasta se puede llegar a convertir en una fórmula que las federaciones impongan para los jugadores jóvenes. Entendemos también que el pooling en la etapa amateur ayudará a fortalecer el concepto de trabajo en equipo y a generar vínculos más extensos y sólidos entre los compañeros de grupo. Por último, es muy importante en el pooling poder establecer grupos relativamente chicos, con un promedio entre 3 a 6 jugadores, y que estos tengan características y un potencial de desarrollo equilibrado. Hay una gran cantidad de fuentes de datos estadísticos que ayudarán a crear el algoritmo de predicción para agrupar a los futbolistas. De esta manera los jugadores que formen parte de un grupo se sentirán en paridad respecto a los otros miembros del pool. Esta recolección de datos es cada vez mayor en el fútbol y la utilización de la inteligencia artificial entendemos que puede dar lugar a escalar el negocio y hacerlo más atractivo para todos sus participantes. A partir del modelo de plan de negocios que hemos desarrollado entendemos que la inversión inicial es del orden de US\$209,500 y que se conseguirá una TIR de 31% con la posibilidad de tener un panorama claro y sólido del éxito del negocio luego de los primeros seis años. También sabemos que este modelo de negocio se puede implementar en otras disciplinas deportivas en Europa, tal como el rugby, y hasta incluso en otras profesiones como ya ocurre en Estados Unidos entre compañeros de posgrados o MBA.

Capítulo 1: Introducción

Oportunidad del Negocio:

El mercado futbolístico de Europa es el más rico y grande del mundo, también el más prestigioso, es la meta no solo para los europeos sino para todos los jugadores del mundo. Cada vez más niños y adolescentes de Asia, África y Sudamérica se mudan a Europa, y a edades cada vez más tempranas, para intentar llegar al fútbol de élite. A su vez, esto eleva la barrera para las decenas de miles de chicos europeos que entran y juegan con el objetivo también de llegar a la primera división de los clubes del continente. La inmensa mayoría de jóvenes a los dieciséis o diecisiete años toma conciencia de la dificultad de llegar a brillar en la primera división y de la dificultad de poder vivir del deporte. Es por ello, y por los altos ingresos de aquellos pocos privilegiados que sí alcanzan esta meta, que intentaremos aplicar este modelo de diversificación de riesgo. Este esquema de pooling de ingresos ya ha sido probado con éxito en otras industrias como el béisbol en los Estados Unidos. El pooling de una parte de los ingresos de los jugadores trabaja como una red de contención para aquellos jugadores que abandonan su país, profesión, familia o estudio para poder tener una chance de alcanzar su objetivo. El concepto es el mismo que aplica cualquier manager de portafolio, diversificar el riesgo, apostando directamente en los propios compañeros. El fútbol, como otras industrias, produce grandes disparidades de ingresos y es un sistema en donde aquellos pocos ganadores se quedan con todo, y aquellos que no llegan, que suelen ser la mayoría, no se llevan nada. No obstante, aquellos que no llegan, seguramente acompañaron a la par, y en algunos casos hasta se han destacado por sobre los que terminan teniendo una carrera exitosa. El sistema por el cual se van eliminando los potenciales aspirantes a llegar a la primera división, y las posibles circunstancias; lesiones, problemas familiares, situaciones económicas o burocráticas, presentan cuestiones de alta incertidumbre, y son factores vitales para la carrera exitosa de un jugador. Es por esto que se puede considerar al fútbol como una industria que ofrece alta volatilidad para estos jóvenes. Estas problemáticas son las que hacen más atractivo este esquema de pooling de ingresos, ya que podría no solo beneficiar a los

jugadores, sino que también podría resultar una propuesta atractiva para los clubes y las asociaciones futbolísticas al disminuir el riesgo que toman los aspirantes a tener una carrera profesional.

Creemos que este esquema de pooling y de diversificación de riesgo podría inclusive ser incorporado por algunos clubes como parte de su política institucional en el manejo de su cantera de jugadores jóvenes. De esta forma se fortalecerán valores tales como la solidaridad, el trabajo en equipo, la responsabilidad por el conjunto y la búsqueda de logros grupales, además de intentar cumplir con las metas individuales. Comprendemos que en diversas industrias y en numerosas prácticas individuales como también desde ya en el manejo de activos financieros, existe un concepto “aceptado” de las virtudes de la diversificación de riesgo. Entendemos que con los jugadores de fútbol jóvenes con una multiplicidad de circunstancias que podrían acontecer hasta que consigan ser exitosos, tal como podría ser tener una grave lesión, la diversificación de riesgo es una sabia decisión. Es claro que cuando uno va a las historias más conocidas y resonantes como podría ser la de Lionel Messi y la de Sergio Agüero por ejemplo, es difícil ver el valor de nuestra propuesta. De todas formas, es bueno saber, que por cada Messi y Agüero hay miles y miles de jóvenes desconocidos que no tuvieron la posibilidad de ser jugadores profesionales de primera división. Si a esto le sumamos, que cada vez más deben dedicarse a tiempo completo y sin posibilidad de estudiar o desarrollar otra profesión e intentar lograr su sueño y el éxito de ser un jugador profesional de primera división, es que vemos con mayor grado de atractivo la posibilidad de diversificar este riesgo pensando en el futuro. Actualmente el mercado europeo funciona de manera muy organizada con grandes, medianos y pequeños clubes incorporando en sus divisiones infantiles y juveniles jóvenes para intentar desarrollarlos con entrenadores médicos y preparadores físicos de alto grado de profesionalismo. Normalmente estos clubes empiezan atrayendo talentos locales y a medida que van subiendo de categorías y van siendo de edad más cercana a los 18 años van adquiriendo jóvenes talentosos de países emergentes como Argentina, Brasil y Colombia, al igual que países de África. Los grandes clubes cuentan con scouters o buscadores de talentos a nivel local, en la ciudad donde se desarrollan, y depende la grandeza y el presupuesto del club cuentan con scouts a nivel nacional,

continental e internacional. Es claro a partir de esto que ,a medida que crecen estos profesionales, empiezan a sufrir la irrupción de otros jóvenes que llegan desde otros puntos del país o del continente y a medida que se acercan a la mayoría de edad se le suman todos los jugadores que llegan del exterior. Estas circunstancias de movilidad de recursos y de cada vez mayor globalización de los recursos, convierten las carreras futbolísticas de los jóvenes en mucho más azarosas y las probabilidades de triunfar ya no solo dependen de su desempeño y además de no tener lesiones, sino también de que no lleguen a su club cracks de otras latitudes que los “tapen” y que les impiden mostrarse. Creemos que cuando salimos del interés del jugador individual y comprendemos las preocupaciones de las confederaciones, las asociaciones nacionales, de los clubes y hasta de los padres y los mismos representantes, existirá cada vez un mayor interés en promover este producto. Hemos realizado entrevistas y consultas con todos estos actores del mundo futbolístico y vemos un marcado interés en el pooling que como ya expresamos está creciendo de manera acelerada en Estados Unidos, y no solo a nivel de deportistas profesionales jóvenes sino también en otros grupos de interés, como por ejemplo estudiantes de MBA.

Es importante entender que en promedio el número de jugadores que por ejemplo un club de primera división español tiene en su cantera es de 25 jugadores, de todos estos jugadores solo 4 llegan a conformar la plantilla profesional y exitosa del primer equipo del club. En este primer equipo de 30 jugadores, en general, más de la mitad son jugadores que no pertenecen a la cantera sino que son jugadores provenientes de otros clubes, de otros países y que vinieron a desplazar a aquellos chicos del club que hicieron todas las inferiores dentro del mismo y no lograron tener un lugar ni poder mostrarse. No olvidemos que en Europa y a partir de la Unión Europea, este efecto de movilidad y la posibilidad de jugar en otro país sin ocupar plaza de jugador extranjero (como es el caso de jugadores de Asia o África o Sudamericanos sin pasaporte comunitario) es cada vez más amplia, con lo cual no solamente irrumpen en los clubes los jugadores de otras localidades, del mismo país o de otros países de futbol desarrollado (Sudamérica), sino también de otros países más satelitales de Europa como los países del este del continente. Entendemos que estos factores donde los clubes importan jugadores en especial a

partir de la mayoría de edad, torna más grande el grado de incertidumbre para quienes vienen desarrollándose desde las divisiones inferiores. Europa es hoy el mayor mercado mundial de fútbol medido por presupuesto, nivel de rating televisivo internacional y por la calidad de los jugadores que integran sus ligas. Este círculo virtuoso es cada vez más marcado y ha contribuido a generar una brecha muy amplia con el resto del mundo. Por lo tanto, es cada vez mayor el interés de emigrar a jugar al fútbol europeo, en particular a sus principales 5 ligas (española, inglesa, alemana, francesa e italiana). Este es otro factor muy importante por el cual pensamos que Europa es el continente ideal para nuestro servicio. Si a ello le sumamos la estabilidad de la moneda en Europa, el respeto por las normas contractuales, la seguridad jurídica de los contratos, un alto grado de institucionalidad y de profesionalismo en el management de los clubes de fútbol y de transparencia en los contratos, encontramos que Europa es el puntapié inicial ideal para comenzar con el servicio, que luego si es exitoso podrá ser trasladado a otros países del mundo. Dentro de Europa, haremos un primer hincapié en la liga de España ya que tiene varios equipos bien clasificados en el ranking de las mejores canteras de Europa, ocupando la mitad de los diez mejores puestos. En el *Anexo 5* se puede ver que España tiene un alto porcentaje de jugadores que se quedan en sus clubes en relación a las otras cuatro ligas grandes de Europa. Este es uno de los motivos por el cual decidimos comenzar en La Liga, ya que es el país donde más oportunidades se les da a los jugadores de las canteras, y en consecuencia es donde más éxito consiguen. Debemos comprender que en Europa un profesional de un equipo intermedio de “La Liga” de España gana alrededor de 1,350,000 euros en promedio por año (*Anexo 1*). Obviamente la escala varía mucho dependiendo las características del jugador y la liga en la que juega, siendo la liga inglesa la que mejor paga. Este es un factor muy importante ya que este es un negocio disruptivo que busca modificar el status quo de un negocio en crecimiento donde el éxito es de unos pocos, ya sea por unos pocos clubes que son exitosos y generan ganancias o muy pocos jugadores que son exitosos y consiguen la mayoría de los ingresos. Creemos que tal vez este status quo es uno de los mayores competidores y una de las mayores barreras a superar. No obstante, estimamos que contaremos con el apoyo institucional de los clubes europeos y de un factor clave que solo existe en esa dimensión europea, que es el sindicato de jugadores de fútbol. El sindicato de jugadores de fútbol europeo es sumamente poderoso, los sindicatos a nivel

nacional muchas veces participan en la votación de la elección de los presidentes y dirigentes de los clubes, tienen representación en la organización del fútbol y tienen voto y forman parte de la mesa chica a la hora de tomar decisiones dentro de UEFA. Los sindicatos sobrellevan la carga de los problemas que con el pooling buscamos solucionar, ya que en general quienes recurren al sindicato son aquellos jugadores frustrados por alguna lesión o algún imprevisto y con necesidades para llevar una vida digna. Estamos hablando de jugadores que por alguna razón u otra han terminado relegados. El esquema de Community Club aspira a minimizar el riesgo del relegado. La dimensión de un contrato promedio en Europa permite que se pueda diversificar el riesgo. Hay que entender que un jugador de fútbol profesional tiene en promedio una vida útil donde generan ingresos desde los 19 hasta los 34 años de edad. Las estadísticas muestran que a los 35 años la gran mayoría se retira. Además, hay que entender que lo normal es que hayan estado dedicándole toda su vida al fútbol desde los 11 años para lograr llegar a ser un jugador profesional, haciéndole muy difícil su reinserción al mundo laboral ya sea si fracasó a los 18 sin tener estudios, o retirándose a los 35 años sin suficiente dinero recaudado durante su carrera. Esta es una preocupación muy grande dentro de los sindicatos de los jugadores.

Además de los clubes y los sindicatos de los jugadores, vemos a los representantes de los jugadores como un “arma de doble filo”. Por un lado, podrían ser grandes promotores de este esquema de pooling y por otro grandes detractores y competidores de la idea. En un caso, muchos de ellos pueden apoyar nuestra plataforma ya que los representantes terminan siendo hoy una especie de banco de las familias y de los chicos hasta que prueban ser exitosos o no. Cuando su jugador fracasa, “el banco” debe tomar la pérdida de los adelantos que le fueron dando a la familia en forma de apuesta por el futuro rendimiento que pensaba que podía tener el jugador. El esquema de pooling podría ofrecerle una garantía adicional a los representantes en caso que hubiera dado estos adelantos para poder recuperar al menos un porcentaje de la inversión que hace por muchos chicos que terminan sin darles retorno alguno. También, los representantes de fútbol en general tienen carteras de muchos jugadores y esto les permitiría poder arriesgar más. Es una nueva manera de diferenciarse de otros agentes al mismo tiempo. Claro está que también entendemos que este nuevo producto disruptivo que ofrecemos puede ser visto como una

amenaza, ¿por qué? Los representantes tienden a querer ser la única referencia y solución a las cuestiones profesionales y personales de los jugadores, desde las negociaciones de los contratos y la búsqueda de nuevos sponsors o mejoras hasta hacerle los mandados, comprarle un auto o manejarle los ahorros. La posibilidad de que una compañía profesional y de pooling irrumpa en la vida y la organización de estos podría ser vista con desconfianza. Hay que entender que la mayoría de los agentes no son sofisticados financieramente y no siempre tienen una visión de largo plazo sobre los vínculos con sus jugadores, sino que buscan maximizar el aquí y ahora. También hay una correspondencia en los jugadores a esta visión de corto plazo de los representantes que muchos jugadores no son fieles a las obligaciones contractuales que asumieron con ellos y no cumplen con lo pactado, cambian de agente de un día para otro ya que le traen mejores ofertas. Se ve a lo largo de la carrera de muchos jugadores una alta rotación en cuanto al agente que los representa. Creemos que el pooling puede ayudar a generar vínculos más transparentes y de mayor largo plazo entre los jugadores y los representantes. Es más, puede ser esta una barrera más para evitar el “robo” de jugadores entre representantes. A su vez una de las consecuencias que sufren los representantes cuando los jugadores cambian de agente es que en general aquello que tenían que cobrar se le vuelve un incobrable, estos contratos de pooling puede ser un factor más para frenar esta cadena de incumplimientos y que además sirva como explicamos anteriormente de garantía de los adelantos que entregan al principio.

Entendemos, a través de entrevistas con representantes y dirigentes, que las herramientas que ofrece Community Club puede constituir una garantía para el funcionamiento del trabajo de los representantes y que también una vez que empiece a trascender y sea incorporada como parte de las prestaciones que los agentes ofrecen a las familias de los jugadores, se vuelva una moda y una necesidad en la cual, para diferenciarse, los jugadores busquen formar un pool y los representantes impulsen estos grupos, recomienden y expliquen esta idea y el concepto de diversificar el riesgo desde chicos.

Por último, estamos convencidos que la estructura de aportes de cada participante del pooling es tan baja, respecto al potencial que podría recibir en caso de ser exitoso, que la

motivación a desempeñarse lo mejor posible no se verá perjudicada. Está claro que cada ser humano, cada jugador, tiene su propia estructura psíquica y puede ser más o menos perseverante y esforzarse más o menos en pos de lograr objetivos; también tener más o menos resiliencia. No creemos que el pooling en sí mismo modifique sustancialmente este comportamiento ya que repetimos, es una contribución baja la que aporta cada miembro. Lo que eventualmente se recibirá también es un seguro que representa un ingreso marginal en comparación con los enormes ingresos que un futbolista exitoso puede lograr. Es más, un futbolista muy exitoso alcanza ingresos incluso en otros rubros; por sponsoreo, redes sociales y publicidad que no forman parte del pooling. Entendemos que el esquema no modifica su motivación a triunfar. Este esquema es en alguna manera y con otras proporciones, a eventualmente cobrar una jubilación en Argentina (bajísimas respecto a cualquier ingreso de un empresario exitoso). Nadie deja de hacer lo mejor posible en el inicio de lo que podría ser una exitosa carrera empresarial por el hecho que en algún momento va a recibir dicha jubilación. Además, creemos que este proyecto de pooling tiene un efecto positivo en el bienestar general porque con una resignación marginal del éxito se consigue una gran contribución para el conjunto de factores que una persona necesita para tener una buena calidad de vida; para disfrutar de una existencia tranquila y tener un estado de satisfacción. Este ingreso le permitirá contar con recursos para una vivienda digna, una buena alimentación, cobertura de salud. Es decir podrá contar con factores económicos objetivos que hacen al bienestar social. El pooling es una forma que no pasa por el estado de corregir inequidades propias del sistema en que están inmersos los jóvenes futbolistas. Es claramente una contribución muy positiva al bienestar social redistribuyendo de manera consensuada y libre la renta entre los miembros del pooling. Lo destacable de este sistema es que no es el estado quien debe generar riqueza para luego distribuirla en pos del bienestar social sino que los actores de la industria lo hacen de manera libre y voluntaria como forma de seguro de riesgo para justamente asegurar un nivel de mínima calidad de vida futura.

Negocio propuesto:

El proyecto se basa en formar grupos entre jugadores de características similares y que contractualmente se comprometan a contribuir 10% de su salario futuro a un pozo común. El dinero en el pozo se distribuye entre los integrantes del grupo todos los meses hasta el término del contrato. El objetivo como mencionamos anteriormente, es diversificar el riesgo de la carrera de los jugadores. Si alguno de los integrantes logra triunfar en el fútbol, quienes no llegaron se ven beneficiados. En definitiva, el que triunfó terminaría perdiendo un porcentaje pequeño de todo su dinero acumulado en “z” años, pero como podemos ver en el *Anexo 3* un salto sustancial en las ganancias de algunos de los jugadores es más que suficiente para compensar por la pérdida de otro en el grupo. Considerando el salario promedio de un jugador de fútbol, es posible apreciar el valor que genera nuestra propuesta al ver lo poco que arriesga el que termina teniendo éxito en su carrera, en relación con la utilidad del que termina fracasando y saliendo beneficiado del pool.

Los jugadores contribuyen al pozo una vez que superan cierto mínimo de ingreso y el porcentaje a contribuir es sobre la diferencia entre su salario actual y el mínimo. Además, el contrato incluye un límite de contribución por jugador para que ninguno se sienta muy perjudicado al momento de contribuir. Los grupos pueden estar compuestos de 3 a 6 jugadores y no tienen que necesariamente jugar en el mismo club.

Una vez que hayamos recolectado la base de datos de distintos jugadores, nuestra idea es trabajar con Akari y así poder generar un modelo que nos permita realizar el análisis apropiado que soporte las decisiones del negocio. Akari es una empresa especializada en crear modelos o softwares para que jugadores, equipos o organizaciones puedan utilizar el caudal de información para diversos propósitos, como podría ser la creación de un modelo que prediga el rendimiento esperado de la carrera de un jugador.. Nuestra idea es utilizar las diferentes variables que venimos recaudando de cada jugador (cantidad de goles, asistencias, minutos jugados, tarjetas amarillas etc.), como se puede ver en el *Anexo 4*, para poder predecir si todas estas variables

independientes afectan o no a si el joven va a poder triunfar en su carrera (nuestra variable dependiente). Además, creemos que vamos a poder saber qué cantidad de incidencia tiene cada una de estas variables en el éxito del jugador. Por otro lado, además de la regresión, también vamos a poder realizar una estadística descriptiva como para saber por ejemplo qué porcentaje de los jugadores en la base de datos llegó a jugar en primera o el porcentaje que fracaso y qué variable tienen estos en común. En el proceso de recolectar las variables pudimos entender lo importante de recolectar la mayor cantidad de datos posibles, pero también la importancia de que estos sean relevantes entre si, es por esto que decidimos que al momento de analizar a los jugadores, vamos a diferenciarlos por posición, entendiendo que para un delantero por ejemplo, la cantidad de goles por temporada es más importante que las amarillas. Además de que el porcentaje de lograr debutar en primera varía dependiendo del puesto (*Anexo 2*). Cuanto más crecimiento y recursos obtengamos, mejores herramientas tendremos a nuestra disposición para generar estos modelos. Existen actualmente en el mercado diversas empresas que tienen la información que necesitamos. Wyscout es el proveedor líder en el mercado de lo que se llama “performance data” o información de desempeño, utilizada por los grandes clubes de Europa y el mundo. Stats Perform con su plataforma Opta es una de las empresas de tecnología más grandes en el mundo del fútbol con acceso al seguimiento constante del rendimiento de los jugadores. Otras empresas como Transfermarkt y Scoutingsystem serían otras alternativas para poder acceder a la mejor información.

Estas herramientas sólo mejorarán con el paso del tiempo y creemos que con ayuda de estas, más las sociedades que podamos crear con las instituciones del mundo del fútbol, tendremos un acceso garantizado a la información necesaria para que, tanto nosotros como nuestros clientes, podamos tomar las mejores decisiones posibles.

Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de Mercado

PESTEL

En el análisis PESTEL, se analizan diferentes factores del entorno general que pueden afectar a nuestro negocio. Los factores que analizaremos son los Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Política:

Por un lado, no vamos a llevar la idea a cabo en Argentina debido a la incertidumbre política, y el efecto contraproducente que genera esta a la hora de querer desarrollar un negocio en el país. Optamos por abrir la empresa en España, teniendo la sede principal ahí, ya que las políticas del país son más estables y nos permite estar más cerca del epicentro del fútbol mundial.

Económico:

A pesar de que España no es el país con la economía más fuerte de Europa, presenta un PBI per cápita de 23.690 euros, posicionándose en el puesto 36 de 196 países. Además en el ranking de “Doing Business”, que clasifica a los países según la facilidad que ofrece para hacer negocios, se encuentra en el puesto 30 de 190.

A su vez, es un factor positivo el gran peso que tiene la industria del fútbol en el país. Hoy en día la industria del fútbol profesional en España genera 185.000 empleos, 4100 millones de euros y una facturación equivalente al 1,37% del PBI del país. Esto se refleja en los salarios de los jugadores de la primera división, que promedian un ingreso de 207.266 euros por mes, aunque el sueldo más común suele rondar los 86.000 euros por temporada. Esto lo podemos

contrastar con La Liga profesional de fútbol en Argentina donde, de los 958 futbolistas de primera división solamente hay 285 jugadores que cobran más de 500 mil pesos (4536 euros).

En conclusión, a pesar de que la economía en España no se encuentra hoy en día en su mejor momento, sigue siendo un país con una industria del fútbol muy desarrollada y de gran peso a nivel mundial, con condiciones favorables para comenzar proyectos nuevos en este sector.

Sociales:

España es un país multicultural y plurilingüe que se desempeña bien en muchas medidas de bienestar en relación con la mayoría de otros países en el “Índice de Vida Mejor”. España se encuentra por encima de la media en factores como la conciliación, ingresos y riqueza, vivienda, estado de salud, conexiones sociales y seguridad personal, pero por debajo de la media en calidad medio ambiental, educación y habilidades y empleos y ganancias. En España, existe una brecha importante entre los más ricos y los más pobres donde, el 20% superior de la población gana alrededor de siete veces más que el 20% inferior. Como mencionamos anteriormente el PBI per cápita del país es de 23,690 euros. En cuanto al empleo, alrededor del 62% de las personas de 15 a 64 años en España tienen un trabajo remunerado.

En cuanto al ambiente del fútbol, según el Consejo Superior de Deportes, el fútbol es el deporte de equipo más practicado con un 7,2% de la población de España y además un 6% lo practica al menos una vez a la semana. Se calcula que esta práctica genera un bienestar subjetivo valorado en más de 3.600 millones de euros al año en el país. A su vez, en España existen más de un millón de afiliados al fútbol formativo, con más de 780.000 jugadores, 50.000 técnicos y 200.000 directivos. Esto demuestra la popularidad del deporte en el país y la oportunidad que presenta el contexto social en España para llevar a cabo nuestro negocio.

Tecnológico:

El avance de la tecnología en el mundo, y a su vez en la industria del fútbol, es el factor clave que nos permite llevar a cabo nuestro negocio. El desarrollo constante y agigantado de tecnologías como la ciencias de datos, la inteligencia artificial, el machine learning y el big data

nos permiten tener a nuestro alcance la información necesaria para poder crear los mejores modelos predictivos y tomar las mejores decisiones.

Como ya todos sabemos el VAR ya es parte de las reglas de juego del fútbol y esto se da gracias a la inteligencia artificial y el desarrollo de tecnología que tuvieron las cámaras para que este pueda funcionar. La Liga comenzó a utilizarlo a partir de la temporada 2018/2019 y la idea es que se vaya implementando en todas las ligas del mundo a medida que tengan acceso a las herramientas necesarias.

Actualmente La Liga de España está implementando diversas tecnologías para mejorar la experiencia deportiva tanto para el aficionado, como para los que forman parte del espectáculo. Un ejemplo de esto es la implementación de la plataforma Mediacoach, con el objetivo de democratizar el acceso a los datos para los equipos españoles. Es una plataforma a la cual tienen acceso todos los cuerpos técnicos de la primera y segunda división de La Liga. Es una enorme base de datos con estadísticas avanzadas de todos los equipos, donde se pueden encontrar datos de los últimos 10 años, como por ejemplo, el porcentaje de acierto de pase, que jugadores han interactuado más o el acierto de gol de cada delantero.

En conclusión, el contexto tecnológico es muy positivo y pensamos que aún tiene mucho por evolucionar. Tanto en España como a nivel mundial, el desarrollo de nuevas tecnologías y de las distintas herramientas de recopilación de datos van a permitirle a los diferentes actores de la industria poder tener acceso a la mejor información, facilitando la toma de decisiones y el crecimiento de nuevos negocios en el sector.

Ecológico:

En cuanto al contexto ecológico, en Europa se exacerban las grandes tendencias mundiales como lo pueden ser una mayor preocupación por el acceso a energías renovables, el reciclaje o el acceso a productos fabricados de manera responsable con el medio ambiente. En muchos países como por ejemplo en España, se utiliza el fútbol y la liga profesional para concientizar y educar a la población sobre el cambio climático a través del cuidado del medio

ambiente. De todas formas, no creemos que este factor sea particularmente importante para el desarrollo y funcionamiento de nuestro negocio.

Legales:

Los aspectos legales, impositivos y propietarios serán analizados en el Capítulo 8.

FODA

Respecto al FODA, aquí analizaremos por un lado los componentes relacionados al contexto interno como las “fortalezas” y “debilidades” y, por el otro lado, los elementos relacionados al entorno externo que serán categorizados como las “oportunidades” y “amenazas”.

Fortalezas:

- El desarrollo constante de las diferentes herramientas de recopilación de datos que nos garantiza un crecimiento en la cantidad y calidad de información disponible.
- Mercado de fútbol europeo muy redituable y con mucho movimiento de dinero.
- Idea innovadora y nueva en el mercado, sin competidores directos.
- La existencia del modelo de negocio siendo aplicado para otro deporte y en otro mercado.
- Socio clave en Europa y contactos en el sector.

Debilidades:

- Requiere una inversión inicial alta.
- No es un negocio muy rentable a corto plazo y requiere de una buena cartera de clientes para poder generar beneficios saludables.

- Es una idea nueva y requiere de nuestra habilidad para poder atraerlos a un negocio que desconocen con información y un argumento convincente.
- Nuestra falta de experiencia en la industria futbolística.

Oportunidades:

- Al ser una idea nueva en el mercado, si el negocio es exitoso es posible generar grandes beneficios antes de la aparición de cualquier tipo de competencia directa.
- Gran crecimiento de la implementación de la tecnología en el fútbol.
- Un aumento en la consideración que se tiene por otros aspectos del deporte como por ejemplo el soporte para jugadores retirados.
- La creciente democratización del fútbol que busca elevar a los equipos que están rezagados.
- Mayor educación financiera por parte de los jugadores que aprenden a ser más responsables y conscientes con sus activos.
- Oportunidad de hacer contacto y crear relaciones con diferentes instituciones como clubes y asociaciones.

Amenazas:

- La posibilidad de que la cultura y peso de los dirigentes, técnicos y representantes del sector afecten nuestra capacidad de captar y retener nuevos clientes.
- La dependencia en otras plataformas para poder acceder a los datos que son esenciales para el funcionamiento del negocio.
- Resistencia al tratar de introducir nuestra idea a clubes y asociaciones y dificultad de hacer valer nuestros propios contactos.
- Regulaciones y la posibilidad de complicaciones en el cumplimiento del contrato.
- Necesidad de “reeducar” al cliente y poder demostrarle a este el valor de nuestra plataforma.

Capítulo 3: Modelo de Negocios

I. Segmentación

Nuestro segmento principal de clientes va a consistir en los jugadores de fútbol que ya tienen cierto grado de experiencia y estabilidad en su ocupación. Creemos que este segmento crecerá de forma exponencial una vez que nuestro sistema empiece a ganar reputación en el ámbito futbolístico y nos permitirá tener acceso a mayores recursos para desarrollar nuestro negocio. De todas formas, en el comienzo va a ser más difícil hacerle entender a este tipo de cliente cuales son las soluciones que otorgamos, ya que si este tiene una carrera estable a corto plazo, será más reacio a contratar nuestros servicios. Dentro de estos segmentos es posible seccionar aún más, dividiendo por liga, nacionalidad, equipo, posición, o hasta ciertos atributos técnicos. El otro segmento en el cual también queremos hacer hincapié, es en los jugadores mayores a 16 años con el potencial de llevar a cabo una carrera de fútbol profesional en Europa. A partir de esto se pueden dilucidar los dos segmentos dentro de los profesionales de fútbol. Por un lado se encuentran los jóvenes, generalmente entre 16 a 21 años, que están recién iniciados en el mundo del fútbol de alto nivel. Este segmento se destaca por una mayor incertidumbre debido a que la dirección de su carrera no es clara, pero por otro lado es un cliente mucho más abierto a formar parte de nuestra comunidad. Este va a ser un tipo de cliente al cual creemos que nuestra propuesta puede generar una mayor utilidad.

¿Por qué decidimos concentrarnos en el primer segmento de jugadores?

En primer lugar y como factor muy importante para nuestro negocio se encuentra la disponibilidad de datos. Los datos necesarios para que herramientas como las de Akari Analytics funcionen, necesitan de un caudal de datos muy grande que solamente se puede encontrar en el fútbol del más alto nivel. Esto no quita que no se pueda hacer un análisis de los jugadores de las ligas inferiores, solo que esto supondría un costo muy grande de recursos y tiempo.

Es válido argumentar que ofrecemos una menor utilidad a estos jugadores que tienen una carrera más avanzada, pero para refutar este argumento está el ejemplo real de Pando Pooling, que apela a los jugadores de las esferas más altas del béisbol y está teniendo un éxito rotundo acompañado de un crecimiento exponencial. Esto nos permite entender que a pesar de estar en un punto muy alto de sus carreras, los deportistas profesionales no dejan de sentir la presión y tienen muy en claro que una seguidilla de hechos desafortunados puede acabar con el buen momento que pueden estar teniendo. Ya sea por malos resultados, alguna lesión o un hecho particular, la carrera de un jugador de fútbol del más alto nivel puede cambiar en un instante. No obstante, tenemos en claro que cuanto mejor el jugador, más difícil va a ser convencerlo de la idea, pero tenemos plena confianza de que nuestra propuesta le puede traer utilidad a cualquier deportista, por más habilidoso que sea en su disciplina.

En último lugar, pero no menos importante, está la cuestión de los ingresos. Al ser un deporte altamente competitivo como mencionamos anteriormente, los mejores se llevan la mayor parte de las ganancias. A pesar de que es más difícil acceder a estos clientes, creemos que va a ser altamente redituable poder introducirnos a las esferas más altas del mundo del fútbol. Simplemente notando la diferencia de salarios entre un jugador de la segunda división de Inglaterra, y uno de Francia podemos ver la conveniencia de apostar por este segmento. Estos mayores ingresos nos permitirán desarrollar aún más nuestra plataforma y tener acceso a mayores y mejores fuentes de información, que después nos permitirán acceder a más y mejores jugadores.

II. *Propuesta de valor*

Nuestro negocio se centra en tres ejes principales: En primer lugar, buscamos ofrecerle al cliente la mayor y mejor información al momento de diversificar su riesgo. Una parte importante de esto es el análisis a través de herramientas analíticas, que nos permiten emparejar a los jugadores de la manera más eficiente y que también le dará al jugador una mayor seguridad al momento de formar parte de la plataforma y elegir a sus compañeros.

El segundo eje de nuestra propuesta de valor es brindar la facilidad al momento de crear e interactuar en la plataforma y en los grupos. Se facilitará la ayuda necesaria para que no haya problemas al momento de la creación de los grupos, asegurando que todos los miembros estén satisfechos con los términos, y a su vez, se asegurará el cumplimiento de estos por la duración del contrato.

El tercer eje de nuestro negocio, consiste en la creación de un sentido de comunidad, no solamente dentro de cada grupo particular, sino que dentro de la plataforma. Creemos que esto es importante por la naturaleza de nuestra idea, que busca alterar la manera en la que las personas llevan a cabo sus finanzas personales, llevando el foco hacia un desarrollo colectivo. Si logramos gestar este sentido de comunidad, no solo veremos un aumento en el desarrollo orgánico del negocio, sino que también será más fácil convencer a nuevos clientes y mantener a los existentes.

III. Canales

Por la naturaleza de nuestro producto, no buscamos un alcance masivo a la población, sino que buscamos diferentes canales que nos den vías directas con los clientes a los que estamos buscando. De los canales posibles que pudimos identificar, suponemos que el contacto directo y el boca en boca con los jugadores o con la persona que los represente va a ser una de las formas principales en las que haremos contacto con el cliente. Esto es porque los representantes suelen ser las personas con mejor acceso y los que estarán más abiertos a escuchar nuestra propuesta si es algo que puede convenirle a su cliente. El contacto con los clubes es otro canal accesible, pero creemos que dependiendo el club estos serán reacios a que sus jugadores se involucren en este tipo de proyectos, principalmente al principio cuando no tengamos el respaldo de nuestra reputación. Por otro lado, si estos fuesen a aceptar nuestra propuesta, se convertiría un canal perfecto porque contaremos con su validación al momento de hacer contacto con los jugadores. Los jugadores creemos que serán indiferentes si son contactados de forma directa, a menos de que haya una razón específica para hacerlo, como por ejemplo en el caso de un candidato perfecto para un grupo. De todas formas, los jugadores pueden presentar una avenida de

crecimiento orgánico una vez que la propuesta demuestre agregarles valor a sus carreras. Utilizar jugadores que han tenido buenas experiencias con nuestra plataforma podría ser un posible canal para generar confianza en el producto.

IV. Relaciones con clientes

La relación con el cliente es instrumental para el funcionamiento del negocio. Es esencial que el cliente entienda la base por la cual tomamos nuestras decisiones, pero que por otro lado no tenga expectativas irreales del sistema, como por ejemplo que nunca haya un conflicto interno en el grupo o que entienda que exista la posibilidad de un error durante el proceso. Por otro lado, el contacto con el jugador probablemente sea mínimo y estos asuntos deberán ser arreglados con los agentes, que estarán más abiertos a las explicaciones que tendremos para dar, pero también estarán más atentos a los detalles, y es por esto que consideraremos nuestra relación con los agentes de igual importancia que la que tendremos con los jugadores.

V. Fuente de ingreso

En este proyecto hay una sola principal fuente de ingreso que es la contribución que realizan cada jugador en su grupo dependiendo el contrato que haya firmado. Más adelante, el objetivo es lograr tener sponsors y de esta manera tener una nueva fuente de ingresos. Al comienzo no vamos a tener mucha liquidez pero una vez que estemos insertados en la industria y tengamos un segmento de clientes obtendremos las ganancias esperadas.

VI. Recursos Clave

Entre los recursos claves del negocio, destacamos los que nos permitan llevar a cabo nuestra propuesta de valor de la manera más eficiente. Es por esto que por un lado consideramos que uno de los recursos esenciales para el funcionamiento del negocio es el acceso a todas las diferentes estrategias y métodos analíticos para que, tanto nosotros como los clientes, podamos tomar decisiones con la mejor información posible. Otro recurso muy importante, pero menos tangible que el anterior es la relación y reputación que podamos generar en el ambiente. Esto considera a los contactos a los que ya tenemos acceso, que nos representan una forma de entrada al mercado, y a los contactos y relaciones que podamos crear en el camino. Es importante que exista confianza en nuestros resultados y en el funcionamiento fluido del proceso, para que esto no genere dudas al momento de atraer nuevos clientes.










VII. Sociedades Claves

Nuestras sociedades más importantes se van a crear con las personas que actúen como el apoyo o soporte de los jugadores. Esto es porque creemos que no tendremos tanto contacto directo con los jugadores, por lo menos en un principio, y entendemos que las personas como agentes, familiares, dirigentes y cuerpo técnico serán las que estarán más abiertas a formar parte de nuestra plataforma, y que últimamente tendrán un peso muy grande en la decisión que tome el potencial cliente. Creemos que particularmente con los clubes y los dirigentes de las instituciones de fútbol tenemos una oportunidad inédita para ofrecerles algo nuevo y necesario en el deporte, una oportunidad para que sus jugadores diversifiquen el riesgo y tomen un mayor control de sus vidas y carreras, y a su vez, y como ya lo hacen muchas empresas de datos de la industria, una sociedad con algún club puede ser una fuente muy confiable de datos crudos. Todos estos son considerados socios claves porque su validación significa un paso muy grande hacia la reputación que buscamos crear en el mercado. Las páginas de análisis de datos y de información estadística también van a representar una ayuda esencial para acceder a las herramientas e

información necesarias para el funcionamiento de este negocio, y una buena relación con estos entes nos va a permitir tener acceso a datos que se adapten específicamente a nuestras necesidades. Otra sociedad importante que debemos mantener es con algún tipo de asesor legal que pueda encargarse de la creación y mantenimiento de los contratos. Esto puede ser tercerizado pero consideramos que es una sociedad instrumental ya que la confianza en el contrato es algo que no podemos permitir que se rompa porque representa un recurso clave para nuestra empresa.

VIII. Estructura de costos

Este proyecto requiere de una primera fuerte inversión para cubrir costos de abogados y para poder pagarle a un analista de datos. Además, vamos a tener costos para desarrollar y mantener actualizada nuestra propia página web y aplicación, y para contratar a las mejores empresas de estadísticas y análisis de datos en la industria del fútbol.

<p>Key Partners </p> <p>Clubes</p> <p>Representantes</p> <p>Dirigentes</p> <p>Abogados</p> <p>Familiares de jugadores</p> <p>Sindicato de jugadores</p> <p>Plataformas de datos</p>	<p>Key Activities </p> <p>Scouting y análisis de jugadores</p> <p>Integrarse al ambiente</p> <p>Asegurar cumplimiento de contratos</p> <hr/> <p>Key Resources </p> <p>Mejores herramientas y metodos analiticos</p> <p>Funcionamiento de la plataforma</p> <p>Reputación y credibilidad</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Información y datos analiticos para la toma de decisiones</p> <p>Facilidad al momento de integrarse e interactuar en la plataforma</p> <p>Creación de una comunidad dentro de la plataforma</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Relación directa con la persona que represente al jugador</p> <hr/> <p>Channels </p> <p>Contacto directo con jugador, representante o club del jugador. Boca en boca, uso de jugadores con experiencias del producto positivas</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Jóvenes mayores de 16 años que jueguen en las de las diferentes ligas de Europa. Se puede segmentar por liga, nacionalidad, equipo, posicion, atributos técnicos/estadísticas.</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Abogados, desarrollo y mantenimiento de plataforma, analista de datos, herramientas de análisis e información.</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Comisión en base al contrato, cobramos un porcentaje de la diferencia entre el ingreso mínimo pactado en el contrato y la ganancia real del jugador.</p>		

Capítulo 4: Plan de Marketing

El plan de marketing va a ser crucial para llevar adelante el negocio debido a la naturaleza innovadora de nuestra propuesta, que busca disrumpir una industria ya establecida. Vamos a guiarnos a través de los conceptos básicos del *Marketing Mix* (Producto, Precio, Promoción, Plaza) introducidos por J. McCarthy. Además, realizamos una encuesta a diferentes jugadores de las inferiores de distintos clubes que nos permitió entender con más detalle las preferencias que tienen estos mismos y poder descubrir el mercado objetivo.

Mercado objetivo y posicionamiento:

Para poder estudiar el tamaño del mercado al que vamos a tener acceso es importante recordar que vamos a estar localizados en España e intentaremos introducirnos a las cinco principales ligas europeas de fútbol. Consideramos que estas son las ligas que nos van a permitir tener el mejor acceso a jugadores de alto nivel, con ingresos que puedan sustentar nuestro negocio y con instituciones bien formadas que nos faciliten el ingreso a la industria. Para poder hacer un aproximado de la cantidad de clientes potenciales a los que tendríamos acceso, tomamos la cantidad de jugadores que tiene en la planilla cada equipo en las diferentes ligas, y a esto, le sumamos un promedio de 20 jugadores en la reserva para cada uno. Esto nos dio un total de mercado de 4674 potenciales futbolistas. El mercado total está compuesto en 906 futbolistas de La Liga de España, 955 futbolistas de la Serie A de Italia, 955 futbolistas de la Ligue 1 de Francia, 896 futbolistas de la Bundesliga de Alemania y 962 futbolistas de la Premier League de Inglaterra. Este tamaño de mercado se podría tomar como una oportunidad si se considera por un lado que Pando Pooling, empresa exitosa con una propuesta similar a la nuestra en el béisbol de los Estados Unidos, cuenta con un mercado potencial de unos 1200 jugadores en la liga profesional y actualmente y ha sido financiada con más de 11 millones de dólares.

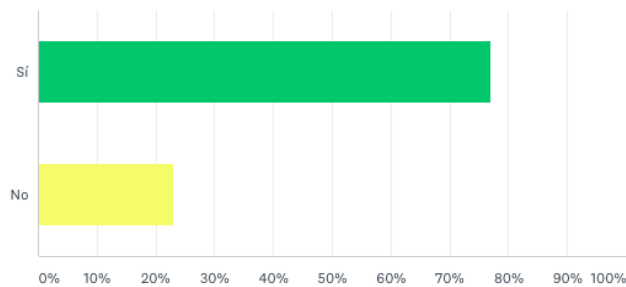
En cuanto a nuestra segmentación de clientes, haremos dos principales distinciones. Por un lado consideraremos a los jugadores jóvenes que están iniciando sus carreras. Este es el

segmento al cual haremos principal foco ya que consideramos que, por un lado, nuestra propuesta puede agregales valor verdadero al disminuir el riesgo de su carrera en un momento de verdadera incertidumbre, y a su vez, es un segmento que va a ser más fácil de “reeducar” para que pueda valorar nuestra propuesta sin ningún sesgo por sus experiencias pasadas en la industria. El segundo segmento posible de clientes son aquellos jugadores que ya tienen una carrera más avanzada. Teniendo mayor experiencia y estabilidad tienen una menor incertidumbre y es por esto que la forma de captarlos y agruparlos sería diferente a la del primer segmento. Este segundo segmento va a estar constituido en su mayoría por los jugadores de la segunda división de las distintas ligas. A pesar de que a este tipo de cliente pueda ser más difícil de captar que el segmento de jugadores jóvenes, va a ser importante para el negocio ya que los grupos que se formen a partir de estos clientes van a ser generalmente más estables y con más ingresos. Respecto a los jugadores ya instalados en la primera división, creemos que es un segmento al que va a ser más difícil acercarnos en los comienzos del negocio pero que nos va a servir para apalancar el crecimiento orgánico que se pueda crear cuando nuestra marca y propuesta comience a crecer en la industria.

Pudimos realizar una encuesta (*Anexo 6*) que alcanzó a un total de 61 jugadores de fútbol. Todos jugadores nacidos entre el 2000 y el 2005, 20 que juegan en España y 41 que juegan en Argentina. Estos son jugadores que se podrían considerar del segmento de clientes jóvenes que tienen una mayor incertidumbre en su carrera profesional. Lo que pudimos conocer de este segmento en primer lugar fue que un 77% tiene algún tipo de representante o agente, y de este grupo, la mayoría, con un 51% tiene un agente particular como su representante principal. Un 26% es respaldado por algún familiar o conocido para este trabajo, y un 23% acude a una empresa de representantes. Es importante distinguir que solo 3 de los jugadores que jugaban en España no contaban con un agente.

¿Tienes representante/agente?

Respondidas: 61 Omitidas: 0



Por otro lado, les preguntamos a los encuestados sobre si conocían el riesgo inherente en sus carreras y si algunos tenían caminos alternos planeados. Solamente un 31% de los encuestados respondieron que tenían en cuenta el riesgo económico de sus carreras antes de adentrarse en la industria. Un 51% respondió que no lo había tenido en cuenta antes de empezar su carrera, y a un 18% de los encuestados simplemente no les preocupa el riesgo. En cuanto a la pregunta por alguna carrera o plan alternativo, un 65,57% respondió que no tienen un plan ante algún imprevisto como podría ser una lesión, problemas familiares, problemas con la organización o equipo técnico o incluso una mala racha. Esto muestra el poco planeamiento que llevan a cabo muchos de los chicos que se adentran en el mundo del fútbol, y es exactamente a estas personas a las que podemos otorgarles nuestros servicios, agregando valor dándole la oportunidad de balancear sus riesgos y distribuir sus ingresos en diferentes activos para defenderse ante eventuales imprevistos.

En cuanto a la última pregunta en la cual los encuestados tenían que elegir entre dos escenarios en los cuales podían o no diversificar su riesgo, un 67,21% eligió la opción en la cual ganaban un porcentaje menor, pero se aseguraban ante cualquier eventualidad, respaldando así nuestra idea de que hay un interés por parte de un segmento de jugadores de tener una carrera muy exitosa, pero sin dejar de lado todos los riesgos que pueden llegar a aparecer en su larga carrera.



Política de Producto:

Nuestra política de servicio puede ser dividida en dos. En primer lugar está la recepción de clientes con la integración a la plataforma y el eventual armado de los grupos, y en segundo lugar se encuentra el servicio de atención al que tiene acceso el cliente una vez que este forma parte un grupo con otros jugadores.

El primer contacto con el cliente se produce cuando este se registra en la plataforma, deja su nombre, su información de contacto y algún tiempo que tenga disponible para ser contactado por alguno de nuestros expertos. Una vez que el cliente hable con nuestro profesional y se integre a la plataforma, este estará listo para poder buscar pools con personas que no conoce o formar pools con personas conocidas. Nuestro experto le facilitará el contacto e interacción con otras personas que formen parte de la red de Community Club, haciendo recomendaciones en base a la plataforma (algoritmo). Una vez que el cliente encuentre otras personas con las que está dispuesto a formar un grupo, se procede a la finalización del proceso de integración, que resulta con el cliente siendo parte de un grupo. Es aquí cuando entra en primer plano la atención continua al cliente, que debe ser de alto nivel y constante.

En cuanto a los aspectos legales del contrato, nos aseguramos de su seguridad ya que va ser creado por abogados del más alto nivel con el objetivo de proteger al cliente y a los demás miembros del grupo ante cualquier imprevisto. Por otro lado, al solo tratar con ingresos líquidos, nunca se le pide a un cliente que ponga un dinero que no tiene.

Política de Precio:

En cuanto al precio, no hay tarifas iniciales para unirse a la plataforma de Community Club. Nuestro ingreso viene tomando el 10% de lo que contribuyen en los distintos grupos, pero si un jugador no hace el arbitraje, no se le debe nada. Nuestra idea es que nos vean como un miembro más de cada grupo que solo ganamos dinero al aportar valor. Nuestro servicio permite a las personas en industrias de alto riesgo y 'superestrellas', como el fútbol, comprometer una parte de sus ganancias futuras a una agrupación compartida, dando a todos los inversores una póliza de seguro contra sus carreras. No dando resultado. Los miembros se reúnen y destinan una pequeña parte de sus ingresos (por encima de un obstáculo preseleccionado) a un grupo compartido. Las contribuciones van al fondo común y los fondos se dividen en partes iguales cada año. Puede pasar que se quieran unir a la plataforma un grupo de jugadores con su “pool” ya armado y para esos casos ofrecemos un descuento de 6 meses sin cobrarles una vez que alguno de los integrantes del grupo alcance el salario meta.

Política de Promoción:

Utilizamos la promoción para que los clientes conozcan y empiecen a escuchar sobre el servicio que ofrecemos. Nuestras estrategias de marketing están directamente apuntadas al mercado objetivo que identificamos previamente. Para comenzar, hicimos una búsqueda para encontrar el medio de promoción más eficaz para lograr llegar a los futbolistas. Nuestro plan principal de marketing consiste en una fuerte inversión inicial, con la cual contrataremos a una empresa experta en campañas publicitarias especializada en relaciones públicas. La campaña va a tener una duración de seis meses y va a comenzar desde el primer día en que se ponga en

marcha el proyecto. Creemos que el marketing en relaciones públicas es la mejor estrategia que podemos utilizar para llegar y captar a la mayor cantidad de clientes. Los resultados de la campaña van a ser medibles y podremos calcular el retorno sobre nuestra inversión. Además, el análisis de los resultados una vez finalizada la campaña nos permitirá ver en qué sectores nos debemos enfocar más para obtener mejores resultados el cuarto año donde invertiremos en una nueva campaña para expandirnos por nuevas ligas, haremos foco principalmente en la liga inglesa ya que es la liga con los salarios promedios más altos. Hoy en día las redes sociales son un canal muy fuerte de comunicación y para promocionar un servicio. Es por esto que por nuestro lado, haremos publicidad en los medios masivos de multimedia como instagram y facebook, donde publicaremos un video corto que contaremos la información más importante sobre nuestro servicio y empezaran a escuchar sobre el nombre y la idea de la empresa. También, publicaremos en nuestra cuenta oficial videos de ex jugadores hablando sobre sus experiencias y recomendando unirse a nuestra plataforma. El principal foco que tiene nuestra promoción es que el cliente entienda bien la idea y las ventajas que tiene el servicio. Por último, organizaremos eventos donde hablaremos sobre nuestro producto y donde la gente que asista tendrá actividades relacionadas al fútbol y habrá discursos de gente importante de la industria. Además, a largo plazo, vamos a poner publicidad física en los carteles de la cancha de algunos partidos de La Liga Española e intentaremos siempre que podamos aparecer como sponsor en distintos eventos del mundo del fútbol.

Por otro lado, a la hora de hacer la campaña de promoción consideramos muy valioso las sociedades importantes que podamos construir. Creemos que es muy importante y una buena manera de promocionar nuestra idea ir a los distintos clubes de La Liga a dar una charla para los futbolistas de las inferiores y que de esta manera entiendan bien sobre el servicio que ofrecemos y puedan ver la ventaja que puede llegar a tener forma parte de ella. Estas charlas también serán en las diferentes asociaciones de fútbol y empresas de representantes para que también los directivos y los representantes se informen y estén interesados en la idea. Esto es crucial ya que los directivos y los representantes tienen mucho peso en los futbolistas y sus decisiones.

Política de Plaza:

En cuanto a la política de plaza, decidimos tener nuestras oficinas en España para estar cerca de nuestros clientes desde un comienzo. El contacto inicial con el cliente es a través de un llamado de uno de nuestros expertos una vez que el jugador se haya inscripto dejando sus datos personales en nuestra página. También se puede dar por una recomendación de otro cliente. Por otro lado, para el seguimiento y control del contrato, el cliente tiene a disposición nuestro número de teléfono las 24 hs donde en caso de llamar lo atenderá un empleado de la empresa y podrá hacerle cualquier consulta a cualquier hora. Además, si el cliente prefiere una reunión física la puede solicitar online, ahí va a poder fijar el día y la hora que le venga mejor. Por último, en cuanto al algoritmo vamos a trabajar con diferentes plataformas de data science de fútbol (Wyscout y Akari) que cuentan con la información que necesitamos para que funcione de manera eficaz el procedimiento de selección de jugadores a los grupos.

Capítulo 5: Operaciones del Negocio

Entendiendo que nuestro negocio se trata de la prestación de un servicio, es de suma importancia que se mantenga en todo momento la calidad y la facilidad de uso de lo que ofrecemos. Esto significa que a lo largo de toda la experiencia del usuario, este debería siempre sentirse cómodo y seguro ante cualquier interacción que este tenga dentro de la plataforma, ya sea con un experto de nuestra empresa o con algún integrante de la red de “Community Club”. A su vez, garantizamos la atención al cliente constante una vez que este es parte de la plataforma, y el acceso a la información detallada para que se puedan tomar las mejores decisiones. Por último, la accesibilidad y facilidad de uso de la plataforma y el servicio es primordial para que cualquier tipo de cliente pueda hacer uso de nuestra prestaciones con los menores inconvenientes posibles, mejorando de manera general la experiencia del usuario.

En cuanto a nuestras operaciones, estas se podrían dividir en dos. Por un lado, se encuentran las operaciones con los clientes, ya sean a través de las plataformas o por contacto directo. Estas operaciones van desde la recepción de un cliente hasta la eventual baja del mismo de la plataforma. Es importante entender que si el cliente decide formar parte de un grupo, es posible que este proceso dure años, es por esto que es primordial mantener la calidad a lo largo del tiempo. Por otro lado, se encuentran las operaciones que se podrían considerar de segundo plano, aunque no menos importantes. Estas operaciones tienen tres partes. En primer lugar, se encuentra la preparación y funcionamiento de la plataforma y página web ya que este va a ser el lugar principal por el cual el cliente estará en contacto con nuestra organización. En segundo lugar, se encuentra la obtención y preparación de los datos analíticos para que estos puedan ser presentados por nuestros expertos a los clientes. En tercer lugar, está la operación legal de los contratos por parte de nuestros profesionales, que tendrá el objetivo de delinear los parámetros de dichos contratos y así asegurar a todos los usuarios el cumplimiento de las obligaciones que se tomen dentro de la plataforma.

Proceso de inscripción en la plataforma de Community Club:

El proceso para registrarse en la plataforma de la empresa y ser ubicado en un grupo cuenta con las siguientes acciones:

- 1) El cliente deberá acceder a nuestra web ingresando a communityclub.com donde podrá tener acceso a toda la información necesaria que quiera saber sobre nosotros y de estar interesado en formar parte de la comunidad deberá registrarse llenando la siguiente información personal:
 - a) Nombre y Apellido
 - b) Teléfono
 - c) Email
 - d) Sos un jugador profesional de fútbol o un representante o un asesor financiero

- e) ¿En qué equipo juegas actualmente?
- f) Información adicional

Integración a la plataforma:

2) Luego de registrarse, un experto de la empresa se pondrá en contacto con el cliente para responder cualquier consulta e informarle sobre la metodología de agrupación.

Asignación de grupo:

3) Si el cliente está interesado en formar parte de un pool, se pone en marcha el proceso de asignación de grupo. Se busca el grupo adecuado para el cliente a través de análisis de datos de plataformas estadísticas que usan diversos métodos de extracción de datos analíticos.

4) En caso de que el cliente ya venga con quienes desea formar su grupo, el experto analizará el perfil de las partes y les facilitaremos la creación del contrato y los trámites administrativos. Además, quienes vengan ya con el grupo armado tendrán un descuento incluido.

Concreta tu grupo:

5) Una vez que hayamos encontrado el grupo indicado para el cliente, nos pondremos en contacto con todos los miembros del grupo para proveerles información de los otros potenciales integrantes y les daremos a conocer los términos y condiciones del contrato.

Una vez recibida la confirmación de querer formar parte del grupo de todos los integrantes, se oficializa la creación del nuevo pool.

¡Disfrutá de ser parte de un grupo de personas en las que crees y con la cual compartes realidades y sueños!

Descripción de los contratos:

Respecto a los contratos, estos tienen tres variables principales que pueden cambiar dependiendo del grupo. En primer lugar está el obstáculo anual o meta de ingresos, donde se fija la cantidad que un miembro debe ganar antes de contribuir con algo al grupo. En segundo lugar, tenemos un porcentaje de contribución que es el porcentaje de las ganancias sobre la meta que se aporta al grupo. Por último está la variable de duración, que es la cantidad de años por la que está estipulado el contrato.

Supongamos que un grupo tiene una meta de ingresos de \$500 mil y un porcentaje de contribución del 2%. En un año determinado, cada miembro del grupo pagará al grupo el 2% de sus ingresos líquidos de más de \$500K:

Si gana \$600K al año, pagará al grupo el 2% de \$ 100K, en este caso \$2,000

Si gana \$200K al año, no pagará nada en el grupo ese año porque sus ganancias están por debajo de la meta.

Si tiene un evento de liquidez importante y gana \$100 millones en un año, pagará \$1.99 millones en el grupo (2% de \$99.5 millones) y retendrá \$98 millones.

Community Club solo gana dinero cuando los jugadores lo hacen. Nuestra tarifa se calcula como un porcentaje de las distribuciones del grupo, que cubre la formación, administración y ejecución del grupo, así como el apoyo continuo durante la vida útil del grupo.

La agrupación solo funciona si las contribuciones y distribuciones se realizan según lo prometido. Este es el defecto central con "acuerdos de apretón de manos" similares entre amigos.

Cada pool se rige por un contrato legalmente vinculante y ejecutable, que establece las reglas para el grupo. El contrato describe claramente cuándo y cómo pagan las personas, las sanciones si el pago se retrasa o no se realiza, y la intención de utilizar los recursos legales para hacer

cumplir la obligación de pago.

Y recuerde, a Community Club solo se le paga una vez que ya hayan cobrado todos en el grupo, así nos hemos asegurado de que no haya forma de que los miembros del grupo "jueguen" con el sistema.

Por último, en el caso de que un jugador que ya pertenece a un grupo vigente, decida abandonar el fútbol profesional, este tendrá un año de gracia en el que seguirá recibiendo su porcentaje de distribución a pesar de obviamente no estar llegando a la meta de ingresos. Este año de gracia tiene el objetivo de reducir la volatilidad de sus ingresos. Ya en el segundo año consecutivo donde este no alcance el umbral, no recibirá distribuciones hasta que vuelva a alcanzar la meta.

Las plataformas de datos:

Un aspecto esencial de nuestro negocio se centra en poder ofrecerle a los clientes la posibilidad de tomar las mejores decisiones para su carrera. Es por esto que es primordial contar con el acceso a buenas herramientas y plataformas de análisis de datos dedicadas a la industria del fútbol. De todas formas, el crecimiento exponencial de las empresas que proveen este tipo de servicios en los últimos años es una de las razones que potencian nuestra idea de negocio. Para llevar a cabo las operaciones de negocio va a ser necesario contar con acceso a estadísticas rigurosas y constantes, es por esto que consideramos que nuestra mejor opción es asociarnos con alguna de las plataformas de datos que existen en el mercado.

La introducción de la big data al fútbol profesional ha sido un proceso innovador y disruptivo, el empleo de científicos y otras personas con antecedentes en la estadística y la tecnología han ampliado y diversificado el universo profesional dentro de la industria del fútbol. Existen múltiples tipos de datos que se obtienen y que los clubes han apostado para la toma de sus decisiones. En el pasado, para reclutar jugadores solo se utilizaba el recurso del video, ahora la mayoría de los clubes usan datos recolectados por cámaras de video que se compilan a través de altos procesadores de datos. Está claro que los clubes con menor presupuesto utilizan

personas que revisan los videos y registran las estadísticas. Mientras que aquellos con mayor presupuesto y más poderosos, contratan empresas especializadas en análisis de data que tienen sistemas más avanzados para obtener mayor cantidad de información y mayor capacidad de análisis de esta. En general, hay una gran confidencialidad que circunda estos trabajos. Esto significa que los clubes además de utilizar los datos para analizar jugadores y luego reclutarlos, también los usan para la detección de fortalezas y debilidades del rival y propias, de esta manera el cuerpo técnico establece las mejores tácticas para cada partido. Está claro que no solo la data sino la interpretación de esta y cómo utilizarla son elementos claves y distintivos. Es este uno de los desafíos más importantes, como promover datos y la interpretación de estos para que el cuerpo técnico entienda y pueda aplicar de manera rápida en su toma de decisiones. Otra dirección igualmente valiosa, es cómo a partir de la big data se puede predecir lo que ocurrirá. Por ejemplo, en qué lugar del área son más peligrosos los cabezazos del equipo rival. También, aún más sorprendente, se puede hasta predecir si un jugador tiene potencial para ser un jugador de élite o no dependiendo del valor de sus estadísticas en diferentes variables que las empresas miden todos los partidos desde que inicia la carrera del jugador. Por último, son también los jugadores y sus representantes quienes también aplican los datos recopilados para por ejemplo negociar sus contratos. Es sabido el caso de la estrella del Manchester City, el mediocampista Kevin de Bruyne, quien hizo una presentación a los directivos del club basada en datos recopilados de sus encuentros. Buscó de esta forma y logró que el club le abonara un aumento sustancial de su contrato; pudo justificar ser el jugador más influyente del equipo basándose en múltiples datos estadísticos.

Para el desarrollo de nuestro producto vamos a contar con la empresa AKARI Analytics. Esta empresa provee soluciones de fútbol impulsadas por el uso de datos. Vamos a hacer uso de su servicio de software personalizado para crear, dentro de nuestra plataforma, un programa que nos permita poder agrupar a los jugadores de la mejor manera y de esta forma crear los grupos más eficientes con las personas indicadas. A su vez, AKARI puede proveer las herramientas de análisis necesarias para el funcionamiento de este software ya que cuenta con modelos que usan la información de más de cien mil jugadores de diversas ligas, incluso de jugadores jóvenes o

aquellos que se encuentran en ligas menos conocidas. También cuentan con ojeadores tradicionales para reforzar sus modelos y un servicio de atención continua para mantener y mejorar el sistema.

Por otro lado, utilizaremos los servicios de la empresa Wyscout, plataforma líder en el análisis de datos para el fútbol, ya que entendemos que cuanto más información tengamos, más certeros serán nuestros modelos. Wyscout es la tecnología global de scouting, análisis de rendimiento y análisis de partido más utilizada en el mundo. Utilizan la base de datos de fútbol más grande del mundo para proveer una gama de soluciones diferentes a equipos, jugadores, ojeadores o profesionales individuales. Tienen acceso a la información y métricas de 43000 equipos alrededor del mundo y 460000 perfiles de jugadores en la plataforma. Se puede acceder a la información de equipos enteros o de cada jugador. Dentro de la información disponible se pueden encontrar diversas variables como por ejemplo mapa de calor, pases, duelos defensivos, goles y asistencias, e incluso se puede conocer desde donde fueron pateados los tiros, con que pierna y en qué dirección fueron (*Anexo 7*). Wyscout provee un glosario en el que se puede ver con mayor detalle la definición de cada métrica para que el usuario entienda con más claridad lo que se está midiendo (*Anexo 8*). Es la plataforma elegida por los equipos más importantes del mundo como el Real Madrid, Boca Juniors, River Plate, Juventus y muchos más. Cabe destacar, que no elegimos esta plataforma como nuestra opción principal para el desarrollo de nuestro software ya que creemos que los servicios que ofrece AKARI se ajustan mejor a lo que nosotros buscamos, ya sea por una mayor personalización al momento de crear el producto, o una atención al cliente más continua y directa.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Para analizar la viabilidad económica de nuestro emprendimiento estudiaremos la progresión esperada de las ventas y los costos a lo largo de seis años. Se estudiará la inversión necesaria para el comienzo del proyecto, la proyección de los costos e ingresos esperados y las rentabilidades que se pueden esperar de diferentes escenarios propuestos.

Inversión Inicial

Para calcular la inversión inicial se tomaron en cuenta los gastos únicos necesarios para la puesta en funcionamiento del proyecto y a su vez, los posibles gastos en los que se puede incurrir en el primer año de la empresa.

Empleo Operativo:

Nuestro mayor gasto proviene de la contratación de un empleado que se pueda encargar del manejo operativo de la plataforma. Para esto sería ideal contar con un científico o analista de datos con una especialización en la industria del fútbol para que pueda ayudar con la interpretación y organización de la información que genere la plataforma. El costo de USD 120000 se debe principalmente a que este tipo de profesionales son cada vez más valiosos para los clubes, asociaciones o empresas de la industria. A su vez, si se logra captar un profesional con una trayectoria en la industria es posible que este nos facilite el contacto con personas importantes del rubro o el acceso a más y mejores fuentes de datos.

Servicios Legales:

En cuanto a servicios legales va a ser primordial que estemos en sociedad con un estudio de abogados ya que una parte muy importante de nuestro negocio se basa en la creación y manejo de contratos. Es por esto que decidimos en un principio tercerizar nuestra actividad legal a un estudio que no solo pueda encargarse del registro de la empresa para poder comenzar las actividades, sino que también nos provea el servicio de creación y control de los contratos para nuestros clientes. Los costos relacionados a los servicios legales son por un lado un pago mensual de USD 2500 más un start-up fee de USD 12000 para la creación de un “template” base para los contratos y las diferentes variaciones que se le puedan ir haciendo a este.

Proveedor de base de datos:

Nuestro principal proveedor de datos va a ser la plataforma Wyscout que es actualmente la más utilizada en la industria. Con el pack personalizado se puede tener acceso a la información que nosotros necesitamos puntualmente por unos USD 1000 anuales. Es importante entender que hay más plataformas como Wyscout que podrían complementar nuestra base de datos si así fuese necesario.

Herramienta de Análisis:

La herramienta de análisis es un aspecto muy importante para nuestra empresa ya que es lo que le dará el valor concreto a la plataforma. Después de analizar las diferentes alternativas concluimos que el mejor proveedor para nuestro negocio sería la empresa Akari Analytics, que se describe como una empresa que ofrece soluciones de scouting de última generación basadas en el análisis de datos. Por un lado es una opción más barata que desarrollar la herramienta dentro de la empresa, pero por otro lado ofrece un mayor grado de personalización que las empresas más grandes. Akari ofrece la creación del algoritmo para ser integrado en la plataforma por USD 2000 y las mejoras y mantenimientos que sean necesarios por otros USD 2000 anuales.

Página web y Aplicación:

La compañía UniDigital estará a cargo del desarrollo de la página web y de la aplicación móvil para sistemas iOS y Android. Esta empresa cuenta con profesionales informáticos que se encargaran de la puesta en marcha de la plataforma por USD 4000 y un mantenimiento anual con un costo de USD 5000.

Marketing:

Por último, la inversión en marketing es uno de los gastos más considerables ya que es crucial para nuestro negocio poder introducirnos de manera eficiente en la industria y poder hacer contacto con los tipos de clientes que mejor vayan a recibir nuestra propuesta. Al llevar a cabo una campaña de relaciones públicas para poder posicionar nuestra marca y tener contacto con nuestro público objetivo, el costo será más elevado que el de una campaña tradicional. El costo de una campaña de este tipo ronda los USD5000 dólares por mes y dura alrededor de 6 meses, ya después dependiendo de la autogestión de la empresa que recibe el servicio. Es por esto que en el primer año de funcionamiento de nuestro proyecto hará falta una inversión de USD30000 por los seis meses que dure la campaña de relaciones públicas, y después se contabilizó un gasto de USD500 por mes, o USD3000 para la autogestión por el resto del año.

Cuadro Inversión Inicial

	U\$D
Empleados	
Empleado Operativo	\$ 120,000.00
Servicios Legales	
Abogado y honorarios legales	\$ 42,500.00
Proveedor de base de datos	
Wyscout	\$ 1,000.00
Desarrollo de herramientas de analisis	
AKARI	\$ 4,000.00
Pagina Web y Aplicación	
Desarrollo pagina web y aplicacion	\$ 9,000.00
Marketing	
Gasto en Marketing	\$ 3,000.00
Campaña marketing relaciones publicas (6 meses)	\$ 30,000.00
Costos Totales	\$ 209,500.00

Se necesitarán U\$D 209,500.00 como inversión inicial para poder poner en marcha el negocio.

Financiamiento

El financiamiento para nuestra inversión inicial provendrá en un 85% de nuestros socios fundadores, Santiago Burzaco y Joaquín Rava, dividiendo la participación por la mitad, es decir un 42,5% para cada uno. A su vez, el 15% restante será aportado por Luis Vello, nuestro socio europeo. Al ser financiado de forma privada nos ahorramos cualquier costo que se pueda tener por la financiación y podemos mantener cierta autonomía al momento de tomar decisiones ya que no hay presiones de inversores externos al proyecto. En cuanto a la desventaja de este método de financiamiento está principalmente el riesgo que afrontan los inversores al apostar su propio capital.

Análisis de costos e ingresos

A continuación se analizarán los costos e ingresos esperados de los primeros seis años de funcionamiento de la empresa. Para realizar estas proyecciones se usará el dólar y se convertirán los ingresos de los jugadores, que suelen ser en euros, a esta moneda.

En cuanto a los costos lo primero que se puede ver es que no hay costos linealmente variables, es decir que aumentan por cada cliente recibido. Los costos solo tienen que ser aumentados cuando se llega a cierto límite en el cual creemos que se generarían ineficiencias en las operaciones. Esto sucede con nuestro gasto más importante que es el del empleado operativo ya que entrando al 4 año, si nuestras proyecciones son relativamente acertadas, tendremos una clientela más grande, y al ser una de nuestras propuestas de valor el análisis de datos, no se pueden generar ineficiencias. A su vez, un empleado más en este punto puede significar un crecimiento exponencial en la cantidad de información que se puede manejar, abriendo más aún el mercado posible.

Los costos legales deberían mantenerse constantes a lo largo de los años ya que una vez que se genera el contrato base no hará falta mucha intervención por parte de nuestros abogados. Es posible que con el paso de los años, si resulta financieramente viable, se adopte un abogado que trabaje dentro de la empresa y que se encargue de los servicios legales “in-house”.

Akari y UniDigital son las dos plataformas con las que estaremos en continuo contacto. Estas plataformas se encargarán del mantenimiento y mejora de sus servicios, Akari tiene un costo anual de USD 2000 por las herramientas de análisis, y UniDigital uno de USD 5000 por la página web y aplicación.

El gasto en marketing va a variar dependiendo del año ya que, como mencionamos en el *capítulo 4*, es necesario iniciar nuestro negocio con una campaña de relaciones públicas que

posicione nuestra marca en la industria. Este es uno de los tipos de campaña más caras, costando unos USD 30000 ya que busca hacerle llegar nuestra propuesta de forma directa a los segmentos que buscamos. Se llevarán a cabo tres de estas campañas, una en el primer año con el lanzamiento de la empresa, y otras tres en los años 4, 5 y 6, en los que buscamos expandir nuestra esfera de influencia a otras ligas europeas, principalmente la inglesa que presenta salarios mucho más altos que los de las otras ligas.. De todas formas se asignará un presupuesto de USD 6000 anuales para la gestión del marketing dentro de la compañía.

Gastos Operativos por Año:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Empeleados						
Empeleados Operativos	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00
Servicios Legales						
Abogado y honorarios legales	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Proveedor de base de datos						
Wyscout	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Desarrollo de herramientas de analisis						
AKARI	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
Pagina Web y Aplicación						
Mantenimiento pagina web y aplicacion	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Marketing						
Gasto en Marketing	\$3,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
Campaña marketing relaciones publicas (6 meses)	\$30,000.00	-	-	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Costos Totales	\$191,000.00	\$164,000.00	\$164,000.00	\$314,000.00	\$314,000.00	\$314,000.00

En lo que respecta a los ingresos, nosotros solo ganamos un 10% del total que se reparte entre el grupo, es por esto que para hacer nuestras proyecciones tuvimos que considerar un ingreso promedio de nuestros clientes y la cantidad de clientes que esperamos tener en cada año. En el escenario neutral se consideró un ingreso promedio comparable al salario medio de la segunda división de la liga de España que ronda los USD 385.000 anuales, teniendo una suba de este salario promedio en los últimos dos años en los que, con la ayuda de las campañas de marketing, se van a poder abordar otras ligas como la inglesa, en la que el salario medio de la segunda división es de USD 40.000 por semana. En cuanto a la cantidad de clientes o jugadores suscritos consideramos que podemos reclutar alrededor de 15 jugadores el primer año con ayuda de la campaña de marketing, representando entre 4 o 5 grupos. En los siguientes dos años se buscará crecer el negocio aumentando la cantidad de clientes a 60 en el tercer año, que

representan entre 12 y 15 grupos. Ya en los últimos tres años, habiendo creado cierta reputación en la industria y llevando a cabo más campañas de relaciones públicas con el objetivo de expandirnos a las otras ligas europeas se espera que el crecimiento de clientes sea exponencial, alcanzando ya unos 220 clientes para el último año y subiendo el promedio de salarios de estos al introducirnos en ligas con mayores salarios. En el anexo se podrán ver lo que consideramos el escenario positivo (*Anexo 9*) y el negativo (*Anexo 10*). Para el negativo se utilizaron los salarios promedio de la Ligue 2 de Francia que tiene los más bajos, y en el positivo se tomaron en cuenta salarios más altos, comparables con los de la segunda división de Alemania o Inglaterra.

NEUTRAL						
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos promedio de jugadores	\$385,000.00	\$385,000.00	\$385,000.00	\$485,000.00	\$485,000.00	\$485,000.00
Cantidad de jugadores suscriptos	15	35	60	100	170	220
Ganancias totales de jugadores en grupos	\$5,775,000.00	\$13,475,000.00	\$23,100,000.00	\$48,500,000.00	\$82,450,000.00	\$106,700,000.00
Porcentaje de contribucion al pool	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Total de ingresos facturables	\$577,500.00	\$1,347,500.00	\$2,310,000.00	\$4,850,000.00	\$8,245,000.00	\$10,670,000.00
Porcentaje de ganancia	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos Totales	\$57,750.00	\$134,750.00	\$231,000.00	\$485,000.00	\$824,500.00	\$1,067,000.00
Resultado Total	-\$133,250.00	-\$29,250.00	\$67,000.00	\$171,000.00	\$510,500.00	\$753,000.00
INGRESO TOTAL DESPUES DE 6 AÑOS:	\$1,339,000.00					

Estado de Resultados

En la siguiente tabla se puede ver la proyección de flujos y el valor presente de los mismos. Para esto se utilizó una tasa de descuento del 30%. Se llevaron a cabo tres escenarios, cada uno dependiendo de las proyecciones de ingresos y cantidad de clientes.

- *Escenario Neutral*

En la siguiente tabla, que representa el escenario neutral, se puede ver que con una inversión inicial de USD 209.500 se pudo llegar a una TIR del 31%, mayor que la tasa de descuento y un VAN del proyecto positivo de USD 11.999,56, significando que el proyecto es financieramente viable. Ya en el tercer año se comienzan a registrar los primeros resultados positivos. Si nuestras proyecciones de ventas siguen en el futuro, y nuestro plan de expandirnos a las otras ligas de europa es medianamente exitoso es posible asumir que el crecimiento de nuestros resultados será exponencial.

Estado de Resultados		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 57,750.00	\$ 134,750.00	\$ 231,000.00	\$ 485,000.00	\$ 824,500.00	\$ 1,067,000.00
% Crecimiento			133.33%	71.43%	109.96%	70.00%	29.41%
Costos		\$ 191,000.00	\$ 164,000.00	\$ 164,000.00	\$ 314,000.00	\$ 314,000.00	\$ 314,000.00
% Sobre Ventas		330.74%	121.71%	71.00%	64.74%	38.08%	29.43%
EBIT		\$ (133,250.00)	\$ (29,250.00)	\$ 67,000.00	\$ 171,000.00	\$ 510,500.00	\$ 753,000.00
Impuesto a las ganancias		\$ (19,987.50)	\$ (4,387.50)	\$ 10,050.00	\$ 3,700.00	\$ 63,812.50	\$ 94,125.00
Resultado después de impuestos		\$ (133,250.00)	\$ (29,250.00)	\$ 56,950.00	\$ 167,300.00	\$ 446,687.50	\$ 658,875.00
Inversión	\$ (209,500.00)						
Flujo de Fondos	\$ (209,500.00)	\$ (133,250.00)	\$ (29,250.00)	\$ 56,950.00	\$ 167,300.00	\$ 446,687.50	\$ 658,875.00
Flujo de Fondos acumulados		\$ (151,750.00)	\$ (181,000.00)	\$ (124,050.00)	\$ 43,250.00	\$ 489,937.50	\$ 1,148,812.50
TIR		31%					
VAN	\$	11,999.56					
Tasa de descuento		30%					

- *Escenario Pesimista*

En el escenario pesimista, en el que se tomaron como salarios promedios los de la Ligue 2 de Francia, que son los más bajos de las 5 ligas, se puede ver que nuestro proyecto no sería rentable ya que el VAN del proyecto y la TIR son altamente negativos. La inversión inicial no se puede recuperar en los primeros cinco años del proyecto, pero hay indicios de que si pueda suceder en los años siguientes. Ya en el sexto año se empiezan a dilucidar los resultados positivos mostrando que cada cliente nos otorga una contribución marginal que a la larga nos va a permitir recuperar nuestro dinero. Una solución a estos resultados tan bajos podría ser una campaña de marketing más agresiva que capte una mayor cantidad de clientes para compensar por sus salarios bajos.

Estado de Resultados		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 36,000.00	\$ 84,000.00	\$ 144,000.00	\$ 300,000.00	\$ 510,000.00	\$ 660,000.00
% Crecimiento			133.33%	71.43%	108.33%	70.00%	
Costos		\$ 191,000.00	\$ 164,000.00	\$ 164,000.00	\$ 314,000.00	\$ 314,000.00	\$ 314,001.00
% Sobre Ventas		530.56%	195.24%	113.89%	104.67%	61.57%	47.58%
EBIT		\$ (155,000.00)	\$ (80,000.00)	\$ (20,000.00)	\$ (14,000.00)	\$ 196,000.00	\$ 345,999.00
Impuesto a las ganancias		\$ (23,250.00)	\$ (12,000.00)	\$ (3,000.00)	\$ (1,750.00)	\$ 4,900.00	\$ 22,849.88
Resultado después de impuestos		\$ (155,000.00)	\$ (80,000.00)	\$ (20,000.00)	\$ (12,250.00)	\$ 191,100.00	\$ 323,149.13
Inversión	\$ (209,500.00)						
Flujo de Fondos	\$ (209,500.00)	\$ (155,000.00)	\$ (80,000.00)	\$ (20,000.00)	\$ (12,250.00)	\$ 191,100.00	\$ 323,149.13
Flujo de Fondos acumulados		\$ (173,500.00)	\$ (253,500.00)	\$ (273,500.00)	\$ (285,750.00)	\$ (94,650.00)	\$ 514,249.13
TIR		1.61%					
VAN		\$ (271,042.84)					
Tasa de descuento		30.00%					

- *Escenario Optimista*

En el escenario optimista se consideran unos ingresos promedios de USD 500.000 los primeros tres años, que ascienden a USD 650.000 los últimos tres años. Cabe destacar que esto

no representa ni la mitad del ingreso medio en la segunda división inglesa, que es la que más oportunidades de crecimiento nos presenta debido a sus elevados salarios. En este escenario se puede ver que la inversión ya se recupera en el cuarto año y la TIR y el VAN del proyecto son notoriamente superiores a la del caso neutral. Este escenario podría suceder si se genera una adopción masiva de nuestro producto o si por otro lado logramos tener éxito al captar clientes con salarios anuales mucho más altos. Se podría generar un mejor escenario aún si se dan ambas cosas a la vez ya que nuestro negocio puede funcionar a escalas mucho mayores, con cientos de clientes e ingresos millonarios.

Estado de Resultados		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$75,000.00	\$175,000.00	\$300,000.00	\$650,000.00	\$1,105,000.00	\$1,430,000.00
% Crecimiento			133.33%	71.43%	116.67%	70.00%	
Costos		\$191,000.00	\$164,000.00	\$164,000.00	\$314,000.00	\$314,000.00	\$314,000.00
% Sobre Ventas		254.67%	93.71%	54.67%	48.31%	28.42%	21.96%
EBIT		-\$116,000.00	\$11,000.00	\$136,000.00	\$336,000.00	\$791,000.00	\$1,116,000.00
Impuesto a las ganancias		-\$17,400.00	\$1,650.00	\$20,400.00	\$39,850.00	\$98,875.00	\$139,500.00
Resultado después de impuestos		-\$116,000.00	\$9,350.00	\$115,600.00	\$296,150.00	\$692,125.00	\$976,500.00
Inversión	-\$209,500.00						
Flujo de Fondos	-\$209,500.00	-\$116,000.00	\$9,350.00	\$115,600.00	\$296,150.00	\$692,125.00	\$976,500.00
Flujo de Fondos acumulados		-\$134,500.00	-\$125,150.00	-\$9,550.00	\$286,600.00	\$978,725.00	\$1,668,625.00
TIR		48.47%					
VAN		\$251,826.28					
Tasa de descuento promedio de España		30%					

Capítulo 7: Equipo

Respecto a la sección de equipo, aquí vamos a detallar cómo están conformados y explicar los roles de cada miembro del equipo que van a ser necesarios para el funcionamiento del negocio. Community Club cuenta con tres áreas principales. Por una parte, el área administrativa que también será quien se encargue de las ventas, por otra parte contamos con un área legal para todo lo relacionado con los contratos y por último, el área de analistas que se encargaran del algoritmo y la parte de datos. En este área estamos asociados con las empresas AKARI y Wyscout que nos ayudarán a integrar los datos a la plataforma y crear los algoritmos necesarios para que funcione el negocio.

En primer lugar se encuentran los socios desarrolladores del Plan del negocio: Joaquin Rava y Santiago Burzaco que actuarán como vendedores y a su vez estarán a cargo del área administrativa. En segundo lugar, el área de análisis, contará con un especialista en datos aplicados a la industria del fútbol, además de la ayuda importante que tendremos por parte de las empresas. Por último, tercerizaremos el área legal a un estudio de abogados especializado en la industria de deportes. Los abogados serán quienes fijarán los términos y condiciones en los contratos y nos ayudarán a que los pagos se cumplan. Además, contrataremos a Unidigital para el desarrollo de nuestra página web y la aplicación móvil, y a su vez se ocupará del mantenimiento y las actualizaciones que nuestros sistemas precisen. Por último, nos asociaremos con Luis Vello quien trabajó para La Liga de España durante 15 años y tiene importantes vínculos con dirigentes de renombre del fútbol. Este también aportará dinero para la inversión inicial y a cambio tendrá una participación del 15% de la sociedad.

Capítulo 8: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

Hemos determinado que la mejor estructura para nuestro negocio que, inicialmente, se desarrollará en España, es el de la Sociedad Limitada (SL). La SL es el tipo de sociedad más extendido en España. Es utilizado por emprendedores que desean limitar su responsabilidad al capital aportado, evitando poner en riesgo el patrimonio personal por aquellas deudas en que incurra su empresa.

Sociedades Limitadas:

- **Número de socios:** mínimo de uno y no hay límite máximo, pudiendo ser personas físicas o jurídicas. Si solo hay un socio se creará una sociedad limitada unipersonal.
- **Responsabilidad:** solidaria entre los socios y limitada al capital aportado, es decir, los socios no responden con su patrimonio personal ante posibles deudas.
- **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- **Denominación Social:** tiene que ser un nombre que no esté registrado seguido por la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L.
- **Capital social:** el mínimo legal es de €3.000, sin que haya una cantidad máxima. Las aportaciones pueden ser monetarias o en especie, como por ejemplo cualquier bien útil para la empresa. Es necesaria una valoración aceptada por todos los socios fundadores.
- **División del capital social:** su transmisión tiene varias limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia sobre otras personas.
- **Domicilio Social:** normalmente es donde está ubicada la empresa, siendo necesario que sea en España. Si se cambia el domicilio social dentro del mismo

municipio solo se requiere la aprobación del Administrador pero para un traslado fuera se necesita el apoyo en Junta de Socios.

- **Objeto Social:** es la actividad a la que se dedica la empresa. Normalmente son una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para no tener que ampliarlo en el futuro.
- **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde. En startups y sociedades con un amplio número de socios suele ser conveniente complementar los estatutos con un pacto de socios.

Es importante destacar que el costo de constitución de la sociedad limitada de €3.000 puede aplicarse a financiar inversiones de la misma sociedad. El impuesto a las ganancias que tributa la sociedad limitada es del 25% de las ganancias anuales. A su vez, la sociedad puede fijar un sueldo a aquellos accionistas que cumplen también el rol de trabajadores de la sociedad y la misma está autorizada a desgravar dicho costo antes de tributar los impuestos a las ganancias. Otra característica de las sociedades limitadas es que tienen facilidades al acceso al crédito bancario en España. En el caso específico de los emprendedores se puede acceder a una reducción durante los primeros dos años del inicio de operaciones en la tasa del impuesto a las ganancias. Esta reducción puede alcanzar hasta el 50% de la tasa del 25% anual que mencionamos anteriormente. Es nuestro plan que una vez transcurrido los primeros dos años de operación de negocio y siempre y cuando el negocio crezca de acuerdo a lo planificado generar una estructura de holding para por encima de la sociedad limitada española que contenga nuestras tenencias accionarias. De esta manera buscamos generar una estructura más flexible para desarrollar el negocio en otros países europeos. Este mecanismo nos permitirá tener una estructura impositiva más eficiente que explicaremos a continuación. La idea es constituir una compañía holding en Irlanda. Las holding irlandesas tienen el mérito de minimizar la carga impositiva al momento de vender parcial o totalmente las acciones de su tenencia. La holding irlandesa no tributa impuesto a la ganancia capital por las compra venta de acciones, siempre y

cuando las acciones pertenezcan a una sociedad constituida en un país que tenga acuerdo para evitar la doble imposición. La sociedad limitada constituida en España, dado que España e Irlanda tienen un acuerdo de este tipo, cumple con ese requisito. De esta forma si vendieramos acciones de la sociedad limitada de España, tenencia de la holding, no tributaríamos impuesto a las ganancias. A su vez, las sociedades holding, pueden desempeñar negocio operativo fuera de Irlanda y abonar un impuesto a las ganancias de 12,5%. De esta manera, aquellos negocios que se nos presenten por ejemplo en el Reino Unido, los desarrollaremos desde la sociedad holding irlandesa directamente.

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

En este capítulo buscaremos explicar con mayor detalle los distintos procedimientos necesarios para poder arrancar con nuestro negocio. Al plan de implementación lo dividimos en tres etapas principales. En primer lugar la constitución y el desarrollo, luego nos encontramos con la etapa operacional y por último el lanzamiento del servicio.

Respecto a la primera etapa de implementación del negocio, arrancaremos por constituir una Sociedad Limitada en España llamada Community Club. En esta sociedad Joaquin Rava y Santiago Burzaco tendrán el 85% de la participación y el 15% restante estará en manos de su socio europeo Luis Vello. Este proceso será llevado a cabo por el mismo estudio de abogados que estará a cargo de los contratos de los grupos una vez que esté en puesto en marcha el proyecto. Los debidos detalles del tipo de sociedad y el acuerdo de la participación de Luis Vello fueron explicados previamente. Pensamos que para el armado de la Sociedad vamos a necesitar alrededor de tres meses (Julio a Septiembre). La segunda etapa tiene como protagonista principal a Unidigital, la empresa que contrataremos para que nos haga el desarrollo de la página web y la

aplicación del celular. Unidigital también estará encargada de las actualizaciones de nuestras plataformas y de resolver cualquier inconveniente del sistema. Calculamos que el desarrollo de la página web y la aplicación tardará tres meses (Octubre a Diciembre). Al mismo tiempo nos contactaremos con Akari, quien será la empresa encargada de proveer datos junto a Wyscout y crearnos el algoritmo para poder agrupar a los jugadores. Esto no nos va a llevar mucho tiempo ya que son una empresa con varios años de experiencia en la industria y saben lo que necesitamos (Octubre a Noviembre). Tres meses antes del lanzamiento del proyecto, iniciaremos las entrevistas a varios analistas de datos ya con años de experiencia laborales en la industria y con un posgrado para lograr encontrar con tiempo a la persona indicada para el puesto. Al mismo tiempo tendremos reuniones con distintas personas importantes de la industria, como directivos de clubes en España y agentes de renombre, para que la idea del negocio se vaya escuchando en los pasillos de los clubes y para ir creando lazos de peso (Octubre a Diciembre). Por último en esta etapa, tres meses previo al lanzamiento del negocio, nos contactaremos con la agencia publicitaria para ir pensando la mejor estrategia de la campaña de publicidad que será llevada a cabo durante los primeros seis meses una vez comenzado (Noviembre a Enero). La tercera y última etapa, comenzará una vez que hagamos pública nuestra página web y app, la campaña de marketing esté comenzando y cerremos el primer contrato de grupo de jugadores. Aquí la empresa estaría lista para ponerse en marcha (Febrero).

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Constitucion y Desarrollo								
Armado de la Sociedad								
Acuerdos								
Operaciones								
Desarrollo de herramienta de analisis								
Reclutamiento de empleado								
Desarrollo Web y App								
Campana de Marketing								
Lanzamiento del Servicio								
Puesta en marcha del negocio								

En cuanto a los riesgos, nuestra principal amenaza al negocio es el incumplimiento de los contratos por parte de los jugadores que conforman un grupo. Este es nuestro principal riesgo ya que por lo que averiguamos, la justicia en España suele tardar varios meses en resolver juicios de esta índole y al ser una idea innovativa sin antecedente puede ser un problema. Además del costo agregado en abogados que tendríamos para cada problema distinto. Otro riesgo que tenemos es que dependemos de una buena campaña publicitaria para poder captar a nuestros primeros clientes y para que la idea del negocio se vuelva conocida en el ambiente del fútbol. Al no depender mucho de nosotros, esto significa un riesgo.



Capítulo 10: Conclusión

El desarrollo de nuestro proyecto tiene como objetivo buscar una solución comunitaria a los problemas profesionales de los individuos. Nuestro modelo de negocio busca reducir el riesgo de personas en profesiones de alta volatilidad. Es por esto que decidimos involucrarnos en la industria del fútbol europeo en el cual para intentar ser jugador profesional, los jóvenes deben dejar de lado sus estudios y profesiones para volcarse a pleno a su entrenamiento.

La alta volatilidad de la carrera de un profesional de fútbol, combinado con los altos salarios en las ligas europeas y el desarrollo de cada vez mejores técnicas y herramientas para el análisis de datos presenta una oportunidad inédita para el desarrollo de nuestro modelo de negocio. Es seguro asumir que las variables mencionadas anteriormente solo van a incrementar en el futuro gracias al continuo desarrollo de la industria, facilitando la creación de nuevas oportunidades y permitiéndonos asumir la viabilidad y crecimiento de nuestro negocio con el paso del tiempo.

Nuestra propuesta es una solución innovadora a los problemas que afrontan muchos de los que anhelan tener una carrera como jugador, mitigando el riesgo que estos toman al adentrarse en el rubro. Buscamos ofrecer una solución simple y eficiente a una problemática que afrontan miles de jugadores. Es por esto, y por el potencial tamaño del mercado al que nos adentraremos que creemos que nuestra idea puede ser exitosa y bien recibida en el ámbito futbolístico.

Por otro lado, tomando en cuenta el análisis financiero es evidente que con el paso del tiempo y con condiciones relativamente favorables nuestro potencial de crecimiento es exponencial. Al ser una idea innovadora sabemos de las problemáticas que nos puede generar en un comienzo pero contamos con que con una buena campaña de marketing, sumado a nuestra propuesta de valor, vamos a lograr captar la cantidad y el tipo de cliente que buscamos.

En conclusión, los diferentes análisis realizados en este trabajo en lo social, tecnológico, económico y del negocio propuesto, comprueban que Community Club es un modelo de negocio con el potencial de reportar altos beneficios. Entendemos que es una idea de negocio con mucho

Santiago Burzaco y Joaquin Rava

potencial que además en un futuro puede ser implementado a distintas disciplinas deportivas, al igual que a otros rubros de trabajo.



Universidad de
SanAndrés

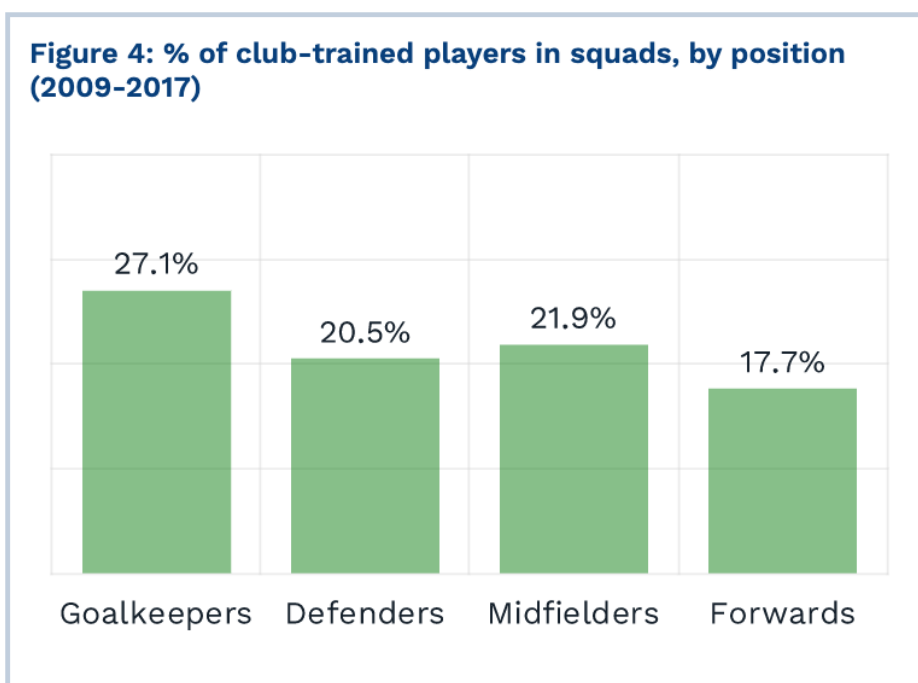
Anexo

Anexo 1

AVERAGE FIRST-TEAM PAY, LA LIGA, 2019-20 SEASON

RANK	TEAM	AVG ANNUAL PER PLAYER, £	AVG ANNUAL PER PLAYER, \$
1	Barcelona	£9,827,644	\$12,284,555
2	Real Madrid	£8,923,754	\$11,154,693
3	Atletico Madrid	£5,631,364	\$7,039,205
4	Valencia	£2,499,098	\$3,123,873
5	Sevilla	£1,973,490	\$2,466,863
6	Athletic Bilbao	£1,674,220	\$2,092,775
7	Villarreal	£1,383,633	\$1,729,541
8	Celta Vigo	£1,287,325	\$1,609,156
9	Real Sociedad	£1,253,606	\$1,567,008
10	Real Betis	£1,181,752	\$1,477,190
11	Espanyol	£1,004,186	\$1,255,233
12	Leganes	£757,602	\$947,003
13	Levante	£700,637	\$875,796
14	Getafe	£696,906	\$871,133
15	Granada	£645,598	\$806,998
16	Eibar	£634,282	\$792,853
17	Alaves	£510,792	\$638,490
18	Mallorca	£484,370	\$605,463
19	Valladolid	£406,563	\$508,204
20	Osasuna	£362,245	\$452,806

Anexo 2



Anexo3

Annual hurdle	300.000,00					
Contribution percentage	10%					
Duration (years)	10					
Percentage fee	10%					
Members in the pool	3					
Revenue	21.250					
Members	1	2	3	4	5	6
A	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
B	10.000	10.000	10.000	10.000	-	-
C	20.000	20.000	250.000	525.000	1.000.000	1.500.000
A	-	-	-	-	-	-
B	-	-	-	-	-	-
C	-	-	-	22.500	70.000	120.000
Amount in the pool	-	-	-	22.500	70.000	120.000
Pool after fee	-	-	-	20.250	63.000	108.000
Amount per member	-	-	-	6.750	21.000	36.000

Total earned	Total earned after pool	Difference
180.000	243.750	63.750
40.000	103.750	63.750
3.315.000	3.166.250	(148.750)
-		
-		
212.500		
212.500		
191.250		
63.750		

Annual hurdle	300.000,00											
Contribution percentage	10%											
Duration (years)	10											
Percentage fee	5%											
Members in the pool	5											
Revenue	111.000											
Members	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total earned	
A	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	300.000	
B	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	100.000	
C	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	200.000	
D	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	400.000	
E	15.000	15.000	200.000	800.000	1.500.000	3.000.000	3.000.000	5.000.000	5.500.000	5.500.000	24.530.000	
A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E	-	-	-	50.000	120.000	270.000	270.000	470.000	520.000	520.000	2.220.000	
Amount in the pool	-	-	-	50.000	120.000	270.000	270.000	470.000	520.000	520.000	2.220.000	
Pool after fee	-	-	-	47.500	114.000	256.500	256.500	446.500	494.000	494.000	2.109.000	
Amount per member	-	-	-	9.500	22.800	51.300	51.300	89.300	98.800	98.800	421.800	

Total earned after pool	Difference
721.800	421.800
521.800	421.800
621.800	421.800
821.800	421.800
22.731.800	(1.798.200)

Anexo 4

Unai Lopez

Unai Lopez	Inferiores	Equipo	Altura	Posicion principal	Pierna habil	Seleccion nacional
2012/13	Athletic Bilbao	Athletic Bilbao B	1,75	Mediocentro	1	2
2013/14		Athletic Bilbao B				1
2014/15		Athletic Bilbao B				
2015/16		Athletic Bilbao B				
2016/17		CD Leganés				
2017/18		CD Numacia				
2018/19		FC Barcelona B				
2019/20		UD Las Palmas				

Apariciones	XI Inicial	Sustituido	Banco	Goles	Asistencias	Amarillas	Rojas
33	28	5	1	4	1	7	0
24	13	11	4	0	0	3	0
40	39	1	1	2	5	9	0
24	13	11	5	2	2	0	0
40	38	2	3	3	3	12	0
7	4	3	11	0	0	1	0
29	25	4	9	1	4	6	0

Minutos Jugados	Edad	Lesiones	fechas consecutivas lesionado	Valor de Mercado
2551	17	0	0	200000
963	18	0	0	500000
3406	19	0	0	2000000
1255	20	0	0	1800000
3293	21			2000000
359	22			2000000
1954	23	1	2	1500000

<https://www.transfermarkt.es/unai-lopez/profil/spieler/192009>

SanAndrés

Nacho Buil

Nacho Buil	Inferiores	Equipo	Altura	Posicion principal	Pierna habil	Seleccion nacional	Apariciones
2012/13	-	-	-	-	-	-	-
2013/14	Atletico Madrid	Atletico Madrid B	1,86	Mediocentro	1	-	5
2014/15		Atletico Madrid B				-	7
2015/16		Arenas Club				-	3
2016/17		CDA Navalcarnero				-	32
2017/18		Granada				-	14
2018/19		Granada				-	33
2019/20		UD San Sebastian de los Reyes				-	13

XI Inicial	Sustituido	Banco	Goles	Asistencias	Edad
-	-	-	-	-	-
1	4	0	0	0	18
1	5	1	0	1	19
0	3	3	1	0	20
29	3	2	1	2	21
3	11	18	1	0	22
27	6	3	6	0	23
7	6	3	2	0	24

Minutos Jugados	Amarillas	Rojas	Lesiones	Dias consecutivos lesionado	Valor de Mercado
-	-	-	-	-	-
226	2	0	0	0	0
176	1	0	0	0	0
58	0	0	0	0	0
2496	8	0	0	0	100.000
496	2	0	0	0	200.000
2411	6	0	0	0	100.000
721	4	0	0	0	200.000

<https://www.transfermarkt.es/nacho-buil/profil/spieler/281967>

San Andrés

Iñigo Ruiz

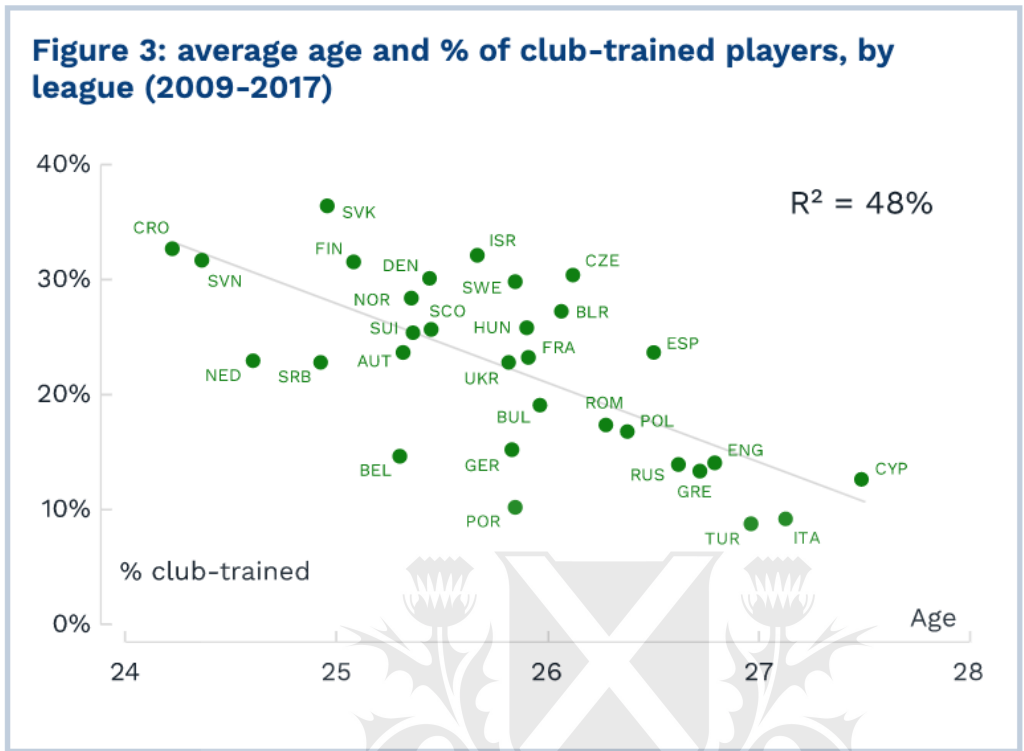
Iñigo Ruiz	Inferiores	Equipo	Altura	Posicion principal	Pierna habil	seleccion nacional	Apariciones
2012/13	Osasuna	Athletic Bilbao B	1,75	Mediocentro		Sub 17	11
2013/14		Athletic Bilbao B				Sub 19	11
2014/15		Athletic Bilbao B					41
2015/16		Athletic Bilbao B					22
2016/17		CD Leganés					38
2017/18		CD Numacia					27
2018/19		FC Barcelona B					35
2019/20		UD Las Palmas					36

XI Inicial	Sustituido	Banco	Goles	Asistencias	Edad	Minutos Jugados
5	6		5	0	1	17
10	1		0	1	2	18
33	8		4	1	3	19
9	12		8	2	0	20
36	2		2	2	3	21
25	2		4	1	3	22
33	2		0	2	2	23
28	5		2	0	2	24

Amarillas	Rojas	Lesiones	fechas consecutivas lesionado	Valor de Mercado
1	0	1	20	1000000
2	0	1	30	1000000
15	0	2	0	800000
3	0	2	0	800000
6	0	1	3	700000
9	0	1	6	700000
12	0	1	2	80000
7	0	1	4	2000000

<https://www.transfermarkt.es/inigo-ruiz-de-galarreta/profil/spieler/126751>

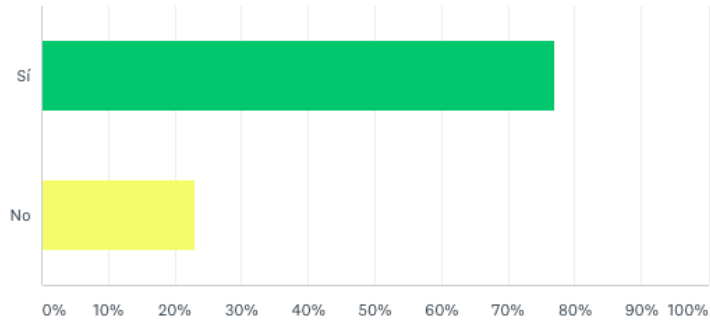
Anexo 5



Anexo 6

¿Tienes representante/agente?

Respondidas: 61 Omitidas: 0



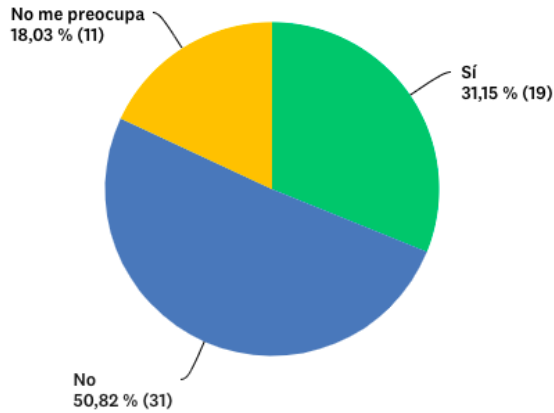
Habiendo respondido sí a la pregunta anterior. ¿Quién te representa?

Respondidas: 47 Omitidas: 14



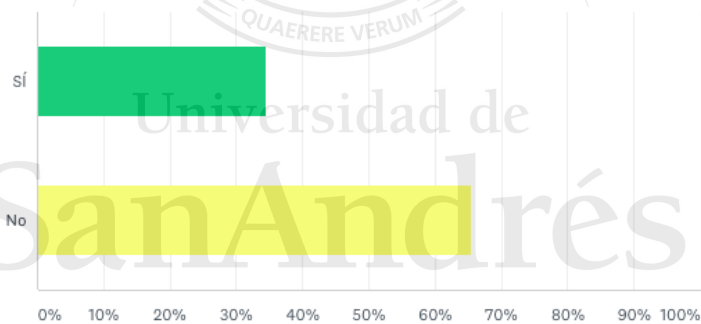
¿Tienes en cuenta el riesgo económico que conlleva ser jugador de fútbol?

Respondidas: 61 Omitidas: 0



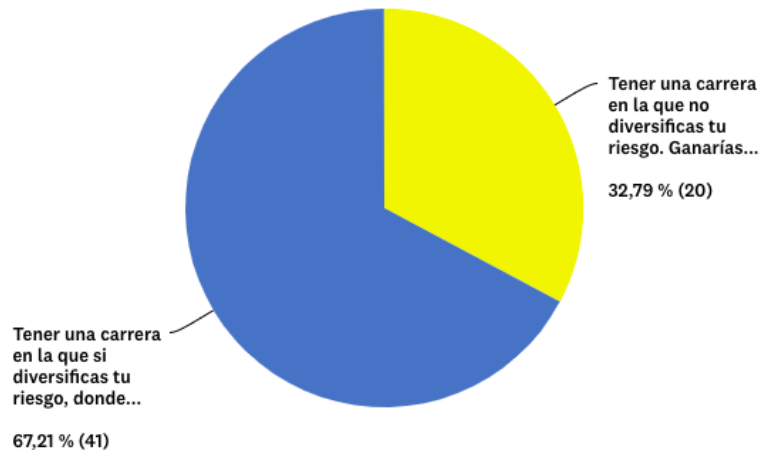
¿Tienes algún plan "b" ante ciertos imprevisto que afecten negativamente tu carrera? (Ej: Lesiones - problemas familiares)

Respondidas: 61 Omitidas: 0



¿Con que escenario te identificas más?

Respondidas: 61 Omitidas: 0



Anexo 7

wyscout | PLAYER REPORT PROFILE

Erling Braut Håland
Borussia Dortmund

Age: 19 (21.07.2000)
Birth country: England
Passport country: England, Norway
Height: 194 cm
Weight: 87 kg
Strong foot: Left

wyscout | PLAYER REPORT FINISHING

E. Håland
Borussia Dortmund

Shots

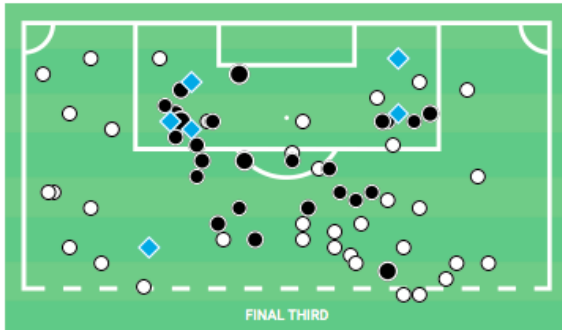
◆ Goal ● On goal ○ Wide ○ On post □ Blocked

	Shots / on target	xA	Goals	Goal conversion
Total	133 / 72 54.1%	31.04	49	36.8%
Inside penalty area	113 / 62 54.9%	27.34	43	38.1%
Outside penalty area	16 / 6 37.5%	0.65	2	12.5%
After crosses	20 / 12 60%	6.68	10	50%
After set pieces	14 / 5 35.7%	2.85	5	35.7%
DFKs and penalties	5 / 4 80%	3.05	4	80%

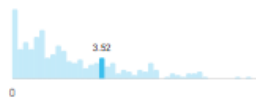
Player's shots in the last calendar year

Dribbles in final third

○ Kept possession ● Followed by a shot ◆ Followed by a goal



Dribbles / 90



Successful dribbles / 90

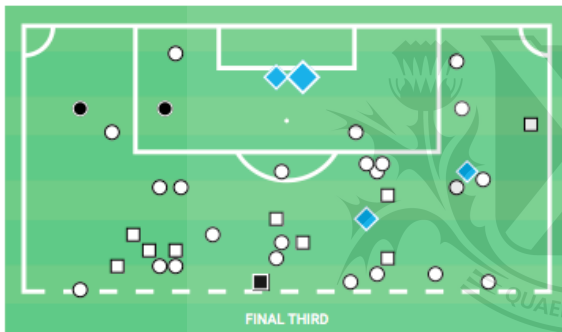


E. Händel stats compared to other field players in the last year in Bundesliga

Opponent position	Dribbles / kept possession	Shots after / on target	xG	Goals after
CB	59 / 37 62.7%	18 / 5 1.70	1	
RB	13 / 10 76.9%	5 / 3 0.65	3	
LB	9 / 7 77.8%	2 / 2 0.30	-	
CMF	6 / 5 83.3%	- -	-	
GK	5 / 4 80%	3 / 1 0.61	1	
Total	103 / 70 68%	32 / 12 3.69	6	

Recoveries in final third

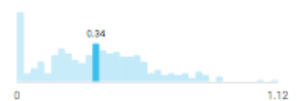
○ Counterpressing □ Positional pressing ● With shot ◆ Goal



Recoveries in final third / 90



Dangerous recoveries / 90

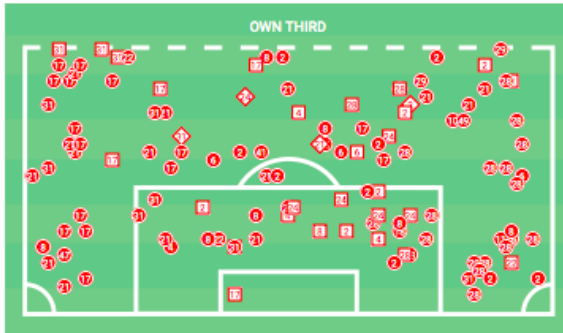


E. Händel stats compared to other field players in the last year in Bundesliga

Zone	Recoveries	Shots after / on target	xG	Goals after
Zone 14	23	2 / 1 0.45	1	
Right flank	7	1 / 1 0.18	1	
Penalty area	5	3 / 2 1.10	2	
Left flank	4	1 / 0 <0.01	-	
Total	39	7 / 4 1.73	4	

Won defensive duels in own third

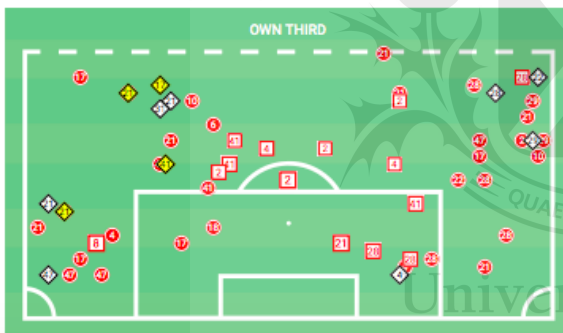
● Defensive duel □ Interception ◇ Sliding tackle



Defenders	Duels / of team	Interceptions	Sliding tackles
17 D. Blind	21 16.9%	5	0
20 S. Dest	20 16.1%	3	0
2 P. Schuurs	16 12.9%	6	1
21 L. Martínez	16 12.9%	0	1
31 N. Tagliafico	12 9.7%	3	1
8 C. Eiting	8 6.5%	1	0
24 A. Onana	6 4.8%	5	1
6 D. van de Beek	5 4%	1	0
4 E. Álvarez	5 4%	3	0
22 H. Ziyech	4 3.2%	1	0

Lost duels in own third

□ Opponent shot after ◇ Foul ◆ Yellow card ◆ Red card

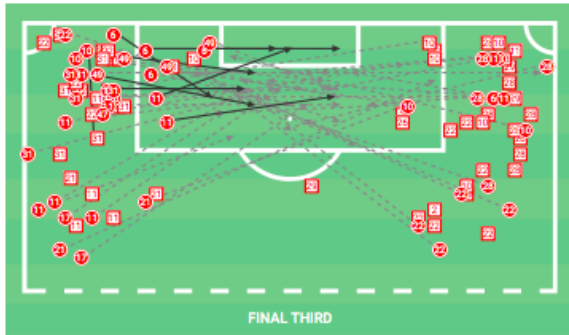


Defenders	Duels / of team	Shots after / on target	Goals after / xG
21 L. Martínez	13 22.4%	1 / 1	1 / 0.21
20 S. Dest	8 13.8%	3 / 2	0 / 0.27
4 J. Timber	6 10.3%	3 / 3	1 / 0.28
17 D. Blind	5 8.6%	-	-
2 P. Schuurs	5 8.6%	4 / 1	1 / 0.33
4 E. Álvarez	5 8.6%	2 / 0	0 / 0.08
47 Danilo	4 6.9%	-	-
22 H. Ziyech	3 5.2%	-	-
20 R. Gravenberch	3 5.2%	-	-

San Andrés

Crosses

● Successful □ Unsuccessful -- High cross — Ground cross



Takers	Crosses / successful	Ground crosses / cutbacks	xA	Assists
10 D. Tadić	21 / 6 28.6%	-	0.47	-
11 Q. Promes	21 / 11 52.4%	5 / 0 0%	0.19	-
22 H. Ziyech	19 / 5 26.3%	4 / 0 0%	0.02	-
20 S. Dest	18 / 6 33.3%	4 / 0 0%	0.23	-
31 N. Tagliafico	17 / 5 29.4%	5 / 0 0%	0.33	-
6 D. van de Beek	6 / 5 83.3%	3 / 2 66.7%	0.24	1
21 L. Martínez	6 / 2 33.3%	-	-	-

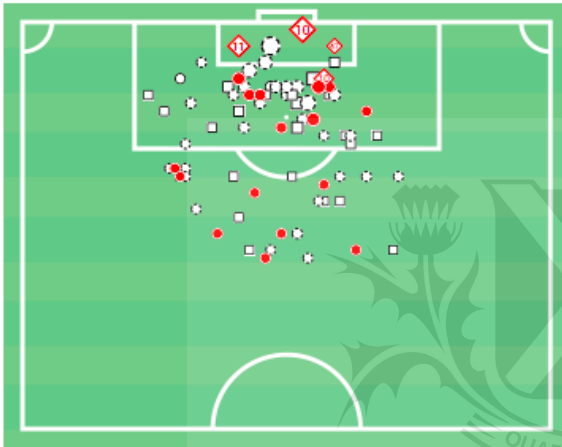
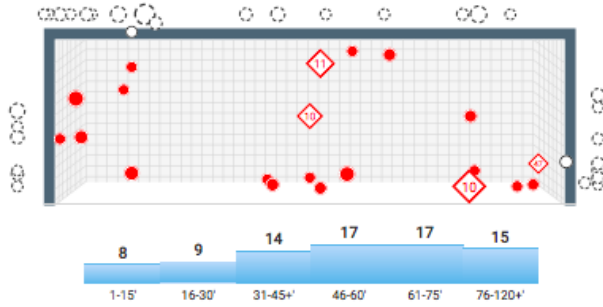
Receivers	Height	Crosses received / ground	Shots / on target	xG	Goals
10 D. Tadić	181	11 / 2 18.2%	1 / 0 0.13	-	-
20 L. Traoré	183	8 / 3 37.5%	1 / 0 0.59	-	-
21 L. Martínez	178	6 / 0 0%	2 / 0 0.33	-	-
7 K. Huntelaar	186	5 / 0 0%	1 / 0 0.11	-	-
6 D. van de Beek	184	4 / 2 50%	2 / 0 0.40	-	-
47 Danilo	174	4 / 1 25%	1 / 1 0.19	1	-
31 N. Tagliafico	172	3 / 1 33.3%	1 / 0 0.11	-	-



Universidad de
San Andrés

Shots

◇ Goal ● On target ○ Miss

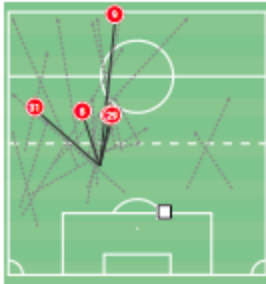


	Shots / on target	%	xG	Goals
Total	80 / 21	26.3%	9.39	4
Foot shots	61 / 17	27.9%	7.01	4
Head shots	19 / 4	21.1%	2.38	0
Inside penalty area	53 / 13	24.5%	8.82	4
Outside penalty area	27 / 8	29.6%	0.57	0
After crosses	9 / 1	11.1%	1.86	1
After set pieces	18 / 3	16.7%	3.12	1
DFKs and penalties	0 / 0	NaN%	0	0

Player	Minutes	Shots / on target	%	xG	Goals
10 D. Tadić	484	9 / 4	44.4%	2.17	2
11 Q. Promes	329	6 / 3	50%	0.72	1
17 Danilo	82	4 / 2	50%	0.50	1
21 N. Tagliafico	384	10 / 3	30%	1.16	0
6 D. van de Beek	484	8 / 1	12.5%	1.06	0
20 L. Traoré	85	3 / 2	66.7%	1.00	0
21 L. Martínez	435	8 / 2	25%	0.80	0
1 K. Huntelaar	168	4 / 0	0%	0.56	0
3 P. Schuurs	290	5 / 0	0%	0.47	0
20 R. Gravenberch	184	3 / 1	33.3%	0.30	0
17 D. Blind	484	7 / 2	28.6%	0.22	0
10 R. Babel	173	2 / 0	0%	0.15	0
22 H. Ziyech	248	5 / 1	20%	0.13	0

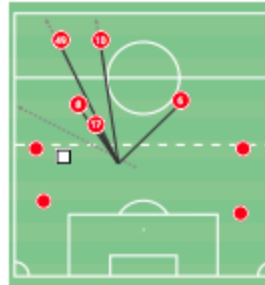
● Average position of passes receiver ● Successful dribble □ Unsuccessful dribble -- Loss

D. Blind
LEFT FOOTED



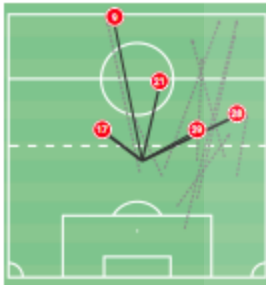
	Successful passes	% of total
● C. Eiting	9	16%
● L. Martínez	8	14%
● N. Tagliafico	7	12%
● K. Huntelaar	5	9%
● R. Gravenberch	5	9%
Passes	78 / 58	74.4%
Dribbles	1 / 0	0%

L. Martínez
LEFT FOOTED



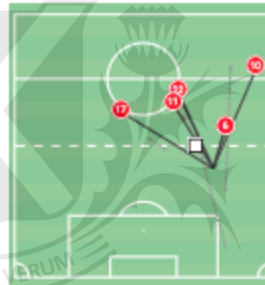
	Successful passes	% of total
● D. Blind	9	26%
● D. van de Beek	4	11%
● C. Eiting	4	11%
● D. Tadić	3	9%
● R. Babel	2	6%
Passes	38 / 35	92.1%
Dribbles	5 / 4	80%

P. Schuurs
RIGHT FOOTED



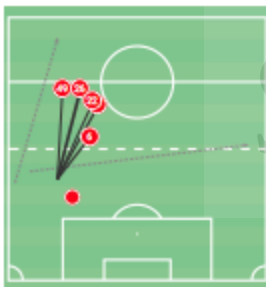
	Successful passes	% of total
● D. Blind	5	28%
● S. Dest	4	22%
● L. Martínez	3	17%
● R. Gravenberch	2	11%
● K. Huntelaar	1	6%
Passes	27 / 18	66.7%

S. Dest
RIGHT FOOTED



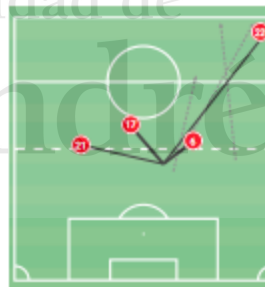
	Successful passes	% of total
● H. Ziyech	3	21%
● D. van de Beek	3	21%
● D. Tadić	2	14%
● Q. Promes	2	14%
● D. Blind	1	7%
Passes	18 / 14	77.8%
Dribbles	1 / 0	0%

N. Tagliafico
LEFT FOOTED



	Successful passes	% of total
● J. Ekkelenkamp	3	25%
● D. Blind	2	17%
● D. van de Beek	2	17%
● R. Babel	1	8%
● H. Ziyech	1	8%
Passes	14 / 12	85.7%
Dribbles	1 / 1	100%

E. Álvarez
RIGHT FOOTED



	Successful passes	% of total
● D. Blind	5	42%
● D. van de Beek	5	42%
● H. Ziyech	1	8%
● L. Martínez	1	8%
Passes	15 / 12	80%

Anexo 8

XG (EXPECTED GOALS)

A metric that assigns to every shot a probability (based on historical stats) of how likely it is to score from the position, type of assist, preceding events etc. A modern metric that allows to study the results of the matches with more stress on predictability of moments creation and less on pure luck.

XA (EXPECTED ASSISTS)

xA value for a pass is a value of expected goals (xG) or the shot that this pass led to.

ATTACK CONTRIBUTION (XGCHAIN)

A metric that assigns the xG value of a shot to every player that made any action in the attack that led to the shot. A general-purpose metric for attacking contribution.

BUILD UP (XGBUILDUP)

xGChain not counting the xG value of the actual shot and the xA value of the shot assist. This metric is most useful to evaluate player contribution in deeper-lying playmaking or buildup play.

CROSS

A ball played from a flank of the pitch aimed to find a teammate in the area in front of the goal.

TOUCH IN PENALTY AREA

Any action that happens in the opponent penalty area.

FORWARD / BACK / LATERAL PASS

Passes are quantified in quadrants of 45°. The passes to the side of the field with the length more than 12 meters are considered lateral.

LONG PASS

A targeted or untargeted pass, longer than 45 meters for a ground pass or typically longer than 25 meters for high pass.

THROUGH PASS

Direct pass in the empty space behind the defensive line or between two or more defenders, trying to put the attacking player alone against the goalkeeper.

KEY PASS

An important intended pass that creates a clear opportunity for scoring a goal, which is then missed by the assisted player. The key pass means the player who made it is the main creator of the clear goal situation.

SECOND / THIRD ASSIST

A second assist is a pass that immediately leads to an assist. A third assist is a pass that leads to a second assist. Not every assist is guaranteed to have second/third assists to it.

PROGRESSIVE RUN

A run is considered progressive if the distance before the starting point and the last touch of the player is:

- 30 meters, if starting and finishing points there are in own half
- 15 meters, if starting and finishing points there are in other halves
- 10 meters, if starting and finishing points there are in opponent half

PROGRESSIVE PASS

A pass that moves the ball considerably forward. The minimal requirement for a progressive path progression towards opponent goal is:

- 30 meters, if starting and finishing points there are in own half
- 15 meters, if starting and finishing points there are in other halves
- 10 meters, if starting and finishing points there are in opponent half

DEEP COMPLETION

A pass (excluding crosses) that was received in a 20-meter radius from the opponent goal line.

CARRY

A continuous ball control by one player.

OFF THE BALL MOVEMENT

A significant movement without the ball in an empty space.

DEFENSIVE DUEL

A duel that happened when opponent team was in the possession of the ball.

OFFENSIVE DUEL

A duel that happened when the player was in the possession of the ball.

DRIBBLE

An attempt to dribble past the opposite player. The player that has the possession of the ball is using his technique, vision, feints and false moves to pass the opposite player or to find a free zone for the next action.

LOSS

Any action that ends a possession of the current team.

DANGEROUS LOSS

A loss on own half that leads to a shot by the opponent within 20 seconds.

RECOVERY

Any action that ends a possession of the opposition team (the last action of this possession is a loss) and starts a possession for current team.

QUICK RECOVERY

A recovery made when the opponent made three or less passes in their previous possession.

TRANSITION

Active change in the possession of the ball. Depending on what third of field it took place in, it's divided into Low, Medium and High.

ATTACK

A possession that includes at least one action in opponent's final third.

POSITIONAL ATTACK

Any open play (i.e., not from a set piece) attack that is not considered a counterattack.

COUNTERATTACK

An attack that includes a quick transition, attempting to get advantage of the opponent being out of positions.

Anexo 9

Estado de Resultados		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$75,000.00	\$175,000.00	\$300,000.00	\$650,000.00	\$1,105,000.00	\$1,430,000.00
% Crecimiento			133.33%	71.43%	116.67%	70.00%	
Costos		\$191,000.00	\$164,000.00	\$164,000.00	\$314,000.00	\$314,000.00	\$314,000.00
% Sobre Ventas		254.67%	93.71%	54.67%	48.31%	28.42%	21.96%
EBIT		-\$116,000.00	\$11,000.00	\$136,000.00	\$336,000.00	\$791,000.00	\$1,116,000.00
Impuesto a las ganancias		-\$17,400.00	\$1,650.00	\$20,400.00	\$39,850.00	\$98,875.00	\$139,500.00
Resultado después de impuestos		-\$116,000.00	\$9,350.00	\$115,600.00	\$296,150.00	\$692,125.00	\$976,500.00
Inversión	-\$209,500.00						
Flujo de Fondos	-\$209,500.00	-\$116,000.00	\$9,350.00	\$115,600.00	\$296,150.00	\$692,125.00	\$976,500.00
Flujo de Fondos acumulados		-\$134,500.00	-\$125,150.00	-\$9,550.00	\$286,600.00	\$978,725.00	\$1,668,625.00
TIR	48.47%						
VAN	\$251,826.28						
Tasa de descuento promedio de España	30%						

Anexo 10

Estado de Resultados		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 36,000.00	\$ 84,000.00	\$ 144,000.00	\$ 300,000.00	\$ 510,000.00	\$ 660,000.00
% Crecimiento			133.33%	71.43%	108.33%	70.00%	
Costos		\$ 191,000.00	\$ 164,000.00	\$ 164,000.00	\$ 314,000.00	\$ 314,000.00	\$ 314,001.00
% Sobre Ventas		530.56%	195.24%	113.89%	104.67%	61.57%	47.58%
EBIT		\$ (155,000.00)	\$ (80,000.00)	\$ (20,000.00)	\$ (14,000.00)	\$ 196,000.00	\$ 345,999.00
Impuesto a las ganancias		\$ (23,250.00)	\$ (12,000.00)	\$ (3,000.00)	\$ (1,750.00)	\$ 4,900.00	\$ 22,849.88
Resultado después de impuestos		\$ (155,000.00)	\$ (80,000.00)	\$ (20,000.00)	\$ (12,250.00)	\$ 191,100.00	\$ 323,149.13
Inversión	\$ (209,500.00)						
Flujo de Fondos	\$ (209,500.00)	\$ (155,000.00)	\$ (80,000.00)	\$ (20,000.00)	\$ (12,250.00)	\$ 191,100.00	\$ 323,149.13
Flujo de Fondos acumulados		\$ (173,500.00)	\$ (253,500.00)	\$ (273,500.00)	\$ (285,750.00)	\$ (94,650.00)	\$ 514,249.13
TIR	1.61%						
VAN	\$ (271,042.84)						
Tasa de descuento	30.00%						

Bibliografía:

- Empresas más importantes de representantes de futbolistas (28 de noviembre 2019)
(Recuperado el 10 de agosto de 2020)
<https://lenders.25gramos.com/las-10-agencias-de-representacion-que-controlan-el-futbol/>

- Funcionamiento de Pando Pooling (26 de junio de 2020) (Recuperado el 8 de agosto de 2020)
<https://www.forbes.com/sites/igorbosilkovski/2020/06/26/meet-the-stanford-grads-who-just-raised-8-million-to-help-potential-baseball-and-business-superstars-make-money-even-if-they-dont-become-a-listers/#5fe1ac934a54>

(9 de junio de 2020) (Recuperado el 8 de agosto de 2020)
<https://techcrunch.com/2020/06/09/can-a-startup-repair-the-winner-takes-all-talent-economy-with-8-5m-pando-wants-to-find-out/>

- Forbes: Diversificación del riesgo en el deporte (23 de enero de 2019) (Recuperado el 20 de agosto de 2020)
<https://www.forbes.com/sites/michaellore/2019/01/23/athletes-can-insure-their-careers-via-pando-pooling/#6fa96c424b19>

- Charlie Olson (Co-founder and CEO of Pando, 17 de junio 2020) (Recuperado el 25 de agosto):
<https://medium.com/wharton-fintech/pooling-career-risk-with-charlie-olson-co-founder-ceo-of-pando-3ad7eebfed2e>

(27 de julio 2018) (Recuperado el 25 de agosto de 2020)
<https://www.youtube.com/watch?v=OmnDcBoeLu8>

- Derek Eitel (VP en Pando, 31 de marzo 2020): (Recuperado el 25 de agosto de 2020)
<https://www.youtube.com/watch?v=Qh5k5Wqik6E>

- Logan Ice (jugador de beisbol que se unio a Pando, 6 de noviembre de 2019):
(Recuperado el 11 de septiembre de 2020)
<https://www.one37pm.com/strength/sports/income-pools-are-the-future-of-baseball>

- FIFA: informe global de la industria del fútbol (1 de agosto 2018) (Recuperado el 10 de octubre de 2020)
<https://www.fifa.com/who-we-are/news/fifa-publishes-second-global-club-football-report>
- Marca: Salario promedio de los equipos jugando en las 5 principales ligas de Europa (24 de diciembre 2019) (Recuperado el 10 de octubre de 2020)
<https://www.marca.com/futbol/futbol-internacional/2019/12/24/5e0209cd268e3e555a8b464e.html>
- *Transfermarkt: big data*
<https://www.transfermarkt.es/>
- *Opta: big data*
<https://www.optasports.com/>
- Diario AS: La fabrica y la Masia, las canteras mas prolificas de los grandes de Europa (9 de noviembre 2020) https://as.com/futbol/2020/11/09/primera/1604960483_882305.html
- Football Observatory: A comparative analysis of club-trained players in Europe (March 2018) <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr33/en/>
- TycSports: ¿Cuánto ganan los futbolistas en Argentina? (11 de Mayo 2020)
<https://www.tycsports.com/primera-nacional/cuanto-ganan-los-futbolistas-en-la-argentina-20200511.html#:~:text=As%C3%AD%20se%20puede%20ver%20que,sueldo%20m%C3%ADnimo%20es%20de%20%2428.000.>
- Expansion datos macro:
España: Economía y Demografía <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>
- PWC estudio elaborado para la Liga:
Impacto económico, fiscal, y social del futbol profesional en España (2016/17)
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>
- OECD Better Life Index:

Spain(2020)

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/spain/#:~:text=In%20Spain%2C%20the%20average%20household,much%20as%20the%20bottom%20%25.>

- EACEA: España contexto político, económico y social (22 de octubre 2020)
https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-social-and-economic-background-and-trends-79_es#:~:text=Espa%C3%B1a%20es%20un%20Estado%20social,igualdad%20y%20el%20pluralismo%20pol%C3%ADtico.&text=El%20proceso%20de%20transferencia%20del_finaliz%C3%B3%20en%20el%20a%C3%B1o%202000

- Xataka: La tecnología detrás de La Liga de fútbol y el uso de la IA (8 de marzo 2019)
<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-tecnologia-detras-liga-futbol-ia-para-redecir-mejores-horarios-var-datos-iguales-para-todos-equipos>

- Bottax: Impuesto de sociedades limitadas (2020)
<https://www.bottax.es/impuesto-de-sociedades-limitadas/>

- Balcells: Types of companies and business structures in Spain (2020)
<https://balcellsgroup.com/types-of-companies-in-spain/>

- Balcells: How to set up a company (2020)
<https://balcellsgroup.com/steps-to-set-up-a-company/>

- Garrigues: Guía para hacer negocios en España (Marzo 2020)
https://www.garrigues.com/es_ES/guias/guia-para-hacer-negocios-en-espana

- Byrne and McCall: Benefits of Irish Holding Companies (2020)
<https://byrnemccall.ie/project/benefits-irish-holding-company/>

- Cafico International: 6 reasons to consider an Irish holding company (3 de septiembre 2020) <https://www.caficointernational.com/irish-holding-company/>

- McCann Fitzgerald: Tax attractions of Irish Holding Companies (18 febrero 2016)
<https://www.mccannfitzgerald.com/knowledge/international-tax/tax-attractions-of-irish-holding-companies->
- AktionLegal: Beneficios fiscales para la inversion en startups (2019)
<https://www.aktionlegal.com/beneficios-fiscales-inversion-startups/>
- Garrigues: Startups y fiscalidad (2 de enero 2019)
https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/startups-y-fiscalidad
- SciSports: State of the football analytics industry in 2021 (17 de marzo 2021)
<https://www.scisports.com/state-of-the-football-analytics-industry-in-2021/>
- Diario AS: Asi fue la renovacion de De Bruyne: sin comision y sin agentes (8 de abril 2021) https://as.com/futbol/2021/04/08/internacional/1617873071_069593.html
- Fútbol Jobs: ¿Cuánto gana un jugador de fútbol en España? (22 de Enero 2021)
<https://futboljobs.com/blog/cuanto-gana-un-jugador-de-futbol-en-espana/>
- East Anglian Daily Times: Huge wage gap in EFL revealed (30 de Abril 2020)
<https://www.eadt.co.uk/sport/huge-wage-gap-in-efl-revealed-2663302>
- AKARI Analytics : Data driven football solutions
<http://akari-analytics.com/>
- Wyscout: Football Data Platform
<https://wyscout.com/>