



Universidad de  
**San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Contador Público**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

*Trabajo de Graduación*  
*Plan de Negocios*

**FutPro**  
***“La evolución de tu juego”***

**Autor:** Leandro Javier Martín. Legajo N° 29.104

**Mentor:** Matías Ezequiel Mella

Julio 2023  
Victoria, Buenos Aires, Argentina

## Agradecimientos

Allá por el año 2016 comenzaba mi viaje por San Andrés, todavía en el colegio secundario, sin saber bien lo que esa visita a la Universidad iba a significar en mi vida. En ese momento, tomé la decisión de que UdeSA iba a ser el lugar donde quería estudiar y formarme como futuro profesional, pero estos 7 años llenos de alegrías, tristezas, amigos e historias los compartí con personas que me gustaría agradecer.

Primero que nada, mis padres Marcelo y Rosana sin su apoyo y aguante esto no hubiese sido posible.

Mi hermano Fernando, me enseñó a nunca bajar los brazos y hacer buenos mates para esas noches de estudio.

Mis nonos, José y Luisa

Mi mentor, Matías Mella y a todos los profesores que he tenido el placer de compartir una clase, un debate o un saludo por los pasillos del Hirsch.

La pandilla del tren de la costa Sol, Mica, Gabi y Lara por ser mi aguante en todos esos viajes a la facu.

La comisión directiva Ro y Seba por formar el mejor equipo del Centro de Estudiantes.

Agus, que cumpliste el rol de madre universitaria desde el primer año.

Lauti, que siempre estuvo presente en cada charla y almuerzo.

Lucas, desde el primer año haciendo las guías de mate juntos y cruzándonos en todos los pasillos. Tu partida fue difícil, pero gracias por ser parte del camino.

Evaristo, un tucumano con el que compartí salidas, cenas y equipo de básquet

Anto por ser mi primera contamista y compartir toda la carrera juntos.

Mili, Vic y Sofi por las charlas interminables, las juntadas de TP y alguna que otra lágrima.

Lucas y Nahuel, mis mejores amigos

San Andrés, por ser mi segunda casa desde 2017, el lugar donde me formé académica, profesional y humanamente, donde conocí gente extraordinaria y donde encontré amigos para toda la vida.

Y, por último, a todas esas personas que formaron parte todos estos años y me brindaron todo su apoyo para que hoy pueda escribir estas palabras de agradecimiento. Gracias por estar o haber estado en mi vida.

# Índice de contenidos

<b>I.</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>Oportunidad de negocio</b>	
	Descripción de la Industria del fútbol	<b>6</b>
	Validación de la oportunidad de negocio	<b>7</b>
<b>III.</b>	<b>Análisis de la Industria</b>	
	Análisis PESTEL	<b>13</b>
	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	<b>17</b>
<b>IV.</b>	<b>Negocio Propuesto</b>	<b>23</b>
<b>V.</b>	<b>Modelo de Negocio (CANVAS)</b>	<b>25</b>
	Propuesta de valor	<b>26</b>
	Relación con los clientes	<b>27</b>
	Segmento de clientes	<b>28</b>
	Canales	<b>29</b>
	Procesos	<b>29</b>
	Alianzas Clave	<b>30</b>
	Recursos Clave	<b>30</b>
	Fuentes de Ingresos	<b>31</b>
	Estructura de costos	<b>31</b>
<b>VI.</b>	<b>Plan de Marketing</b>	
	Discriminación geográfica	<b>32</b>
	Discriminación demográfica	<b>33</b>
	Discriminación conductual	<b>33</b>
<b>VII.</b>	<b>Operaciones</b>	
	Satisfacción del cliente	<b>38</b>
	Participación del empleado	<b>38</b>
	Mejoramiento Continuo	<b>39</b>
<b>VIII.</b>	<b>Costos, Finanzas e Inversión</b>	
	Inversión inicial	<b>41</b>
	Costos Fijos y Fijación de Precios	<b>44</b>
	Presupuesto económico	<b>46</b>
	Flujos de fondos libres, TIR, VAN y Payback	<b>48</b>

<b>IX. Equipo</b>	
Fundadores	<b>52</b>
Administración y Promoción	<b>53</b>
Demás áreas relevantes	<b>54</b>
<b>X. Aspectos legales e impositivos</b>	
Estructura de la sociedad	<b>55</b>
Marcas y patentes	<b>55</b>
Disposiciones legales	<b>56</b>
Disposiciones impositivas	<b>56</b>
<b>XI. Plan de Implementación y riesgos</b>	
Factores de éxito	<b>57</b>
Análisis de riesgos	<b>58</b>
Estrategias de salida	<b>59</b>
<b>XII. Conclusiones</b>	<b>61</b>
<b>XIII. Bibliografía</b>	<b>63</b>
<b>XIV. Anexos</b>	<b>68</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## I. Resumen Ejecutivo

El proyecto presenta una solución innovadora para el mercado del fútbol argentino e intenta brindar a los clubes de fútbol una nueva alternativa a los métodos tradicionales de reclutamiento. Su principal misión es que todos los jugadores de fútbol jóvenes tengan la oportunidad de exponer sus habilidades, sin importar sus recursos y/o contactos en el deporte.

FutPro busca ser una de las primeras plataformas web diseñada y pensada para el futbolista actual con el objetivo de ser un disruptivo para el mundo del fútbol y combinar las nuevas tecnologías con la industria ya existente.

La principal diferenciación de FutPro con el resto de las plataformas existentes es la personalización del servicio prestado. El mismo se encuentra destinado a un segmento de mercado definido y se enfoca en brindar una propuesta de valor atractiva para posicionarse en el *Top of the mind* del consumidor. Por ende, la misma se basa en que la experiencia de los usuarios con el servicio sea clara y de fácil usabilidad, cumpla con las exigencias y funcionalidades que los clubes necesitan a la hora de evaluar prospectos para sus equipos y cuenta con un desarrollo sólido y seguro para el almacenamiento de cualquier información sensible de nuestros usuarios.

Teniendo en cuenta la investigación de mercado realizada y el diseño de la plataforma, logramos presentar un servicio acorde a las exigencias actuales de los reclutadores y *scouters* para la toma de la mejor decisión posible. No obstante, el foco se encuentra destinado en los futbolistas que utilizarán FutPro para la creación de un perfil donde desarrollarán sus características y virtudes de forma tal que los reclutadores podrán analizarlos e incorporarlos a sus clubes respectivamente.

La inversión inicial es de 239.044 USD con un VAN a 5 años de 212.631 USD (sin considerar perpetuidad) y 442.555 (considerando perpetuidad). Por su parte, la TIR del proyecto es de 71% (sin considerar perpetuidad) y 86% (considerando perpetuidad). En ambos casos superior a la tasa de descuento ( $K_e$ ) que se calculó en 31,22%. Finalmente, el *payback* es de 21 meses mientras que el *payback* modificado resultó en 26 meses.

## **II. Oportunidad de Negocio**

### **a. Descripción de la industria del fútbol**

El fútbol es uno de los deportes más populares a lo largo y ancho del planeta. El mismo cuenta con un aproximado de 265 millones de personas que lo practican en más de 1,7 millones de equipos, los cuales se reparten en aproximadamente 300.000 clubes, tomando los datos de las encuestas realizadas por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (2006).

En el año 2019, un informe presentado por dicha institución posicionó a la Argentina en el tercer lugar, a nivel mundial, con mayor cantidad de clubes profesionales registrados en la Asociación de Fútbol Argentino (AFA). La suma ascendía a 103 clubes, por detrás de Inglaterra (111) y Turquía (126). No obstante, dicho informe reveló que, durante el mercado de pases del año 2018, solamente en Argentina, se contabilizaron 89 millones de dólares en compras y 200 millones en ventas de jugadores. Para el año 2017, el economista Ariel Coremberg estimó que este deporte tuvo un movimiento de 102.629 millones de pesos, haciendo de este un mercado muy rentable y competitivo. Tanto es así, que podría considerarse al fútbol como la decimoséptima economía mundial, con movimientos anuales estimados por la consultora Deloitte de 500.000 millones de dólares (The Economy Journal.com, sf).

En Argentina, según la encuesta nacional de Actividad Física y Deportes realizada en el año 2021, el fútbol es uno de los deportes más populares y practicados de manera tanto profesional como amateur.

No obstante, un análisis realizado por periodistas de la cadena televisiva TyC Sports, entre el 99 y el 97 por ciento de los jugadores que actualmente militan en las inferiores de los clubes de fútbol, no consiguen llegar a la Primera División del fútbol argentino. Año a año miles de juveniles quedan libres por los diferentes equipos, costando mucho dinero y tiempo invertido a los mismos.

Por otro lado, existen diferentes requisitos sobre las cualidades y características que los equipos de fútbol buscan en los posibles nuevos refuerzos para sus inferiores. El principal problema de los mismos es la forma con la cual se recluta.

El contacto con diferentes instituciones deportivas de todo el país, las academias propias del club o las pruebas formales son algunas de las formas que los clubes tienen para atraer talento, pero la vía de reclutamiento mayormente utilizada es el contacto del jugador con el club. Además, existe un desconocimiento sobre las cualidades que los jugadores deberían poseer para pertenecer a las instituciones. Entre las mismas se encuentran los estudios realizados, la conformación de la familia y el entorno en el cual se desarrolla el jugador. Según una entrevista realizada con uno de los miembros titulares de la comisión fiscalizadora del Club Atlético River Plate, los equipos se están focalizando cada vez más en el entorno que rodea al jugador y los valores que son impartidos desde su temprana edad para su desarrollo profesional (para mayor información se adjunta transcripción de entrevista en Anexo 5).

Por dicho motivo, muchos jugadores no consiguen insertarse en el mercado futbolístico, ya sea por incapacidad de generar contacto con los clubes o desconocimiento de las cualidades que los equipos buscan para incorporar talento a sus academias.

Dado lo anteriormente expuesto, podemos observar que el mercado del fútbol en Argentina cuenta con una serie de problemáticas que dificultan la obtención del mejor talento posible en el mismo, a pesar de ser uno de los países latinoamericanos e internacionales con mayor oferta de clubes y equipos para competir y desarrollar jugadores.

## **b. Validación de la oportunidad de negocio**

Para realizar la validación de nuestra oportunidad, utilizaremos el checklist de Bygrave y Zacharakis (2008). Según el mismo, existen 5 áreas claves que deben tomarse en cuenta a la hora de analizar correctamente una oportunidad de negocio e identificar sus principales fortalezas y debilidades. Para ello, expondremos una evaluación con las principales características del negocio propuesto y evaluar su viabilidad.

## **Clientes**

Distinguimos dos niveles de clientes. Nuestra Audiencia Primaria (PTA) comprende a los jugadores de fútbol amateurs, entre los 11 y 17 años. Al tratarse de un servicio no necesariamente pago, se encuentra apuntado a jugadores de clase baja, media o alta. Cabe resaltar que la plataforma estará diseñada para futbolistas que no cuenten con un representante. Si bien no es un requisito excluyente, la finalidad del proyecto es exponer el talento de los jugadores a los clubes de fútbol, un rol parecido al que cumplen estos últimos.

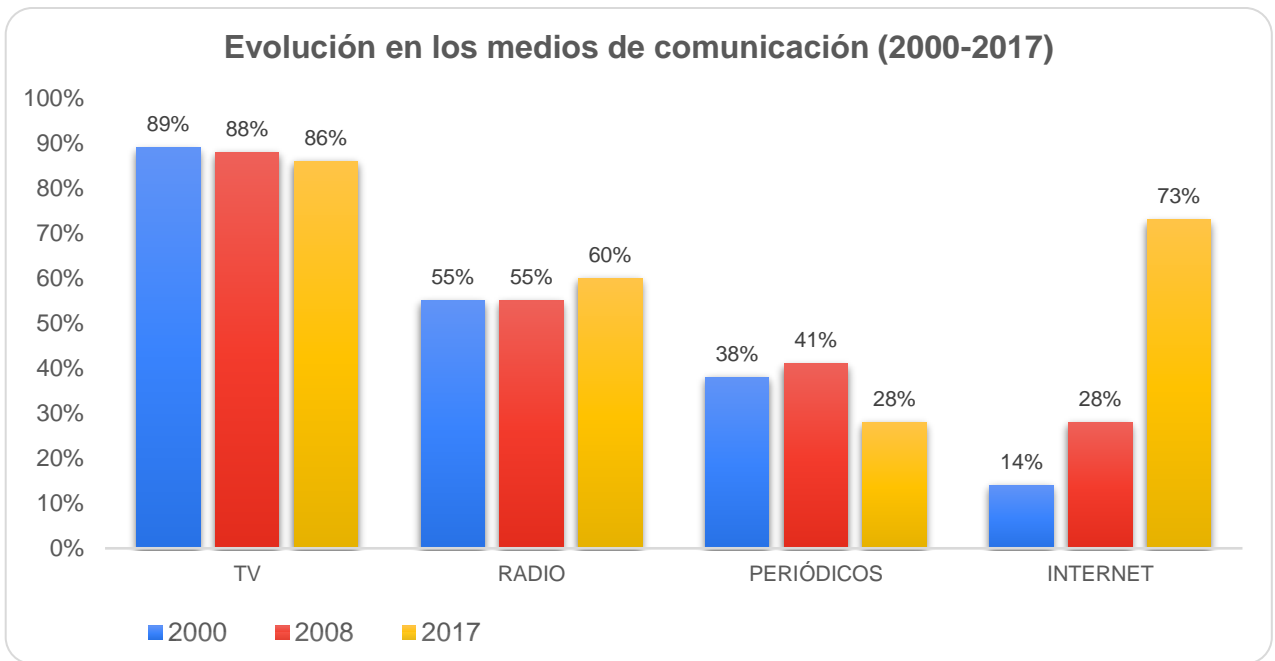
En segundo lugar, identificamos como nuestra Audiencia Secundaria (STA) a los padres de los niños que practican fútbol, debido a que existen jugadores que requieren ayuda y autorización de sus padres para crear un perfil en una plataforma donde se exponga información personal de los mismos.

No obstante, la plataforma también puede ser atractiva para jugadores profesionales que no cuentan con un equipo debido a que podría ser un canal atractivo para equipos que busquen jugadores más experimentados. Por tal motivo, muchos futbolistas que no posean un equipo, y no se consideren juveniles, podrían ampliar la oferta de la plataforma generando perfiles más profesionales que apunten a otra necesidad por parte de los clubes. Estos últimos podrían considerarse un subsegmento dentro la categorización de clientes, pero no serán tomados en cuenta debido a que no pertenecen al segmento target que se apunta.

## **Tendencias**

Según el Johan Cruyff Institute (2018), el 46% de la población mundial revisa sus redes sociales antes de ir a dormir, el 32% lo usa como medio de entretenimiento en el trayecto del trabajo a su hogar y el 72% que poseen redes sociales cuentan con un dispositivo móvil. En consecuencia, año a año internet se posiciona como una de las principales plataformas para la comunicación en los medios.





Fuente: Elaboración propia en base al Estudio General de Medios (EGM)

El fútbol, más específicamente, comenzó hace algunos años con una transformación tecnológica utilizando herramientas como el VAR (2016), zapatillas inteligentes (2018), balones inteligentes (2014), entre otras. En línea con un informe de la Euncet Business School, las características que estas tecnologías poseen mejoran el rendimiento de atletas profesionales y amateurs, prevén y ayudan con los procesos de recuperación de las lesiones y permiten mejorar la gestión deportiva de los clubes por medio de softwares especializados.

Una de las plataformas más reconocidas que se encuentran en este segmento es Wyscout. La misma fue fundada en el 2004 en Italia y funciona como una plataforma que realiza scouting y análisis de rendimiento para la promoción de nuevos talentos en el fútbol. Actualmente, cuenta con la presencia de más de 800 clubes a nivel mundial y cuentan con la base de datos de 220.000 partidos de análisis. También se encuentran en el mismo segmento Transfermarkt, Soccerway, InStat, como las más reconocidas.

## **Tamaño del mercado**

Actualmente, existen 6 divisiones inferiores del fútbol argentino (14 a 20 años) con 75 equipos inscriptos y repartidos en las categorías A, B y C/D y 4 categorías infantiles (10 a 13 años) con 88 equipos inscriptos en el torneo de la AFA (2022). Cada club cuenta con 240 jugadores distribuidos en todas sus categorías inferiores y 135 distribuidos en sus categorías infantiles. Sumando los jugadores, solo inscriptos en torneos oficiales, existen 29.880 futbolistas *amateur* de entre 10 y 20 años en el fútbol argentino.

Estimamos una participación del 10% del total de jugadores *amateur* que actualmente militan en el fútbol argentino.

## **Precio / Frecuencia / Valor**

La monetización de la plataforma tendrá una frecuencia mensual mediante suscripciones. Además, contará con publicidad para los usuarios que opten por utilizar la versión gratuita.

Entre sus gastos operativos podemos destacar el mantenimiento del servidor, sueldos de empleados (servicio de atención al cliente, desarrolladores, ingenieros informáticos, como los principales), alquiler del servicio de hosting y alquiler de oficinas administrativas, servicios de marketing digital, entre otros.

Se espera un rendimiento positivo con precios accesibles para penetrar el mercado y fidelizar usuarios. Los mismos fueron fijados en el Capítulo 8 (Costos, Finanzas e Inversión) con valores razonables para penetrar el mercado y ofrecer un servicio de calidad para sus usuarios. Debido a que la participación esperada es del 10%, estimamos que el volumen será de 3.000 futbolistas el primer año. Creemos que mientras la red genere valor, la base de usuarios será cada vez mayor para los años siguientes.

## **Competencia**

El mercado de las plataformas se encuentra en constante crecimiento con competidores establecidos. Como principales competidores directos podemos nombrar a InStat, Wyscout y Transfermarkt, los cuales se encuentran liderando el mercado actual. Sin embargo, en el año 2018 se lanzó al mercado la plataforma “Libro de Pases”, la cual nació con la idea de brindar la posibilidad a cualquier persona de crear un perfil, acortar las barreras de exposición entre los jugadores y los clubes y encontrar la posibilidad de fichar por un club. Entre otras actualizaciones, la misma cuenta hoy con 200.000 jugadores, 150 clubes, 2.000 agentes y presencia en 40 países.

No obstante, existen competidores indirectos y sustitutos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Los mismos son los representantes de fútbol, que cuentan con una base de contactos y conocimientos del mercado como principales herramientas a la hora de ofrecer sus servicios, y las redes sociales más populares, casos como Instagram, Youtube o Facebook donde se puede postear contenido e interactuar con cualquier persona que forme parte de la red.

En consecuencia, debemos resaltar que la usabilidad de la plataforma y el servicio al cliente son factores clave para el éxito que tenga FutPro en el mercado. Sin embargo, nuestros proveedores también son un recurso indispensable. Nuestro equipo de desarrolladores e ingenieros nos otorgarán todas las funcionalidades necesarias para la mejor experiencia posible de nuestros usuarios.

## **Gobierno y Entorno Global**

Por último, la regulación actual no sería un inconveniente para nuestro proyecto. Los términos y condiciones para la exposición de la información serán dados a conocer a nuestros clientes, los cuales estarán en línea con las normativas sobre las Tecnologías de la Información y Comunicaciones del Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM).

En cuanto al tratamiento impositivo, creamos una Sociedad Anónima, regida por la Ley General de Sociedades. Tomando en cuenta dicha personalidad jurídica, tributamos sólo impuestos nacionales y provinciales como Impuesto a las Ganancias (IIGG), Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB). No obstante, cabe resaltar el alcance local de la plataforma. Al no contar con operaciones en otros países, solo nos encontramos regidos bajo la normativa impositiva local.

Como conclusión del análisis realizado, detectamos que existe una necesidad de ambas partes. En primer lugar, los equipos de fútbol tienen problemas para captar talento joven y, de acuerdo con la entrevista realizada, sus principales falencias a la hora de reclutar son la falta de información de los jugadores y la limitación del alcance de reclutamiento. (Ver anexo 5)

Por otro lado, los futbolistas cuentan con problemas para exponer su talento a los equipos de fútbol. Actualmente, los canales y los requisitos para realizar pruebas formales en los clubes son poco claros y desconocidos por un gran porcentaje de los mismos, lo que ocasiona que muchos jóvenes no puedan presentarse en los clubes.

En resumidas palabras, podemos concluir que existe una oportunidad para explotar un mercado con clientes definidos, tendencias que acompañan el crecimiento del mercado, rentabilidad aceptable y competidores que no se encuentran aún desarrollados en la región. La mayor debilidad se focaliza en la creación de una plataforma que cumpla con los requisitos exigidos por nuestros clientes. Es por tal motivo que nuestra propuesta de valor se debe centrar principalmente en la experiencia del usuario, teniendo en cuenta variables como simplicidad y diseño, para lograr establecerse en el mercado.

### **III. Análisis de la Industria**

#### **a. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es un modelo que permite explorar el entorno macro de la industria y nos otorgará variables las cuales afectarán al emprendimiento en el corto y el largo plazo. Sus siglas derivan de las palabras Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

#### **Político**

Como ya se mencionó anteriormente, en el año 2021 se realizó la encuesta nacional de Actividad Física y Deportes, la cual arrojó al fútbol como el deporte colectivo más practicado en el país con un 37,2% de la totalidad de los encuestados, teniendo prevalencia del 56,2% en el género masculino y un 19,8% en el género femenino.

Con respecto a este apartado, los clubes y sus miembros directivos podrían verse beneficiados por la cantidad creciente de personas que practican este deporte y fomentar la creación de nuevos equipos y/o filiales donde se formen futuros prospectos.

Actualmente, en Argentina existen más de 3.500 clubes distribuidos en 220 ligas regionales, todos ellos asociados a la AFA. En consecuencia, la organización de todos los equipos y torneos locales se encuentran bajo su responsabilidad.

Por otra parte, consideramos a la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) como uno de nuestros principales aliados estratégicos, al tratarse del principal ente rector del fútbol argentino. Esto último mencionado no es menor, debido a que hay una clara oportunidad de forjar relaciones con dirigentes y representantes de las diferentes ligas existentes en el país para continuar expandiendo nuestro mercado y contar con mayor exposición a niveles regionales.

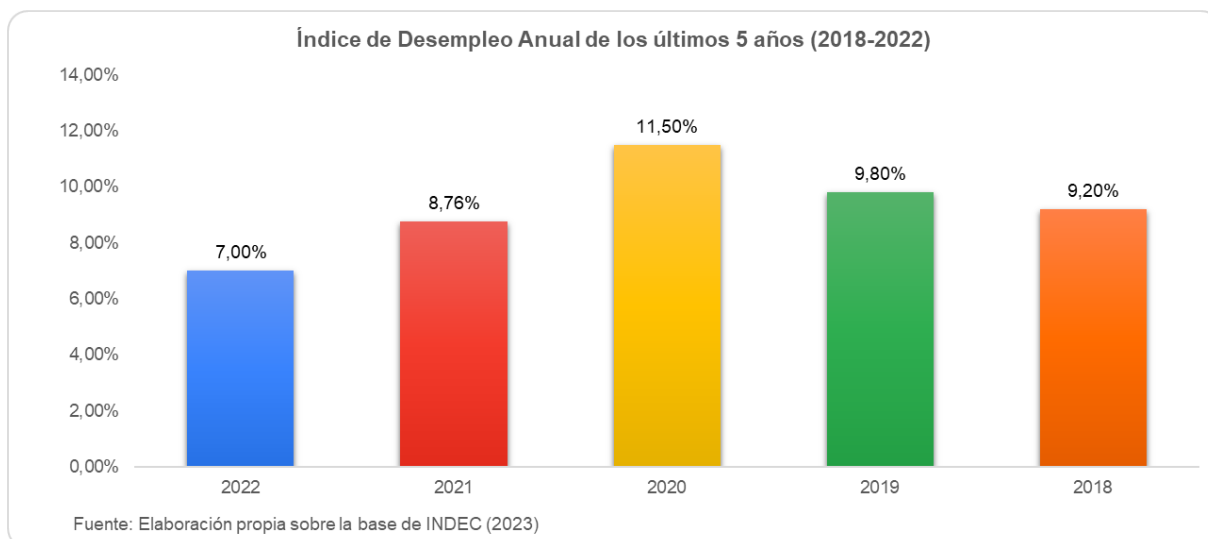
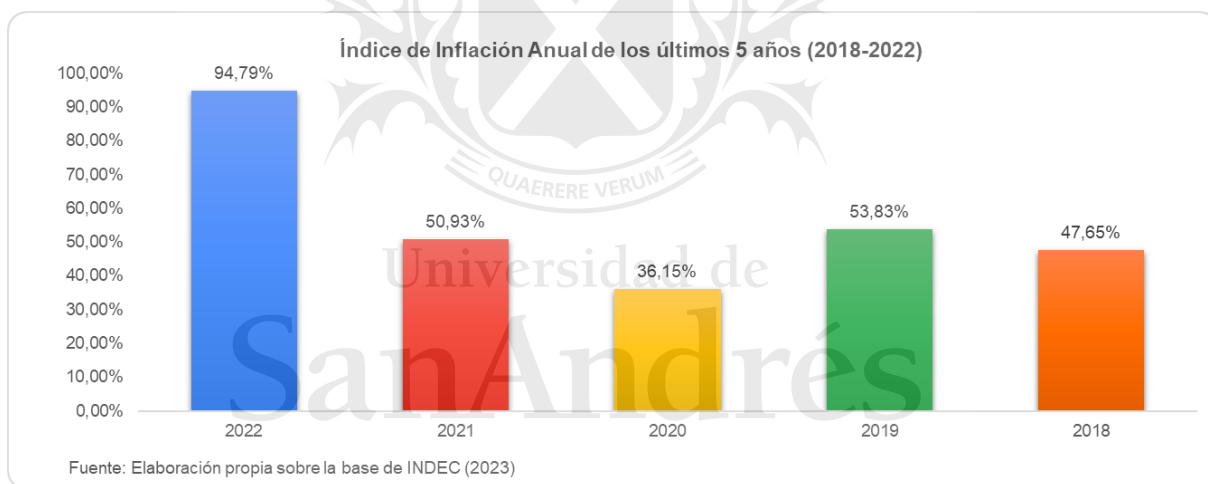
Sin embargo, deberemos tener en cuenta que la AFA también es la encargada de la administración y regulación de los derechos federativos de los jugadores

en Argentina. Estos últimos se dividen en **contratos profesionales**, los cuales solo pueden firmar jugadores a partir de los 16 años con autorización de sus padres o representantes legales, **traspasos o transferencias**, **cesiones y préstamos** y **derechos económicos**.

No es irrelevante pensar que una futura oportunidad para FutPro es su participación en los derechos económicos de los jugadores fichados en su plataforma y exigir porcentajes de ventas, transferencias y/o cesiones de los mismos.

## Económico

Los índices de inflación y desempleo dificultan la situación económica actual y no hacen muy atractiva la inversión en este mercado.



No obstante, consideramos que tenemos una gran oportunidad en los segmentos más bajos del fútbol argentino, denominados “clubes de barrio”, y en las divisiones juveniles de los clubes. Además, detectamos una ventaja con respecto a los métodos actuales de reclutamiento, reduciendo los costos de personal y viáticos que implican una mejora en la economía de los equipos y mayor capacidad de análisis y jugadores por parte de los scouts.

## **Social**

El fútbol en Argentina es el deporte que más adeptos cosecha a lo largo y ancho del país. En un informe publicado por la AFA (2022), existen 1.048.321 socios de los clubes de primera división (siendo los más populares Boca Juniors con 239.701, River Plate con 159.549 e Independiente con 99.733). Eso quiere decir que 1 de cada 45 argentinos, aproximadamente, son socios de algún club de primera división, tomando como dato las cifras provisionales del censo 2022 con un total de 47.327.407 de habitantes.

Esto denota que, socialmente, el deporte tiene una gran aceptación por parte de la población e incentiva su práctica deportiva.

## **Tecnológico**

El avance de las tecnologías es un apartado importante para nuestro proyecto. El uso de las redes es cada vez más frecuente en nuestra vida cotidiana y las posibilidades de exposición que los jugadores tienen es crucial para su carrera profesional.

Adicionalmente, los avances para el desarrollo y detección de mejora en los usuarios es algo que se debe tener en cuenta a la hora de crear una plataforma que se ajuste a sus necesidades. En consecuencia, la innovación constante en nuevas funcionalidades es de vital importancia para el éxito de FutPro.

Juntamente con el avance progresivo de la tecnología, nuevas plataformas comenzaron a presentarse en el mercado. Los ejemplos de Bumeran, ZonaJobs o Libro de Pases son utilizados como *benchmarks* de FutPro.

Sus funcionalidades y características se asemejan a nuestro proyecto y es una clara oportunidad de mercado para penetrar y atender un nicho desatendido con un gran potencial de crecimiento.

## **Legal**

En Argentina existe la legislación N° 25.326 de Habeas Data, los términos y condiciones con los que cuentan las plataformas digitales y las políticas de privacidad para la creación y comercialización de este servicio. Teniendo en cuenta lo anterior mencionado, la seguridad de la información es un punto sensible a la hora de crear una relación con nuestros usuarios.

Como conclusión de nuestro análisis PESTEL, FutPro tiene una gran capacidad a nivel macro de penetrar su mercado y con las nuevas tendencias sobre el uso de la tecnología, el análisis de datos y con un marco regulatorio que otorgue facilidades y beneficios para fomentar la inversión en el mercado. El conjunto de estas características podría posicionar a la plataforma como un *player* competitivo en la industria del fútbol y crear una demanda creciente de jugadores en su plataforma.

Por otro lado, también podrían existir amenazas donde la crisis económica genere consecuencias negativas en el mercado y la combinación de la inflación con el tipo de cambio vuelvan insostenible la propuesta de valor que queremos brindar y la misma entre en peligro de subsistencia.

En parámetros generales, esperamos un crecimiento escalonado constante de la plataforma, tomando en cuenta ambas conclusiones y evaluando el riesgo del contexto país con las ventajas en las tendencias tecnológicas y el marco social actual.



## b. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El siguiente análisis tiene como objetivo comprender el contexto en el que FutPro se lanzaría al mercado e información crucial al momento de establecer estrategias de crecimiento del proyecto. Por consiguiente, utilizamos las cinco fuerzas de Porter (1991) como medidor que ayuda a evaluar la industria en la que compite la compañía.

### Barreras de Entrada

Actualmente la industria de las plataformas digitales cuenta con barreras de entrada, las cuales iremos analizando:

- **Diferenciación de servicio:** FutPro busca diferenciarse de la competencia elaborando una plataforma con características específicas y personalizadas para su segmento target. Además, intenta posicionarse en el mercado como una plataforma funcional y útil para los clubes de fútbol y jugadores que no cuentan con los recursos necesarios para contactarse. En este caso, la diferenciación de servicio presenta barreras de entrada moderadas, debido a la inversión necesaria para realizar un proyecto similar y al *know-how* del mercado.
- **Requisitos de Capital:** La necesidad de una inversión inicial para la construcción de una plataforma web es un impedimento para cualquier futuro competidor. Consideramos que las barreras de entrada son moderadas por la financiación necesaria para afrontar los costos para este proyecto. Sin embargo, también resultaría costoso para una empresa ya posicionada implementar la arquitectura y los insumos necesarios para crear una propuesta de negocio similar a la de FutPro e invertir el tiempo de investigación y desarrollo sobre este segmento.

Posterior a este análisis y conjunto con las conclusiones antes vistas, consideramos que su barrera sobre la amenaza de nuevos competidores es **moderada**.

### **Productos sustitutos**

Existen numerosos productos sustitutos en esta industria. Podemos observar que las redes sociales (como por ejemplo Youtube, Instagram o Facebook) son un medio de exposición para los jugadores y donde los clubes pueden analizar futuros prospectos. También podría ser un sustituto los métodos tradicionales de reclutamiento como pruebas formales, *scouting* y/o filiales que posean convenio con los clubes. No obstante, creemos que este emprendimiento posee características distintivas a sus sustitutos debido a que la plataforma será de uso exclusivo para jugadores y equipos de fútbol, sin limitaciones de alcance o de cantidad de jugadores que puedan presentarse, cumpliendo los requisitos que los clubes busquen.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, consideramos que la amenaza de productos sustitutos es **moderada** debido a la naturaleza del proyecto y el mercado en el cual se desarrollará.

### **Poder de negociación de Proveedores**

Contamos con numerosos proveedores que nos ayudarán a construir nuestra plataforma web. Entre ellos podemos nombrar a desarrolladores individuales y un equipo de arquitectos independientes o empresas dedicadas a la creación de plataformas como Sigma Studios, Nitro2, Coco Solution, Neoshihara, entre otras.

Los proveedores en esta industria ejercen poder aumentando las tarifas de sus servicios o disminuyendo la calidad en sus ejecuciones, lo cual podría acarrear futuros inconvenientes no deseados en nuestro proyecto.

No obstante, la oferta es muy amplia, los precios varían en función del proveedor y hay gran cantidad de competidores. Consideramos que la amplitud de proveedores en este mercado logra una mejor competencia entre ellos y los

obliga a ofrecer un producto de calidad consistente a precios razonables. Por ese motivo, el poder de negociación es **bajo**.

Finalmente, al tratarse de una industria específica e innovadora, el *know-how* necesario para la creación de la plataforma digital dificulta una amplia variedad de precios diferentes entre todos los proveedores existentes. Además, la mayoría de nuestros competidores directos cuentan con una integración vertical de sus proveedores, lo cual lleva a costos más elevados, pero tienen una mayor capacidad de innovación y desarrollo de sus servicios actuales.

Por otro lado, también poseemos proveedores de servicios de nube. La oferta de los mismos es mucho menor, es decir, la fuerza de estos es mayor. Entre los que podemos nombrar son Microsoft, Amazon, IBM, Salesforce y SAP.

A diferencia de los anteriores proveedores, el poder de negociación es **alto**, debido a que el desarrollo de la plataforma en la nube es clave para nuestro emprendimiento. Esto debido al costo que conlleva la compra de servidores y el mantenimiento necesario.

Entendiendo la fuerza de ambos proveedores principales, el poder de negociación en este apartado sería **moderado**.

## **Poder de negociación de Clientes**

Teniendo en cuenta la segmentación demográfica, FutPro define a su base de clientes de la siguiente manera:

- **B2C:** Es nuestro segmento target. Niños y adolescentes entre los 7 y 17 años que no cuenten con un representante. Los mismos tienen la ambición de ser futbolistas profesionales y jugar en clubes profesionales de Argentina. No cuentan con conocimiento de los requisitos que los clubes solicitan y no poseen recursos para darse a conocer ni exponer sus habilidades. Generalmente, desarrollan su carrera en equipos de divisiones inferiores y no pueden dedicarse en su totalidad al deporte por los bajos ingresos que perciben.

- **B2B:** Reclutadores y agentes que buscan captar nuevos talentos, expandiendo sus servicios en todo el territorio nacional, sin necesidad de incurrir en costos adicionales. Tanto clubes como agentes deportivos podrían optar por utilizar esta plataforma como un nuevo medio de búsqueda de prospectos jóvenes, sin necesidad de negociar los derechos de los futbolistas con terceros.
- **Segmento convivencia:** Padres de niños que practican fútbol y no cuentan con la edad necesaria para crear un perfil profesional en una plataforma web, donde se expone información sensible de los usuarios. Estos padres ayudarían a sus hijos a comenzar su carrera futbolística en FutPro y estarían dispuestos a invertir tiempo y costos varios (traslados, indumentaria, artículos de entrenamiento, entre otros) en ellos.

En palabras de Michael Porter (1991); *“...los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando una calidad superior o más servicios, lo que internamente se traduce en una guerra interna entre los competidores y forzando mejoras constantes en la industria...”*.

La ventaja con la que cuenta este proyecto es su innovadora propuesta de valor, la cual está dirigida principalmente a los clubes regionales que compiten en ligas profesionales y no cuentan con los contactos o recursos necesarios para hacer un *scouting* de jugadores a nivel nacional, limitándose solo a evaluar prospectos en su región. También, se encuentra dirigido a los jugadores que no tienen los recursos necesarios para exponer su talento en los clubes, ya previamente mencionado en este proyecto.

No obstante, al existir competidores locales e internacionales y sustitutos que podrían brindar un servicio similar al nuestro, nuestros segmentos de clientes obligan a los competidores de la industria a mejorar sus procesos para no perder su *market share* o captar nuevos segmentos potenciales, los cuales están sujetos a las nuevas tendencias sociales emergentes como por ejemplo el fútbol femenino, el fútbol inclusivo para personas con discapacidades o los E-Sports

de carácter deportivos. Debido al número de *players* existentes y potenciales en esta industria, el poder de negociación de los compradores es **alto**.

### **Rivalidad entre los Competidores existentes**

La rivalidad en el mercado se presenta cuando los competidores sienten una amenaza de sus pares o detectan una posibilidad para mejorar su posicionamiento actual. Los factores que se pueden considerar relevantes para evaluar la rivalidad son:

- **Crecimiento lento en el sector industrial:** La variable de crecimiento lento genera que las empresas existentes luchen por una participación mayor en el mercado. Actualmente, FutPro tiene la posibilidad de penetrar en el mercado, donde cada año existen nuevos prospectos de futbolistas que buscarán competir en clubes profesionales. Es decir, la demanda de clientes se renueva periódicamente en menor o mayor medida dependiendo de los incentivos que existan para sus clientes.
- **Falta de diferenciación o costos cambiantes:** Cuando un producto o servicio no presenta diferenciación relevante entre sus competidores, lo único material en la percepción de sus clientes es su precio o su calidad. En concordancia con esto, FutPro se busca diferenciar de sus competidores centrándose en su mercado objetivo, desarrollando un servicio personalizado, y ampliando la base de datos de jugadores con la que cuentan los clubes. Esto permite mejores análisis para seleccionar el mejor talento para los equipos. Además, intenta captar una porción de mercado por su precio diferenciado y por la calidad de su plataforma, la cual buscará ser atractiva y funcional para sus clientes.

En resumidas palabras, la rivalidad entre los competidores es **alta** debido al potencial que tienen las plataformas digitales para penetrar el mundo del deporte y mejorar los procesos actuales de reclutamiento de jugadores. Esta creciente tendencia tecnológica vuelve a FutPro un negocio con mucho potencial de

crecimiento y el cual puede expandirse a otros mercados sin necesidad de asumir un aumento de costos sustancial.

Como conclusión del análisis de las 5 Fuerzas de Porter , la rivalidad actual en la industria es intensa y al tratarse de un negocio innovador es muy posible que nuevos competidores opten por incursionar en esta industria.

Asimismo, dado el contexto macro y microeconómico en el que se desenvolverá FutPro, existen muchas oportunidades para que el proyecto aproveche los cambios a nivel global sobre las tendencias tecnológicas y sociales sobre la industria, optando por brindar una solución que otorgue un valor agregado considerable para nuestros clientes y cree un ecosistema donde el poder de su red, la calidad de su servicio y costos acordes a sus segmentos sean sus principales fortalezas.



Universidad de  
**San Andrés**

## IV. Negocio Propuesto

El negocio propuesto para capturar la oportunidad se introducirá en el mercado bajo el nombre de “FutPro”. Consiste en una plataforma, dirigida principalmente a los jugadores de fútbol que buscan ser reclutados por equipos de fútbol y clubes que busquen captar talento joven para sus equipos inferiores y potenciales jugadores profesionales. El objetivo principal de la misma será satisfacer la necesidad del nicho de mercado, otorgándoles a los jugadores un espacio que les permita exponer su perfil a los reclutadores y representantes para tener la posibilidad de ser fichados por clubes de fútbol. Esto no solo generará un beneficio para los jugadores, sino también otorga una mejora en los análisis que actualmente realizan los equipos para fichar nuevos jugadores, pudiendo detectar con más precisión los atributos solicitados por los clubes para mejorar la calidad de sus equipos y volverse más competitivos.

El mismo se desarrolla, discriminando geográficamente, en todo el territorio argentino, debido a que no existiría una limitación de alcance primaria por la naturaleza del servicio que se brinda al cliente. Además, determinamos que la plataforma será destinada al género masculino para segmentar nuestro nicho de mercado.

Dirigiéndonos principalmente a la plataforma, contará con dos tipos de servicios para nuestros usuarios:

1. En primer lugar, gratuito, el cual abarcará las funcionalidades básicas para el desarrollo del usuario en la plataforma. Las mismas son la creación de un perfil, interacción con otros usuarios, posteos limitados en el perfil de los mismos (por ejemplo, videos, fotos, certificaciones, etc), postulación para las vacantes requeridas por los clubes, servicio de atención al cliente, por seleccionar las más relevantes.
2. En segundo lugar, premium, donde se le brindará al usuario otro tipo de herramientas que le permitirán desarrollar su red de una forma mucho más precisa. Entre las mismas podríamos mencionar un servicio más personalizado para la creación y exposición del

perfil del usuario, mayor aparición en las búsquedas de los clubes para las vacantes disponibles, posteos ilimitados, servicio de atención prioritario para perfiles premium, entre otros.

Este emprendimiento se centra en brindar a los clientes un servicio de calidad y completo, utilizando un diseño simple y atractivo que pueda exponer el talento de los jugadores de forma tal que pueda mejorar los procesos actuales de reclutamiento de nuestro segmento. No obstante, se hará un énfasis especial en la seguridad de la información que nuestros usuarios expongan en la red, debido a que los mismos son datos relevantes para nuestros clientes. Todo lo anterior expuesto con el fin de mejorar nuestra propuesta de valor no solo por el servicio prestado, sino también por la experiencia que tienen los usuarios que interactúan en la plataforma.

Para comenzar la creación de la plataforma contaremos con un equipo de desarrolladores los cuales serán los encargados de planificar, diseñar e implementar todos los requerimientos. Dentro del equipo podremos encontrar UX/UI Designers que serán los encargados del diseño visual y funcional de la plataforma, Ingenieros informáticos para desarrollar la arquitectura del sistema, Products Owner que diseñarán los protocolos para la interacción de la plataforma con los usuarios y desarrolladores que programarán la aplicación para que pueda funcionar en los diferentes dispositivos ya sean Android, IOS u cualquier otro sistema operativo.

Podemos concluir que nuestro servicio cuenta con varias características en su diseño y funcionalidades para posicionarla como una plataforma innovadora y disruptiva en el mercado del fútbol actual. Es por ello que creemos que podremos captar aliados estratégicos que ayuden a su expansión y promoción en nuestro segmento de mercado tales como marcas deportivas (Nike, Adidas, entre otras), patrocinadores de la plataforma y clubes de fútbol que incentiven el desarrollo de nuevos usuarios.



## V. Modelo de Negocio

En el siguiente apartado utilizaremos la herramienta *Business Canvas Model* (Osterwalder y Pigneur, 2010) para desarrollar la forma en la que FutPro captura el valor de la oportunidad de mercado previamente mencionada. Para dicho análisis, expondremos los siguientes bloques: propuesta de valor, procesos, alianzas clave, recursos clave, relación con los clientes, segmento de clientes, canales, estructura de costos y fuentes de ingreso.

<b>Alianzas clave</b> Asociación de Fútbol Argentino Clubes de fútbol Patrocinadores de la plataforma Marcas especializadas en deporte	<b>Procesos</b> Diseño de la plataforma Marketing en redes sociales Interacción con usuarios Verificación de usuarios (clubes de fútbol) Relación con los clubes	<b>Propuesta de valor</b> Plataforma práctica y completa Servicio personalizado Interfaz clara y simple Asesoramiento para nuevos usuarios	<b>Relación con los clientes</b> Atención al cliente personalizada a través de la plataforma Suscripciones con servicios preferenciales Encriptación y generación de back ups de la información de nuestros usuarios	<b>Segmento de clientes</b> Futbolistas que no cuentan con representante entre los 7 a 17 años Padres de niños que practican fútbol Reclutadores / Scouters de equipos de fútbol Agentes deportivos
	<b>Recursos claves</b> Equipo de desarrolladores para el diseño y la implementación de la plataforma Web Services	<b>Canales</b> Plataforma para dispositivos móviles Página Web Redes Sociales		
<b>Estructura de Costos</b> <b>Costos Fijos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño visual y funcional (UX/UI Designer)</li> <li>• Diseño de la arquitectura del proyecto (Ingenieros informáticos)</li> <li>• Interacción con los usuarios (Product Owner)</li> <li>• Contratación de servidores web</li> <li>• Planificación, diseño e implementación de requerimientos (Desarrolladores)</li> </ul> <b>Costo Variable:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesadora de pago (Prisma)</li> </ul>			<b>Fuentes de Ingresos</b> Suscripciones mensuales Publicidad	

## **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de FutPro se centrará en crear un nuevo método de reclutamiento para clubes de fútbol por medio de una plataforma web donde los jugadores puedan desarrollar un perfil acorde a sus características y habilidades. Además, contará con diversos clubes que buscan reclutar talento para sus equipos y ser más competitivos tanto a nivel regional, como a nivel nacional.

Para lograr nuestro objetivo, debemos tomar en consideración que la experiencia del usuario con la plataforma debe cumplir con determinados estándares, como por ejemplo el diseño y las funcionalidades son fundamentales para fidelizar y atraer más jugadores y equipos interesados en su uso. En consecuencia, FutPro será una plataforma con todos los requerimientos necesarios para exponer las cualidades y características de cada jugador y equipo dentro de la misma.

Además, nuestra interfaz debe ser clara y simple. Entendemos que nuestra interacción con los usuarios debe mejorar la experiencia de los mismos, ofreciendo un servicio de calidad y con un diseño fácil de comprender.

Como consecuencia, dividiremos a nuestros dos segmentos de clientes principales para exponer con mayor detalle la propuesta ofrecida para cada uno de ellos.

### **Jugadores**

La plataforma ofrece una manera innovadora de exponer el talento de los usuarios a través de perfiles personalizados. Para lograr nuestro objetivo, tendremos a disposición una serie de requerimientos mínimos que cada perfil debe completar en su totalidad. Los mismos son: Nombre completo, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, residencia actual, estudios (completos, incompletos o en curso), posición/es en las que se desempeña (delantero, mediocampista, defensor, arquero) y todas las variantes dentro de los mismos (extremo izquierdo/derecho, delantero centro, lateral izquierdo/derecho, entre las más reconocidas), características/habilidades destacadas del futbolista, una fotografía del usuario con su rostro visible, una grabación enseñando las habilidades del mismo (máximo de 3 para usuarios gratuitos), clubes o equipos

en los cuales se desempeña o fue integrante y cursos/programas realizados por el deportista.

El fin de estos es crear perfiles atractivos para los clubes de fútbol que buscan reclutar jugadores, utilizando búsquedas personalizadas sobre los atributos que cada equipo requiere.

### ***Reclutadores/Scouters***

Buscamos brindar una alternativa a la forma en que actualmente los equipos de fútbol reclutan nuevo talento. Resulta una alternativa novedosa para que los reclutadores tengan un abanico más amplio de sus búsquedas, pudiendo especificar las características que están buscando y obteniendo mayor información de los usuarios interesados.

Por tal motivo diseñamos los perfiles de los jugadores cumpliendo con las cualidades mínimas que consideramos necesarias para mejorar los procesos actuales de selección y crear una base de datos atractiva para los clubes.

Tomando en cuenta nuestra propuesta de valor, FutPro busca diferenciarse de sus competidores siendo un especialista en el mercado del fútbol. A diferencia de las plataformas existentes, sus funcionalidades y características se encuentran dirigidas exclusivamente a los jugadores de fútbol, con el fin de brindar una exposición completa y específica para los clubes que busquen reclutar nuevos talentos.

### **Relación con los clientes**

Consideramos que la relación con nuestro segmento de clientes posee una gran importancia para la obtención y retención de los mismos en la plataforma. En consecuencia, contaremos con un centro de atención al cliente para la resolución de cualquier inconveniente ocurrido o consultas en relación con el servicio prestado. No obstante, los usuarios que adquieran una suscripción tendrán prioridad en consultas y se le asignará un responsable a su perfil que resolverá cualquier inconveniente y contará con toda la información necesaria de los mismos para brindar recomendaciones sobre interacción con usuarios, mejora

en las publicaciones, vacantes/jugadores que se adecuen al perfil del usuario, entre otras.

Adicionalmente, creemos que la seguridad y privacidad de la información es un apartado sensible para nuestros clientes. Como resultado de ello, uno de nuestros objetivos es garantizar que los datos y publicaciones posteadas contarán con una encriptación de la base de datos con el fin de resguardar toda información sensible de los mismos. Además, se generarán back ups que se actualizarán periódicamente para prevenir futuros ciberataques a nuestra plataforma, imposibilitando el uso de la misma. Todo esto con el fin de brindar tranquilidad y confianza a nuestros usuarios.

### **Segmento de clientes**

FutPro se encuentra destinado a un segmento de clientes determinado. Por tal motivo, consideramos que uno de sus *early adopters* son los futbolistas que no cuenten con un representante y su edad oscile entre los 7 y los 17 años y, por otro lado, los reclutadores/scouters de los equipos de fútbol que busquen atraer nuevos talentos a sus clubes, ambos que habiten dentro del territorio argentino.

Como nuestro segmento de clientes secundario, podemos discriminar a los padres de los niños que actualmente practican fútbol y no puedan crear un perfil por sus propios medios. Al tratarse de información sensible de niños que aún no cuentan con mucha interacción con plataformas digitales, creemos que los padres tendrán un rol fundamental en la creación de sus perfiles y los ayudarán a crear y postear contenido.

No obstante, tenemos un tercer segmento de clientes. Los mismos serían los agentes deportivos interesados en captar nuevos talentos para representarlos. Los principales atractivos para estos clientes serían la amplia variedad de jugadores que podrían analizar sin necesidad de invertir tiempo en traslados y se eliminarían las restricciones de alcance en las búsquedas de nuevos prospectos. El valor agregado para este segmento es alto e incrementarían el poder de red y la reputación de nuestra plataforma.

## **Canales**

Nuestros principales canales para la promoción de la plataforma serán las redes sociales, donde se crearán perfiles en Instagram, Twitter y Facebook, tres de las cuatro redes sociales más populares en el país, y una página web donde se detallará toda la información relevante para nuestros stakeholders como nuestro equipo de trabajo, patrocinadores, clubes asociados y servicio prestado a nuestros clientes, como puntos más relevantes. (Tiendanube.com, 2022).

Por último, nuestra plataforma será nuestro principal canal de promoción para nuestro segmento. Se podrá explorar la plataforma, sin brindar información de nuestros usuarios, para poder conocer sus funcionalidades, su interfaz y las opciones con las que cuenta para satisfacer las diferentes necesidades de cada cliente.

## **Procesos**

Comenzaremos el diseño de la plataforma con un equipo de desarrolladores los cuales serán los encargados de planificar, diseñar e implementar todos los requerimientos. Dentro del equipo podremos encontrar UX/UI Designers que serán los encargados del diseño visual y funcional de la plataforma, Ingenieros informáticos para desarrollar la arquitectura del sistema, Product Owner que diseñarán los protocolos para la interacción de la plataforma con los usuarios y desarrolladores que programarán la aplicación para que pueda funcionar en los diferentes dispositivos ya sean Android, IOS u cualquier otro sistema operativo.

En segunda instancia, nos enfocaremos en todo el marketing y difusión del servicio por los diferentes canales previamente mencionados. Para ello contaremos con los servicios de un Community Manager que será el encargado de toda la gestión de las redes sociales y el sitio web para generar mayor visibilidad de la plataforma y atraer potenciales usuarios.

En paralelo, la relación con los clubes de fútbol será un apartado crítico para el éxito de nuestro proyecto. Tendremos que generar vínculos con los equipos más importantes del país para obtener un mejor posicionamiento dentro del segmento ya mencionado y generar mayor interés por parte del mismo. No obstante, la

verificación de estos usuarios será muy importante para brindarle seguridad a los jugadores con los cuales interactúan en la plataforma y garantizará la creación de perfiles reales.

### **Alianzas clave**

Nuestro principal aliado estratégico será la Asociación de Fútbol Argentino, ya previamente mencionado. La misma cumplirá un rol determinante, debido a que la misma es el actual ente regulador de nuestro mercado. No obstante, los clubes de fútbol serán otro aliado clave a la hora de generar mayor visibilización de FutPro dentro de nuestros segmentos target. Además, resulta muy importante tener en cuenta que estas alianzas reducen la incertidumbre de los jugadores al momento de unirse a la plataforma y crean relaciones con los equipos, explicado en el apartado de Procesos.

Secundariamente, buscaremos obtener alianzas con marcas especializadas en el deporte (como por ejemplo Nike, Adidas y Puma) para que cumplan un rol de patrocinadores y obtener sus licencias para una mayor exposición y posicionamiento dentro del mercado.

### **Recursos Claves**

Podemos dividir nuestros recursos claves en dos categorías específicas. Comenzando con los recursos físicos podemos diferenciar a las oficinas administrativas, donde se llevarán a cabo todas las operaciones necesarias para la puesta en marcha de la plataforma y posteriormente la gestión, el servicio de atención al usuario y demás actividades necesarias para el mantenimiento y desarrollo del servicio, y a los web services para el correcto funcionamiento de nuestro sistema (base de datos, aplicaciones web, tercerización de la seguridad, entre otros).

En segundo lugar, entre los recursos intelectuales podemos distinguir a nuestro equipo de desarrolladores, que serán los encargados de diseñar e implementar todos los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la

plataforma web, y nuestras áreas de Atención al usuario, Administración y Marketing que se encargarán de las actividades operativas y administrativas del negocio.

## **Fuentes de Ingresos**

Tendremos dos principales fuentes de ingresos para monetizar nuestro servicio. En primer lugar, las suscripciones premium se pagarán de forma mensual con un valor razonable para capturar y generar fidelización por parte de los clientes. El objetivo de estas es obtener beneficios dentro de la plataforma que resulten atractivos a nuestro segmento target y generar una base considerable de clientes fidelizados.

Adicionalmente, nuestra segunda fuente de ingresos será la publicidad específica para el mundo del deporte. La misma tendrá un carácter determinado y estará dirigida a nuestros usuarios que opten por usar la modalidad gratuita. De esta manera, podemos monetizar ambos tipos de servicios y obtener ingresos mensuales constantes.

## **Estructura de costos**

Para desarrollar una estructura de costos óptima debemos determinar los costos fijos. Los mismos serán en primera instancia una inversión inicial para cubrir los costos de desarrollo y diseño de la plataforma. Entre ellos podemos diferenciar los costos de los UX/UI Designer, Ingenieros informáticos y Product Owner. Asimismo, tendremos un costo fijo de alquiler de las oficinas administrativas y de los servidores web. Cabe resaltar que el servicio web que utilizaremos es el de Amazon Web Services (AWS). Por último, tendremos los salarios de nuestro personal administrativo, del Community Manager y de nuestro equipo de desarrolladores.

## VI. Plan de Marketing

El plan de marketing puede ayudarnos a entender cómo podemos posicionarnos en el mercado y qué medios son indispensables para lograr nuestros objetivos. Para este análisis, tendremos en cuenta el marketing mix formulado por McCarthy (1960).

En primer lugar, comenzaremos definiendo los segmentos de mercado que abarcará nuestro proyecto. Utilizaremos algunos criterios que funcionarán como base para segmentar correctamente nuestro nicho.

- **Discriminación geográfica:** Al tratarse de una plataforma digital, no poseemos limitaciones geográficas de ningún tipo. No obstante, decidimos limitar FutPro para uso exclusivo en Argentina debido al enfoque de nuestro análisis y a la información obtenida de nuestra investigación de mercado. El objetivo, como planteamos anteriormente, es que jugadores de fútbol tengan un espacio donde exponer su talento y generen visibilidad para ser fichados por equipos profesionales o amateurs de todo el país.

Según nuestro relevamiento de clubes afiliados a la Asociación de Fútbol Argentino, de los 112 clubes que componen la Liga Profesional de Fútbol, la Primera Nacional, Primera Categoría "B", Primera Categoría "C" Y Primera Categoría "D", los mercados más relevantes para nuestro proyecto son Buenos Aires (61 clubes afiliados), CABA (25 clubes afiliados), Santa Fe (7 clubes afiliados), Córdoba y Mendoza (4 clubes afiliados respectivamente), debido a que los mismos poseen a la mayor concentración de clubes afiliados a la liga profesional y más jugadores se forman en ellos. (ver Anexo 7).

No obstante, teniendo en cuenta las ligas y torneos no profesionales distribuidos en todo el país, los cuales son alrededor de 220, existen aproximadamente 3.500 clubes afiliados que suman en conjunto más de 900.000 jugadores organizados en los Torneos Federales A, B y C, los cuales funcionan como vía de acceso a los campeonatos profesionales. En resumidas palabras, la industria es muy amplia en todo el territorio para



definir una relevancia territorial en los mercados, pero optamos por utilizar la distribución mencionada para seleccionar las provincias donde tenemos que realizar un foco especial para el desarrollo de la plataforma.

- **Discriminación demográfica:** Nuestro proyecto se encuentra dirigido a dos segmentos principales y dos secundarios. Comenzando con los segmentos principales, el primero de ellos son los niños y adolescentes con una edad entre los 7 y 17 años que no cuentan con un representante. Como contraparte, el segundo de ellos son los reclutadores o scouts de los clubes de fútbol, los cuales buscan captar nuevos talentos. Por otro lado, también detectamos dos segmentos secundarios para nuestra plataforma. Uno de ellos son los padres de los niños que practican fútbol y necesitan autorización y ayuda para crear un perfil en nuestra plataforma. Por otro lado, existen agentes que se encontrarían interesados en captar nuevos jugadores para poder representarlos. Como conclusión de nuestra investigación, definimos destinar FutPro al sexo masculino debido a la inclinación que existe hoy en día a dicho género. Esto se puede comprobar en el porcentaje de mujeres que hoy en día existen en la plataforma Libro de Pases, el cual solo es del 4% y que el mismo se profesionalizó en el año 2019 y todavía existen muy pocos equipos que cuentan con un plantel femenino, es decir, su mercado es bastante más reducido y menos rentable. Sin embargo, no descartamos que en el futuro pueda transformarse en un mercado relevante. En consecuencia, es una gran oportunidad tener en cuenta su evolución en los próximos años

- **Discriminación conductual:** Poseemos dos tipos de segmentos target y buscamos que ambos tengan características específicas. El primero de ellos son los jugadores que busquen ser fichados por equipos de fútbol amateurs y/o profesionales y tengan la ambición de desarrollar su carrera futbolística en nuestra plataforma. Por otro lado, buscamos que FutPro se convierta en uno de los métodos más utilizados por reclutadores para

detectar y captar nuevos talentos y recomienden su uso a potenciales clientes interesados en ella.

Una vez segmentado y definido nuestro mercado objetivo, continuaremos realizando el análisis de las 4P para comprender con mayor precisión la mejor forma de posicionar y promocionar nuestra plataforma.

### **a. Producto**

FutPro es una plataforma que conecta jugadores de fútbol con clubes interesados en captar nuevos talentos y mejorar la calidad de reclutamiento.

En la misma se encuentran los perfiles de los jugadores con sus características, atributos destacados, videos o material audiovisual de los mismos y demás información personal relevante. Como un agregado, los perfiles se dividirán en gratuitos y *premiums*, donde estos últimos tendrán beneficios de mayor visibilización por parte de los reclutadores, ayuda para la creación de perfiles profesionales, posteo de material audiovisual ilimitado, alertas sobre vacantes abiertas según sus atributos y servicio de atención prioritario para la resolución de consultas, dudas o problemas que detecten los usuarios.

Creemos que la calidad de la plataforma, el segmento target al cual nos dirigimos y el tamaño de este mercado facilitan la penetración de FutPro en la industria y son los principales diferenciales que posee la misma.

### **b. Precio**

FutPro tiene dos estrategias de precios. En primera instancia, para los jugadores existe una modalidad gratuita y una modalidad premium que tiene un costo mensual de 5,00 USD + IVA. En paralelo, los perfiles de clubes (reclutadores / scouters) y agentes tendrán un costo mensual de 50,00 USD + IVA ( los precios surgen del análisis realizado en el Capítulo VII “Costos, Finanzas e Inversión”)

A diferencia de nuestro principal competidor “Libro de Pases”, los precios de suscripción son considerablemente menores y acordes a nuestra estrategia de

penetración de mercado. Tomando dimensión de esta diferencia, nuestro competidor ofrece planes mensuales de 250 y 500 dólares, como servicio estándar. Buscamos costos accesibles para nuestros clientes y otorgar un servicio de calidad con un valor agregado que logre posicionarnos en el mercado.

Por otro lado, también procuramos monetizar la plataforma con publicidad dentro de la misma. Al ser un proyecto nuevo en el mercado, FutPro deberá crear una reputación para lograr posicionarse en la mente de sus clientes y de sus patrocinadores. En consecuencia, con lo previamente mencionado, buscamos crear acuerdos comerciales con diferentes marcas deportivas para que publiciten su contenido por una suma fija anual o mensual.

Estos acuerdos tendrán como objetivo obtener rendimientos fijos y mejorar la reputación de FutPro.

### **c. Plaza**

Nuestros puntos de distribución serán indispensables para la visibilidad de nuestro servicio.

FutPro, a diferencia de los métodos convencionales de reclutamiento, es una plataforma la cual podrá utilizarse desde cualquier punto del país. El único impedimento sería la conectividad debido a que, necesariamente, el servicio requeriría una conexión para la subida y descarga de datos e información. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, un informe del portal de estadísticas en línea alemán “Statista” (2022), señaló que el 83% de la población argentina cuenta con acceso a internet, siendo CABA y provincia de Buenos Aires las áreas con mayor número de accesos.

### **d. Promoción**

El desarrollo de las redes sociales y la expansión tecnológica en todo el mundo son un recurso clave para la promoción de cualquier producto o servicio. Desde las redes más utilizadas como Facebook, Instagram o Youtube hasta los medios

digitales más tradicionales como los portales de noticias online o contenido audiovisual por televisión.

En consecuencia, nuestra oferta tiene que encontrarse en los principales portales informativos donde nuestros segmentos se informan.

Del análisis previsto podemos obtener como conclusión que nuestra estrategia de penetración en el mercado objetivo se basará en los puntos de promoción donde daremos a conocer la plataforma y brindar una propuesta donde nuestros clientes detecten el valor agregado que aporta FutPro. Por ello, enumeramos los principales canales a los cuales apuntamos para promocionar FutPro.

## **Redes sociales**

Las redes sociales tendrán un rol crucial en el éxito de FutPro. Según Statista (2020), en Argentina existen 34,46 millones de personas utilizan las diferentes redes y se espera que para el año 2026 este número supere los 40 millones (Ver anexo 7). En consecuencia, son uno de los medios principales donde debemos hacer foco e invertir dinero y tiempo para llegar a nuestros clientes realizando colaboraciones con influencers o marcas que den visibilidad al proyecto.

Podemos señalar, además, que el impacto reputacional de la marca a lo largo del tiempo, en las mismas, debe ser consistente y de calidad para mantener una imagen positiva para posibles *stakeholders* interesados en la plataforma.

En conclusión, nuestro principal canal de promoción (las redes sociales) no solo tiene como finalidad dar a conocer nuestro servicio, sino también brindar reputación necesaria para crear mejores alianzas comerciales, abrir horizontes a posibles nuevos mercados y posicionar a FutPro en el *top of the funnel* (TOFU) en la mente de nuestros usuarios.

## **Internet**

Los buscadores de internet son un canal muy utilizado por las marcas para promocionar sus productos o servicios por la cantidad de usuarios que los utilizan

para buscar videos, páginas web, noticias u cualquier tipo de información. Un estudio realizado por la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, o en sus siglas IEBS (2021), nos brindó la lista de los buscadores más utilizados como Google, Bing, DuckDuckGo, Archive.org, Startpage, entre los más utilizados.

Posicionarse en los primeros lugares en estos últimos aumenta la visibilidad de FutPro en el mercado y atrae a nuestros clientes hacia la plataforma.

## **Televisión**

Existen numerosas cadenas televisivas dirigidas, principalmente, al mundo deportivo en Argentina como ESPN, FOX Sports, TyC Sports, TNT Sports, entre otras. Dentro de su programación habitual el deporte más popular es el Fútbol y es una oportunidad excelente para dar a conocer FutPro en el ámbito deportivo y que los televidentes conozcan la plataforma.

No obstante, cuando hablamos de los canales deportivos que transmiten estas cadenas nos referimos a su programación habitual, como por ejemplo SportsCenter en ESPN, TNT Fútbol en TNT Sports, Sportia en TyC Sports, Expediente Fútbol en Fox Sports, por nombrar algunos programas de los mismos.

## **Partidos de Fútbol**

Otro de los canales que debemos tener en cuenta para la promoción de nuestra plataforma son los partidos de fútbol emitidos por las cadenas televisivas previamente mencionadas debido a que se encuentran destinados a nuestro mercado.

## VII. Operaciones

FutPro se lanzará al mercado como una plataforma digital mediante la cual los usuarios, dependiendo la finalidad de cada uno, podrán interactuar de diferentes maneras. Como se mencionó previamente, se encuentra dirigida a los futbolistas que buscan exponer su talento y ser reclutados por equipos de fútbol. Secundariamente, los clubes podrán utilizarla como fuente de reclutamiento, brindándoles una alternativa de los métodos tradicionales de *scouting* y mejorar la calidad de sus planteles.

Analizando con mayor profundidad la industria de la tecnología, las plataformas digitales y el fútbol, se llegó a la conclusión que nuestro servicio puede brindar soluciones a un nicho desatendido del mercado. No obstante, somos conscientes de la exigencia y la constante innovación que requiere nuestra plataforma para posicionarse como un competidor en el mismo. En consecuencia, realizaremos un análisis de los conceptos expuestos por los autores Krajewski, L.; Malhotra, M.; Ritzman, L. (2008) sobre la administración de la calidad total, más comúnmente llamado en sus siglas en inglés TQM.

### a. Satisfacción del cliente

Una de nuestras principales propuestas de valor se basa en la experiencia del usuario. Es clave para el éxito de FutPro que la plataforma cumpla con todas las exigencias de los usuarios al momento de utilizarla. Por dicho motivo, pondremos especial énfasis en brindar un servicio funcional, práctico, de fácil usabilidad, conforme con las características especificadas y seguro para almacenar y procesar toda la información de nuestros clientes.

### b. Participación del empleado

Como cualquier Startup, FutPro tiene una nómina de empleados reducida y muy comprometida con el proyecto. Al tratarse de un número bajo de personas, la cultura organizacional será distendida y en constante cambio, hasta lograr perfeccionar los procesos, buscar integrar nuevos profesionales que quieran

formar parte de la empresa y generar un ambiente de trabajo placentero para todos sus miembros.

### c. Mejoramiento Continuo

La adaptabilidad y versatilidad de FutPro es uno de los apartados más importantes para nosotros. Identificar las mejores prácticas en el mercado será crucial para desarrollar procesos que colaboren al éxito de la plataforma. Una de nuestras mayores influencias es *Libro de Pases*, desarrollando un modelo de negocio muy similar al nuestro, pero mayormente enfocado a clubes de primer nivel en el país o equipos internacionales. También, podemos tener de referentes a las plataformas *Zonajobs* y *Bumeran*, las cuales se dedican a crear perfiles profesionales y listar posiciones vacantes en empresas acordes a dichos perfiles. Esencialmente, buscamos crear una plataforma similar a las últimas mencionadas, pero especializada en el mercado del fútbol argentino.

Continuando con el apartado de operaciones, expondremos los procesos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

- **Desarrollo de plataforma:** La misma estará a cargo de nuestro CTO Fernando Martín. El mismo es ingeniero informático y cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para desarrollar la plataforma. No obstante, se contratará un equipo de desarrolladores y diseñadores, que funcionarán como soporte, mantenimiento e innovación de la plataforma.
- **Ubicación:** Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de trabajo flexible, se optó por alquilar un espacio de coworking equipado para sus empleados, pero no con la capacidad para albergar a todos ellos. Esto generó una reducción de costos que veremos con mayor profundidad en el capítulo “Costos, finanzas e inversión”.
- **Operaciones varias:** Alternativamente, contamos con una CFO, Sol Masciotra, la cual tendrá a su cargo la Contabilidad, Administración y Gestión de los recursos de la Startup.

Por último, las gestiones legales que acarrearán la constitución, funcionamiento y regularización de FutPro en el mercado, serán tercerizadas a profesionales capacitados en este rubro.



Universidad de  
**San Andrés**



## VIII. Costos, Finanzas e Inversión

A continuación, analizaremos los costos y la inversión necesaria para la realización del negocio y, posteriormente, los flujos de fondos que se generarán a futuro.

Para una mejor comprensión de los valores expresados en moneda extranjera (USD), fijamos el tipo de cambio en \$355 por cada dólar invertido. El mismo surge de la cotización del dólar MEP venta el 17/02/2023.

### a. Inversión inicial

FutPro requerirá una inversión inicial de 239.044 USD, considerando que el desarrollo de la plataforma tomará aproximadamente un año luego de varias entrevistas con los ingenieros y desarrolladores del proyecto. De la información recolectada por rubro, obtuvimos esta información:

- **UX/UI Designer:** Para el diseño visual y funcional de la plataforma, requerimos los servicios de un UX/UI Designer el cual tiene un costo promedio mensual de 521 USD. El mismo formará parte del equipo de tecnología y su principal responsabilidad será la experiencia del usuario y su interacción con la plataforma.
- **Ingenieros Informáticos:** Serán los principales encargados de la arquitectura del proyecto. Los mismos definirán qué tecnologías son las más eficientes para una correcta construcción de la plataforma y tomarán decisiones en base a sus costos, conveniencia y eficiencia para la resolución de cualquier inconveniente con las herramientas definidas. El costo promedio mensual de los mismos ronda los 4.000 USD.
- **Product Owner:** Es el principal responsable de entregar la plataforma con todas las especificaciones, diseño y funcionalidades que han sido determinadas para brindar a nuestros usuarios el mejor servicio posible. El Product Owner será una suerte de intermediario entre las diferentes partes que conforman FutPro y nuestros clientes. El costo promedio mensual del mismo se fijó en 3.000 USD.

- **Desarrolladores:** La planificación, el diseño y la implementación de los requerimientos serán llevados a cabo por desarrolladores. No obstante, los mismos tendrán la responsabilidad de mejorar los procesos y la performance general de la plataforma para brindar a nuestros usuarios la mejor experiencia posible.  
Necesitaremos 3 desarrolladores de diferente *seniority* los cuales tendrán un costo de promedio mensual de 5.000 USD.
- **Constitución de la Sociedad:** Constituiremos una Sociedad Anónima. La misma se radicará en CABA y tendrá un costo aproximado de 275 USD más 44 USD por la rúbrica de los libros obligatorios, en este caso serán dos socios fundadores y accionistas en partes iguales. El trámite para abarcaría la creación de formularios obligatorios, estatuto societario, inscripción al IGJ y publicación en el Boletín Oficial. Puede demorar entre 1 a 3 meses.
- **Compra de equipos de computación:** Compraremos 6 notebooks destinadas a los integrantes de nuestro equipo. Las mismas tendrán un costo de 563 USD, aproximadamente. Además, se considera incluir 282 USD extra para costos de periféricos como mouse inalámbrico, teclados, auriculares, entre otros.
- **Registro de marca:** Se procederá al registro de la marca “FutPro” para garantizar la propiedad y exclusividad del uso y explotación comercial del mismo. Para la realización de dicho trámite, se debe abonar la suma de 13 USD. El mismo se llevará a cabo en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI).
- **Community Manager:** Se considera contratar a un Community Manager que gestionará la creación y administración de perfiles en redes sociales y dará soporte al equipo de Marketing para la creación de campañas promocionales. El mismo tendrá un costo de 423 USD mensualmente.

- **Campañas de Marketing:** Como definimos en nuestro Plan de Marketing (Capítulo 6), nuestros principales canales de promoción serán las Redes Sociales e Internet, en primera instancia. Daremos a conocer la plataforma para comenzar a tener tráfico de usuarios y colaborar con influencers del deporte para comenzar a ganar seguidores y ganar reputación dentro del mercado. Para ello es necesario invertir en publicidad paga en redes sociales, la utilización de Google Ads y demás formatos publicitarios tanto en páginas web, como en contenido audiovisual para los diversos canales.

En conclusión, el presupuesto asignado a las campañas de marketing es 28.169 USD.

- **Servicios Profesionales:** Destinamos 2.113 USD por los servicios brindados por estudios jurídicos y contables para la creación de la sociedad, inscripción en diferentes entes fiscales, consultas varias y demás procesos necesarios para la puesta en marcha de la plataforma.

**Tabla 1 de inversión inicial**

<b>Rubros</b>	<b>USD</b>
UX/UI Designer	6.254
Ingenieros Informáticos	96.000
Product Owner	36.000
Alquiler de Servidores Web	36
Constitución de la Sociedad	319
Desarrolladores	60.000
Compra de equipos de computación	5.070
Registro de marca	13
Campañas de marketing	28.169
Community Manager	5.070
Servicios profesionales varios	2.113
<b>TOTAL</b>	<b>239.044</b>

Fuente: Elaboración propia

## b. Costos Fijos y Fijación de Precios

A continuación, presentaremos nuestra estructura de gastos y costos fijos mensuales. Los mismos serán utilizados para la fijación de los precios que tendremos que fijar por cliente.

Tabla 2 de costos fijos

Costos Fijos	USD
Sueldos finanzas y marketing	1.973
Sueldos desarrolladores y Product Owner	6.000
Sueldo CTO	4.000
Honorarios CFO, CMO y CEO	4.225
Alquiler oficina administrativa	1.145
Depreciación computadoras	85
Servicios profesionales	1.408
<b>TOTAL</b>	<b>18.835</b>

Fuente: elaboración propia

- **Alquiler de Oficinas:** Requerimos un espacio físico donde nuestro equipo de trabajo pueda organizar reuniones semanales de seguimiento, interactuar entre sus diferentes miembros y obtener un domicilio físico donde transcurrir las operaciones del negocio. En consecuencia, y teniendo en cuenta las nuevas tendencias de espacios compartidos de trabajo, decidimos pagar una suscripción para cada empleado en el Cowork "Área 3", el cual se encuentra ubicado en la zona de Palermo Soho. El costo mensual de cada suscripción será de 143 USD (más IVA) y será utilizado como nuestras oficinas centrales.
- **Sueldos finanzas y marketing:** Contaremos con dos equipos de dos analistas para las áreas mencionadas. Los mismos percibirán la suma de 493USD por analista en una jornada full time.
- **Sueldo de desarrolladores y Product Owner:** Como mencionamos previamente, los desarrolladores y el Product Owner continuarán realizando mejoras continuas y brindando actualizaciones para conservar

la base de datos y realizar el correcto mantenimiento del servidor web. Los mismos mantendrán sus mismos costos, pero con una reducción de 2 desarrolladores junior, los cuales tendrán un costo de 3.000 USD cada uno.

- **Sueldo CTO:** El CTO percibirá un sueldo de 4.000 USD mensuales y continuará liderando el equipo de Tecnología buscando constantes innovaciones en tecnologías para mejorar el desarrollo de la plataforma.
- **Honorarios CFO, CMO y CEO:** Los mismos percibirán un honorario mensual de 4.225 USD respectivamente.
- **Depreciación computadoras:** Se fijó una depreciación lineal de 5 años para los equipos de tecnología. La misma tiene un costo de 85 USD.
- **Servicios Profesionales:** La tercerización de nuestro apartado legal tendrá un costo mensual de 1.408 USD.

Como conclusión, hemos decidido basar nuestra estrategia de precios discriminando a nuestros usuarios “jugadores”, de nuestros usuarios “equipos de fútbol”.

Teniendo en cuenta que nuestra demanda estimada es de 3.000 futbolistas, definimos que 1.000, el 33% de ellos, optarán por utilizar la suscripción premium a la misma.

Por otro lado, existen 3.500 clubes de fútbol en Argentina. Definimos una demanda estimada del 20% de los mismos, porcentaje un poco menor que demanda de futbolistas que utilizarían los servicios preferenciales en la plataforma. Por dicho motivo 700 clubes serían los que ingresarían como clientes para reclutar nuevos talentos en FutPro.

Tabla 3 de fijación de precios

	<b>USD</b>
<b>Costo total Fijo</b>	<b>18.835,38</b>
Costos asignados a usuarios "futbolistas"	4.708,85
Costo unitario usuarios futbolistas	<b>4,71</b>
<b>Mark up (6%)</b>	<b>5,00</b>
Costos asignados a usuarios "clubes"	14.126,54
Costo unitario usuarios clubes	<b>20,18</b>
<b>Mark up (150%)</b>	<b>50,00</b>

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, nuestros precios finales por usuario mensuales, fijando un margen del 6% y 150% sobre los costos fijos, será de **5,00 USD + IVA** por futbolista **50,00 USD + IVA** para los clubes de fútbol, respectivamente.

### c. Presupuesto económico

A continuación, presentaremos el estado de resultados proyectado con los siguientes supuestos:

- La estructura de costos tendrá aumentos de sueldos de desarrolladores y administrativos por el aumento de usuarios activos en la plataforma a partir del año 2 en adelante. De igual manera con los honorarios y posibles aumentos del alquiler de nuestras oficinas. Dicha estimación nos arroja un 5% de aumento en costos de sueldos, un 5% en honorarios y sueldo de CTO y sin aumentos en nuestros alquileres de oficinas y servicios profesionales para los años 2 y 3. Por último, los años 4 y 5 tendrán un aumento similar en todos los rubros, con excepción de un 5% de aumento en costos de alquiler de oficinas y servicios profesionales.
- Los ingresos por ventas están discriminados por suscripciones de futbolistas y equipos de fútbol. No obstante, se estima que podremos tener ingresos por publicidad paga en la plataforma por 5.000 USD anuales.

- Se estima un incremento de la demanda de futbolistas del 25% para los años 2 y 3 y un 20% para los años 4 y 5. Por otra parte, se estima un incremento del 10% de la demanda de clubes para los años 2 y 3 y un 5% para los años 4 y 5.

No obstante, debido al crecimiento en el tráfico de usuarios en la plataforma, nuestros ingresos por publicidad crecerán un 20% por año, debido a la cantidad de sponsors que estimamos quieran estar presentes en FutPro.

- Nuestra tasa de Ingresos Brutos (IIBB) se encuentra en un 4% ya que nos encuadramos bajo la categoría de servicio por uso de plataformas digitales para la comercialización de bienes y servicios y nos regiremos por la escala de Impuesto a las Ganancias (IIGG) para saber la alícuota a pagar.
- Teniendo en cuenta que nos encontramos en una etapa de crecimiento y penetración en el mercado, no incrementaremos los precios fijados a los usuarios.
- La procesadora de pagos elegida para es Prisma, la cual cobra un 2,18% por transacción realizada y se cobra a 15 días (Fuente: Prisma).  
<https://www.prismamediosdepago.com/que-hacemos>

Tabla 4 de Estado de Resultados proyectado

Estado de Resultados (Proyectado a 5 años)					
(En USD)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de suscripciones "futbolistas"	12.000	15.000	18.750	22.500	27.000
Cantidad de suscripciones "clubes de futbol"	8.400	9.240	10.164	10.672	11.206
Precio de suscripciones "futbolistas" sin impuestos	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Precio de suscripciones "clubes de futbol" sin impuestos	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Ingreso por suscripciones</b>	<b>480.000</b>	<b>537.000</b>	<b>601.950</b>	<b>646.110</b>	<b>695.291</b>
<i>Ingreso por publicidad</i>	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368
<b>Ventas totales</b>	<b>485.000</b>	<b>543.000</b>	<b>609.150</b>	<b>654.750</b>	<b>705.659</b>
IIBB (4%)	(19.400)	(21.720)	(24.366)	(26.190)	(28.226)
Procesadora de pago Prisma (2,18%)	(10.464)	(11.707)	(13.123)	(14.085)	(15.157)
<b>Ventas netas</b>	<b>455.136</b>	<b>509.573</b>	<b>571.661</b>	<b>614.475</b>	<b>662.275</b>
<b><u>Gastos y Costos fijos:</u></b>					
Sueldos finanzas y marketing	(25.634)	(26.915)	(28.261)	(29.674)	(31.158)
Sueldos desarrolladores y Product Owner	(78.000)	(81.900)	(85.995)	(90.295)	(94.809)
Sueldo CTO	(52.000)	(54.600)	(57.330)	(60.197)	(63.206)
Honorarios CFO, CMO y CEO	(50.704)	(53.239)	(55.901)	(58.696)	(61.631)
Alquiler oficina administrativa (Gasto admin)	(13.743)	(13.743)	(13.743)	(14.430)	(15.152)
Depreciación computadoras (Gastos admin)	(1.014)	(1.014)	(1.014)	(1.014)	(1.014)
Servicios profesionales	(16.901)	(16.901)	(16.901)	(17.746)	(18.634)
<b>Resultado operativo antes de impuesto</b>	<b>217.140</b>	<b>261.260</b>	<b>312.515</b>	<b>342.422</b>	<b>376.670</b>
Impuesto a las ganancias	(54.285)	(91.441)	(109.380)	(119.848)	(131.835)
<b>Resultado neto</b>	<b>162.855</b>	<b>169.819</b>	<b>203.135</b>	<b>222.574</b>	<b>244.836</b>

Fuente: Elaboración propia

#### d. Flujos de fondos libres, TIR, VAN y Payback

Determinamos que nuestro costo de oportunidad es de un 31,22% para descontar los flujos de fondos libres. Para el mismo se calcularon 5 años proyectados para para el cálculo de una anualidad a 6 años y un flujo a perpetuidad con una tasa de crecimiento esperado del 3% anual.

Para determinar el costo de oportunidad, utilizamos la siguiente información:

- Tasa libre de riesgo de un bono americano a 5 años. La misma se determina en 4,155% (Fuente: Tasas del Tesoro E.U.A.).

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=677&Idioma=1&Fe>



- Nos encuadramos dentro de la categoría **Software (System & Application)** para obtener el Beta desapalancado, el cual es de 1,37 y como nuestro proyecto se desarrollará en Argentina, el *Country Risk Premium* de la inversión es de 20,21%. Por último, el *Market Risk Premium* de la inversión es de 5%. (Fuente: Damodaran, Betas by Sector).

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

**Tabla 5 de Costo de Oportunidad**

<b>Costo de Oportunidad (Ke)</b>	
Tasa libre de riesgo 5 Years Bond (Rf)	4,16%
Market risk premium (Rm – Rf)	5%
Beta	1,37
Country Risk Premium (Argentina)	20,21%
<b>Tasa de Costo de Oportunidad (Ke)</b>	<b>31,22%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la variación de las Necesidades Operativa de Fondo (NOF) utilizamos la siguiente información:

- Como se especificó con la procesadora de pagos, se cobra a 15 días.
- Optamos por pagar sueldos, alquileres y demás costos operativos, con salvedad de las amortizaciones, a 30 días.

**Tabla 6 de Variación del NOF**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cuentas por cobrar	18.964	21.232	23.819	25.603	27.595
Cuentas por pagar	19.749	20.608	21.511	22.587	23.716
<b>Necesidades operativas de Fondo (NOF)</b>	<b>(785)</b>	<b>624</b>	<b>2.308</b>	<b>3.017</b>	<b>3.879</b>
<b>Variación NOF</b>	<b>(785)</b>	<b>1.408</b>	<b>1.684</b>	<b>708</b>	<b>862</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el Costo de Oportunidad, procedimos a realizar el análisis de los flujos de fondos libres para obtener el VAN y la TIR del proyecto.

Tabla 7 de Flujos de Fondos libres, VAN y TIR

Flujos de fondos libres <span style="float: right;">(En USD)</span>						
	0	1	2	3	4	5
EBITDA		218.154	262.274	313.530	343.436	377.684
Impuesto a las ganancias		(54.285)	(91.441)	(109.380)	(119.848)	(131.835)
Variación NOF		785	(1.408)	(1.684)	(708)	(862)
Inversión inicial	(239.044)					
<b>Flujo de fondos libres</b>	<b>(239.044)</b>	<b>164.653</b>	<b>169.425</b>	<b>202.465</b>	<b>222.880</b>	<b>244.987</b>
<b>Flujo de fondos libres a perpetuidad</b>	<b>(239.044)</b>	<b>164.653</b>	<b>169.425</b>	<b>202.465</b>	<b>222.880</b>	<b>1.139.324</b>
<b>Flujo de fondos libres descontados</b>	<b>(239.044)</b>	<b>125.484</b>	<b>98.403</b>	<b>89.619</b>	<b>75.186</b>	<b>62.983</b>
<b>Flujo de fondos libres descontados a perpetuidad</b>	<b>(239.044)</b>	<b>125.484</b>	<b>98.403</b>	<b>89.619</b>	<b>75.186</b>	<b>292.907</b>

<b>VAN (5 años)</b>	<b>212.631</b>
<b>VAN (Perpetuidad)</b>	<b>442.555</b>
<b>TIR (5 años)</b>	<b>71%</b>
<b>TIR (Perpetuidad)</b>	<b>86%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como podemos analizar del análisis realizado, el VAN del proyecto es de 212.631 USD y la TIR es del 71%, mayor al Ke obtenido. Eso quiere decir que nuestro proyecto es rentable y el mismo deja beneficios futuros a los accionistas. Además, al no tener costo variable por adquisición de usuarios, tendremos cierta seguridad a la hora de estimar costos y márgenes para aumentar nuestros ingresos.

Por último, el período de payback se encuentra en 21 meses y el período de payback modificado en 26 meses

Tabla 7 de Período de recupero

Período de recupero <span style="float: right;">(En USD)</span>						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujos de fondos libres	(239.044)	(74.391)	<b>95.034</b>	297.499	520.379	765.366
Flujos de fondos libres descontados	(239.044)	(113.560)	(15.157)	<b>74.462</b>	149.648	212.631

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de este capítulo, podemos asegurar que FutPro es un proyecto con mucho potencial y un mercado muy interesante a explotar, teniendo en cuenta que existen muchos jugadores futbolistas en el país, los cuales estarían interesados en ser parte de nuestra plataforma como usuarios activos y en un futuro poder expandir nuestros horizontes por Latinoamérica y nuevas ligas emergentes que busquen reclutar talentos jóvenes.



Universidad de  
**San Andrés**

## **IX. Equipo**

Nuestro capital humano es el recurso más importante con el que cuenta FutPro. Como resultado, nuestro equipo será conformado por profesionales con experiencia y dedicación en el desarrollo de la plataforma y la gestión de los recursos con los que contamos.

Nuestra organización será conformada de la siguiente manera:

### **a. Fundadores**

Nuestro socio cofundador y CEO será Leandro Martín. Actualmente, el mismo se desempeña como tesista de la doble titulación de las carreras de Contador Público y la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Durante su carrera en la universidad, Leandro recolectó experiencias en Auditoría, Marketing, Control de Gestión, Planeamiento y Operaciones trabajando en industrias de nivel multinacional como Ernest & Young, Deloitte, Danone, Codere y, actualmente, se desempeña en la empresa Nestlé. No obstante, el mismo es un apasionado por el mundo del deporte. En paralelo con su carrera profesional y académica, Leandro practicó por 18 años Básquetbol de forma federada y Fútbol de manera amateur durante 15 años. Por consecuencia, buscó la manera de combinar su pasión por el deporte con su carrera profesional. De dicha incursión, nació FutPro.

Como CEO, sus tareas principales son liderar el proyecto, tomar decisiones claves para el desarrollo del negocio, entablar relaciones con stakeholders interesados y alcanzar los objetivos anuales de FutPro.

Al tratarse de una plataforma, nuestro socio tecnológico es crucial para el desarrollo de la empresa. Fernando Martín es nuestro CTO y socio cofundador. Él mismo, al igual que Leandro, es un apasionado por el mundo del deporte. Adicionalmente, se desempeña como Ingeniero Informático de manera independiente y será el encargado del desarrollo y mantenimiento de la plataforma. No obstante, sus objetivos estarán asociados a la experiencia de los usuarios, la calidad del servicio, la innovación constante y la gestión de los recursos tecnológicos.

El mismo cuenta con un equipo de desarrolladores y diseñadores web, los cuales estarán contribuyendo con Fernando para brindar el mejor servicio a nuestros usuarios.

## **b. Administración y Promoción**

Es importante tener en cuenta que la administración de los recursos y la gestión de las finanzas son apartados vitales en cualquier organización. Por ende, el rol de CFO fue asignado a Sol Masciotra. Sol es graduada de las carreras de Comercio Exterior y Administración de Empresas. Además, su desarrollo en la industria de la tecnología, en empresas como IBM y Pedidos Ya, le brindan las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar este rol de forma muy eficiente y eficaz.

Entre sus principales responsabilidades, se encuentra la gestión de la tesorería y los recursos, no tecnológicos, de la empresa, gestión de las operaciones comerciales, supervisión y control presupuestario y desarrollo de procesos de M&A, tales como fusiones y adquisiciones.

Finalmente, el último apartado que consideramos indispensable es la promoción y comunicación de FutPro. Teniendo en cuenta lo desarrollado en nuestro “Plan de Marketing” (Capítulo 6), designamos a Nicole Oberosler como nuestra CMO. Nicole es licenciada en Marketing y se encuentra desarrollando una Maestría en Marketing en la Universidad de San Andrés. Además de contar con los conocimientos, Nicole comenzó su carrera profesional en la empresa Danone, donde ocupó la posición de Brand Manager de diversas marcas del portfolio de la compañía. No obstante, la misma continuó construyendo su perfil profesional, orientado al marketing digital, y asumiendo el desafío de contribuir en la planificación comercial y la comunicación de la plataforma digital “TaDá” (2022). Las principales funciones que ocupará su rol son el análisis del mercado objetivo, expansión de nuevos nichos desatendidos, innovación de las estrategias de marketing y comunicación general de FutPro por los diferentes canales previamente mencionados.

Ambos equipos cuentan con profesionales especializados que integran los equipos de trabajo de Administración y Marketing.

### **c. Demás áreas relevantes**

Teniendo en cuenta las disposiciones legales del rubro, tercerizamos esta operatoria a un estudio de abogados especialistas en el mismo. No obstante, según el crecimiento y expansión de FutPro en el mercado, evaluamos la creación de un equipo de trabajo que nos brindará soporte en este apartado.

Como último apartado futuro, evaluaremos la creación de un área de Recursos Humanos, la cual nos brindará soporte en la expansión de nuestros equipos de trabajo y será importante para fomentar una cultura organizacional colaborativa y generar relaciones entre los directivos y colaboradores de FutPro.



## **X. Aspectos Legales e Impositivos**

Como detallamos en nuestro capítulo anterior, tercerizamos los aspectos legales de FutPro a un bufete especializado en el rubro. No obstante, optamos por consultar con profesionales en la materia para obtener conocimiento de cuáles son las normativas legales que acarrearán la creación de nuestra empresa.

### **a. Estructura de la sociedad**

Comenzando con la constitución de nuestra sociedad, decidimos conformar una Sociedad Anónima, según la Ley General de Sociedades (n°19.500). Preferimos esta estructura societaria por contar con beneficios normativos e impositivos tales como:

- Responsabilidad Limitada, es decir, que sus socios limitan su responsabilidad hasta su capital aportado.
- Flexibilidad para la transferencia de participación accionaria y movimientos de capital.
- Cualquier persona puede estar al mando de la administración de la sociedad, sin obligación de ser parte accionista de la misma.
- Los socios pueden comprar y vender sus acciones libremente. Además, la sociedad tiene la posibilidad de cotizar en la Bolsa de Valores.

### **b. Marcas y Patentes**

Procederemos al registro de la marca “FutPro” en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) para poseer el dominio de los beneficios que deriven de su uso y explotación.

La inscripción de la propiedad intelectual conlleva requisitos como poseer un dominio legal electrónico, ser mayor de edad y contar una clave fiscal nivel 2 (donde se vincula el servicio del INPI con la cuenta de AFIP). El arancel vigente al 1 de enero de 2023 para registrar la marca es de \$4.641 y el trámite puede durar entre 12 y 24 meses, dependiendo de oposiciones o demoras.

### **c. Disposiciones legales**

Las leyes más relevantes que debemos tener en cuenta en la industria que estaremos operando son:

- **Ley de Protección de Datos Personales (n°25.326)**, conjunto con la elaboración de un documento de seguridad que cumpla todos los requisitos para su correcta reglamentación.
- **Ley de Defensa de Consumidor (n°24.240).**
- **Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (n°26.061)**, donde trabajaremos con información de jugadores menores de edad.

### **d. Disposiciones impositivas**

Al operar solo en el territorio argentino, solo tributaremos por impuestos nacionales y provinciales tales como Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a los Ingresos Brutos.



## XI. Plan de Implementación y Riesgos

En el siguiente capítulo, realizaremos el desarrollo de los pasos a seguir para la puesta en marcha de FutPro, cuales son nuestros factores claves para el éxito nuestro proyecto, los riesgos asociados y una estrategia de salida en caso de que FutPro no cumpla las expectativas en el mercado.

Tabla 7 de Diagrama de Gantt

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Operaciones</b>												
Desarrollo de la plataforma												
Alineación de funcionalidades y características												
Definición de alianzas estratégicas												
Compra de diferentes muebles y útiles												
Contratación de oficinas y empleados												
Lanzamiento de FutPro												
<b>Legales</b>												
Constitución de la sociedad anónima												
Inscripciones y registros de marca												
<b>Marketing</b>												
Determinar prioridades de canales de comunicación												
Producción de campaña de marketing en medios digitales												
Lanzamiento de campaña												

Fuente: Elaboración propia

### a. Factores de éxito

Consideramos que nuestros principales factores de éxito se encuentran divididos en tres grandes actividades.

En primer lugar, el alineamiento de funcionalidades y usabilidad de los usuarios debe ser nuestro foco al momento de comenzar el desarrollo de la plataforma para brindar la mejor experiencia al usuario y cumplir con los plazos establecidos de 12 meses para su lanzamiento. Asimismo, la contratación del personal, el alquiler de las oficinas y la compra de computadoras y demás accesorios son indispensables a la hora de la puesta en marcha de FutPro al mercado para una correcta gestión y administración de la misma.

En segundo lugar, la comunicación y el posicionamiento de la marca en nuestro segmento *target* es crucial para que los jugadores y clubes conozcan FutPro y comiencen a generar tráfico en la plataforma. En consecuencia, establecimos un plazo de 6 meses para determinar los canales de comunicación más adecuados y el diseño de producción de diferente material publicitario para penetrar el

mercado de una manera agresiva y lograr posicionarnos en el *Top of Mind* de nuestros usuarios. Somos conscientes que la exposición de la marca es indispensable para generar mejores resultados y lograr alcanzar nuestras metas de rentabilidad en los plazos establecidos.

Finalmente, nuestras alianzas estratégicas con la Asociación de Fútbol Argentino, y demás entidades deportivas, son cruciales para el posicionamiento de la marca. No obstante, como mencionamos en capítulos previos, es crucial que la AFA sea nuestro aliado en instancias iniciales debido a que el mismo es el único ente regulador de nuestro mercado y deberemos trabajar conjuntamente para el manejo y transferencias de los derechos federativos de los jugadores que sean reclutados por medio de FutPro.

## **b. Análisis de riesgos**

A lo largo de este trabajo, desarrollamos un plan de implementación para el lanzamiento de nuestra plataforma teniendo en cuenta diversos factores, tanto macro como microeconómicos, y asumiendo diferentes escenarios que nos conducirían al éxito del proyecto. No obstante, existen riesgos que podrían no permitirnos alcanzar nuestros objetivos y dificultar la ejecución de nuestra estrategia. Por consiguiente, detectamos una serie de riesgos que pondrían en riesgo la viabilidad de FutPro:

- **Entorno macroeconómico:** Argentina es un país caracterizado por fuertes devaluaciones, altos porcentajes de inflación y desempleo. Actualmente, el país afronta un período de recesión económica prolongado y los índices de pobreza, según INDEC, se posicionan en 39,2% para el segundo semestre del año 2022. Por ende, debemos brindar un servicio que genere valor para nuestros clientes y ser conscientes de que aumentos en los precios de suscripción pueden incidir negativamente en nuestra demanda estimada. No obstante, nuestros costos también podrían verse afectados ante un contexto de incertidumbre económica. Por lo tanto, realizamos nuestro presupuesto económico e inversión inicial necesaria en una moneda

(USD) que no sufra fluctuaciones tan agresivas en el corto plazo y proyectar con mayor certeza nuestros flujos futuros.

- **Mercado y estimación de demanda:** La estimación de nuestras suposiciones de demanda podría llegar a ser menor a la presupuestada. Este escenario afectaría nuestro flujo de fondos futuro y pondría en riesgo nuestro plazo de recupero de recupero de capital. Sin embargo, como previamente mencionamos, Argentina es uno de los países de Latinoamérica donde mayor cantidad de futbolistas, clubes y ligas existen actualmente. Por ende, procuramos realizar estimaciones conservadoras para no sobrestimar flujos futuros. Además, no tomamos en cuenta la posibilidad de expandir FutPro a otros mercados y aumentar significativamente nuestra cartera de clientes.
- **Alianza con la Asociación de Fútbol Argentino (AFA):** Mencionamos que la AFA cuenta con un rol clave para el éxito de FutPro. Por lo tanto, si no logramos una alianza con dicho ente, pondría en jaque la viabilidad y operatoria de nuestra plataforma en el mercado. Para mitigar este riesgo, es indispensable entablar una relación temprana con dicho ente y poder trabajar conjuntamente para que FutPro pueda desarrollarse sin inconvenientes en Argentina.

### c. Estrategias de Salida

Debemos tomar en cuenta la probabilidad de los riesgos nombrados anteriormente y planear una estrategia de salida del mercado en caso de que nuestras estimaciones sean desacertadas y no sea factible la continuidad de FutPro. En consecuencia, determinamos tres alternativas que nos resultarían viables a la hora de no continuar operando en el mercado:

- **Venta del proyecto:** Un posible escenario es vender nuestra plataforma y nuestra base de datos a un competidor o inversor interesado en explotar nuestro segmento *target*. Creemos que “*Libro de Pases*” podría ser un claro comprador de nuestra base de datos y seguir expandiendo su

operatoria en divisiones inferiores del fútbol argentino. No obstante, no descartamos la posibilidad de vender la plataforma a nuevos inversores que detecten el potencial de crecimiento del mercado.

- **Transformar nuestro segmento *target*:** Otra de las posibles alternativas que evaluamos es modificar nuestro segmento objetivo. Es decir, modificar nuestra segmentación de clientes o modificar el uso exclusivo del fútbol para la plataforma, logrando que mayores usuarios puedan generar un perfil e interactuar dentro de FutPro.
- **Reinvención del proyecto en otro mercado:** Finalmente, otra de las posibilidades que contemplamos en nuestro análisis es optar por trasladar FutPro a otros mercados más estables, en términos económicos. Si la situación macroeconómica argentina no deja márgenes positivos para continuar operando, podremos exportar nuestro servicio a otro sitio sin la necesidad de construir una nueva plataforma.

## XII. Conclusiones

El mundo se encuentra en constante cambio y las industrias buscan mejorar sus análisis y decisiones con el soporte de la tecnología. Asimismo, la sociedad y los medios de comunicación evolucionan y se encuentran cada vez más centralizados en plataformas web. Según *Digital News Report 2022*, TikTok es la aplicación más descargada del mundo desde el año 2020 y, más específicamente, en Argentina 16 millones de personas la utilizan y es la principal fuente de información para los jóvenes. En consecuencia, el Plan de Marketing se encuentra alineado con las nuevas tendencias de comunicación de nuestro segmento *target*.

FutPro emerge como una de las primeras plataformas diseñadas para el futbolista joven que busca desarrollar su carrera en el deporte y no cuenta con los contactos o los recursos necesarios para exponer sus habilidades. Como se menciona en el capítulo de Operaciones, es crucial que la satisfacción de los usuarios con el servicio brindado, como también la constante innovación de funcionalidades y recursos dentro del mismo, posicionen a FutPro como un competidor en el mercado del fútbol argentino y se transforme en nueva alternativa de reclutamiento para los clubes que permitiría analizar con mayor certeza las características de los jugadores, atraer talento joven a sus equipos y formar futuros profesionales en el deporte.

Por consiguiente, la propuesta de valor se basa en entregar a los usuarios una plataforma personalizada, con múltiples funcionalidades y de fácil usabilidad para capturar el mayor valor del mercado y posicionarnos como pioneros en la industria con un servicio disruptivo e innovador. Para lograrlo, se analizaron los factores de éxito del proyecto, se identificaron los riesgos asociados y se formó un equipo profesional para llevar a cabo el lanzamiento y desarrollo del negocio.

De igual modo, FutPro es un proyecto rentable y atractivo para futuros inversores debido a que su VAN es positivo, su TIR es mayor a su costo de oportunidad y compete en un mercado con un gran potencial de crecimiento tanto a nivel local, como internacional.

Por dichos motivos, luego de analizar la industria, identificar una oportunidad de inversión con buenos márgenes de rentabilidad y desarrollar una plataforma acorde a las exigencias del mercado, FutPro tiene el potencial, y el equipo necesario, para convertirse en uno de los proyectos más innovadoras en el mundo del deporte.



Universidad de  
**San Andrés**

### XIII. Bibliografía

- Abogados.com.ar (2018). Tratamiento impositivo de los servicios digitales en Argentina. Recuperado el 18 de mayo de <https://abogados.com.ar/tratamiento-impositivo-de-los-servicios-digitales-en-argentina/21566>.
- Acadef (2021). La Tecnología en el Fútbol. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.acadef.es/la-tecnologia-en-el-futbol/>.
- AFA.com.ar. Clubes Afiliados. Recuperado el 6 de septiembre de 2022 de <https://www.afa.com.ar/es/pages/clubes-afiliados>.
- AFA.com.ar. Consejo Federal. Recuperado el 8 de septiembre de 2022 de <https://www.afa.com.ar/es/pages/consejo-federal>.
- AFA.com.ar. Reglamento Campeonato de divisiones juveniles de primera división "C/D" – Temporada 2022. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.afa.com.ar/upload/Boletines/6095%20x%20Reglamento%20Juveniles%20C-D%202022.pdf>.
- AFA.com.ar. Reglamento Campeonato de divisiones juveniles de primera división "B" – Temporada 2022. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.afa.com.ar/upload/Boletines/6085%20Bolet%20C3%ADn%20%20x%20Reglamento%20del%20Campeonato%20de%20%20Divisiones%20Juveniles%20de%20Primera%20B.pdf>.
- AFA.com.ar. Reglamento Torneo categorías juveniles de la liga profesional de Fútbol de AFA Temporada 2022. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.afa.com.ar/upload/torneo/Placas%20categor%20C3%ADas/2022/Marzo/6072%20-%20Reglamento%20Categor%20C3%ADas%20Juveniles%20de%20la%200Liga%20Profesional%20Temporada%202022.pdf>.
- AFA.com.ar. Reglamento de los Torneos de Fútbol Infantil "Veteranos de Malvinas" - Temporada 2022. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.afa.com.ar/upload/Boletines/6096%20x%20Reglamento%20Futbol%20Infantil%202022.pdf>.

- Arancelesinpi2023.pdf. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/arancelesinpi2023.pdf>
- Argentina.gob.ar (2021). Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2021. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/observatorio-social-del-deporte/encuesta-nacional-de-actividad-fisica-y-deporte>.
- Branch.com (2021). Top 10 de las mejores agencias de desarrollo web en Argentina. Recuperado el 22 de agosto de 2022 de <https://branch.com.co/marketing-digital/top-10-de-las-mejores-agencias-de-desarrollo-web-en-argentina/>
- Bygrave, W. Y Zacharakis, A. (2008) Chapter 3, 2nd Ed. *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bygrave, W. Y Zacharakis, A. (2008). Chapter 4, 2nd Edition. *Understanding your Business Model and Developing your Strategy*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Conmebol.com (2013). 265 millones de personas juegan fútbol en todo el mundo. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.conmebol.com/notas/265-millones-juegan-futbol-en-todo-el-mundo/>.
- El País (2016) . El fútbol, el deporte más popular del mundo. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de [https://elpais.com/elpais/2016/01/25/media/1453741407\\_151970.html](https://elpais.com/elpais/2016/01/25/media/1453741407_151970.html).
- Enter.co (2021). ¿Cuáles son las tecnologías que se utilizan en el fútbol?. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.enter.co/cultura-digital/el-popurri/cuales-son-las-tecnologias-que-se-utilizan-en-el-futbol/>.
- Euncet Business School. La aplicación de las nuevas tecnologías en el deporte. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://blog.euncet.es/aplicacion-de-nuevas-tecnologias-en-el-deporte/>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2004). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.



Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>

- lanacion.com.ar (2023). De bucear a surfear: cómo TikTok cambia la forma de buscar información en chicos y adolescentes. Recuperado el 9 de julio de 2023 de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/de-bucear-a-surfear-como-tiktok-cambia-la-forma-de-buscar-informacion-en-chicos-y-adolescentes-nid09052023/>
- Iebschool.com (2021). Buscadores de Internet: qué son y cuáles son los más utilizados. Recuperado el 21 de septiembre de 2022 de <https://www.iebschool.com/blog/buscadores-alternativos-a-google-business-tech-tecnologia/>.
- Indec.gov.ar (2023). EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. Recuperado el 08 de julio de 2023 de [INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina](https://www.indec.gov.ar/indicadores/indicadores-de-pobreza-y-de-indigencia)
- Infobae.com (2022). La AFA publicó la cantidad de socios que tienen los clubes de Primera: el duelo entre River y Boca y la sorpresa entre los cinco primeros.  
Recuperado el 17 de agosto de 2022 de <https://www.infobae.com/deportes/2022/02/19/la-afa-publico-la-cantidad-de-socios-que-tienen-los-clubes-de-primera-el-duelo-entre-river-y-boca-y-la-sorpresa-entre-los-cinco-primeros/>
- Johan Cruyff Institute (2018). Las redes sociales dan poder a clubs y organizaciones deportivas en detrimento de la prensa tradicional. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/marketing-deportivo/las-redes-sociales-da-poder-a-clubs-y-organizaciones-deportivas-en-detrimento-de-la-prensa-tradicional/>.
- La Nación (2017). Fútbol argentino: un negocio de más de \$100.000 millones en el que los clubes no gritan todos los goles. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/futbol-argentino-un-negocio-de-mas-de-100000-millones-en-el-que-los-clubes-no-gritan-todos-los-goles-nid1972854/>.

- La Nacion (2022). "Libro de Pases". Un futbolista argentino creó una app para que jugadores, clubes y representantes se muestren y conecten. Recuperado el 17 de agosto de 2022 de <https://www.lanacion.com.ar/lanacion-revista/libro-de-pases-la-plataforma-creada-por-un-argentino-para-que-futbolistas-clubes-y-representantes-se-nid22062022/>
- Marketing Registrado (2019). Argentina, el tercer país con más equipos profesionales de fútbol del mundo. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de [https://www.marketingregistrado.com/ar/futbol/2019/12/28952\\_argentina-el-tercer-pais-con-mas-equipos-profesionales-de-futbol-del-mundo/](https://www.marketingregistrado.com/ar/futbol/2019/12/28952_argentina-el-tercer-pais-con-mas-equipos-profesionales-de-futbol-del-mundo/).
- Mullins, J.W. (2010). Chapter 1. *My Opportunity: Why will or won't this work*. The New Business Road Test. Prentice Hall.
- Nacsport.com (2021). 7 plataformas de fútbol que todo analista debería conocer. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.nacsport.com/blog/es-es/Tips/transfermarkt-soccerway-datos-futbol>.
- Osterwalder, A y Pigneur Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*.
- Statista.com. (2022) El uso de internet en Argentina - Datos estadísticos. Recuperado el 21 de septiembre de 2022 de <https://es.statista.com/temas/7678/el-uso-de-internet-en-argentina/#dossierKeyfigures>
- Statista.com. (2020) Número de usuarios en redes sociales en Argentina de 2017 a 2026. Recuperado el 21 de septiembre de 2022 de <https://es.statista.com/estadisticas/1218855/numero-de-usuarios-de-redes-sociales-argentina/#:~:text=En%202020%2C%20aproximadamente%2034%2C46,acance%20el%2074%2C6%25>.
- Telam.com. Censo 2022: Argentina tiene un total de 47.327.407 habitantes. Recuperado el 17 de agosto de 2022 de <https://www.telam.com.ar/notas/202205/593061-poblacion-argentina-supera-473-millones.html>
- The Economy Journal.com (sf). El fútbol, un negocio muy lucrativo. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de

<https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1686013/futbol-negocio-muy-lucrativo>.

- The Economy Journal.com (sf). El gran negocio del fútbol. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1525487/gran-negocio-futbol>.
- ThreePoints.com (2021). Cloud Computing: Principales proveedores y casos de éxito. Recuperado el 22 de agosto de 2022 de <https://www.threepoints.com/blog/cloud-computing-principales-proveedores-y-casos-de-exito>
- Tienda Nube.com (2022). Redes sociales más usadas 2021-2022: cómo aprovecharlas para vender. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.tiendanube.com/blog/redes-sociales-mas-usadas/>.
- TyC Sports.com (2021). El drama de las inferiores: ¿qué pasa con los que no llegan a ser profesionales? Recuperado el 18 de mayo de 2022 de <https://www.tycsports.com/al-angulo/futbol-argentino-divisiones-inferiores-juveniles-que-quedan-libres-id328585.html>.

Universidad de  
**San Andrés**

## XIV. Anexos

### Anexo 1: Cuadro de Bygrave Y Zacharakis (2008)

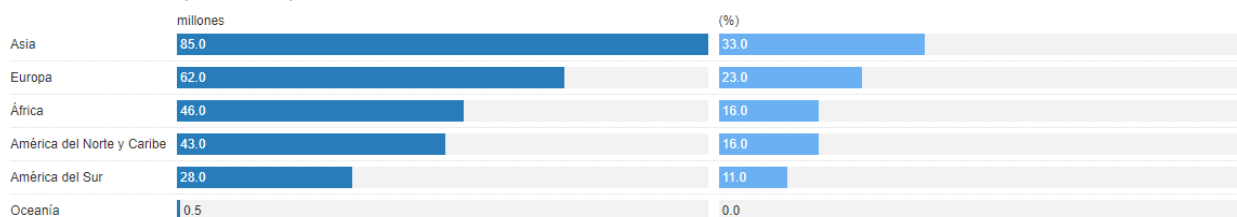
<b>Clientes</b>	
<b>Identificable</b>	<p>Audiencia primaria (PTA):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jugadores de fútbol amateur que no cuenten con representantes y busquen ser reclutados.</li> <li>Academias / Equipos de fútbol</li> </ul> <p>Audiencia secundaria (STA):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de niños que practican fútbol.</li> <li>Jugadores profesionales que no cuentan con un equipo</li> </ul>
<b>Demográfico</b>	Mayormente, niños y adolescentes entre los 7 y 17 años que residen en Argentina (alcance).
<b>Psicográfico</b>	Niños y adolescentes con anhelos de convertirse en jugadores profesionales. Disciplinados, responsables y capaces de sobrellevar la presión. No solo talentosos.
<b>Tendencias</b>	
<b>Mercado macro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencia al uso de tecnología para realizar informes más precisos de las habilidades de los jugadores.</li> <li>Mayor uso de las redes sociales y plataformas web</li> </ul>
<b>Mercado objetivo</b>	Utilización de equipos tecnológicos desde temprana edad para exponer y entrenar sus habilidades.
<b>Estructura del mercado</b>	Muchos competidores, mercado con múltiples opciones.
<b>Tamaño del mercado</b>	
<b>Tamaño</b>	29.880 futbolistas amateur de entre 10 y 20 años en el fútbol argentino.
<b>Demanda</b>	Estimamos una participación del 10% en el mercado de futbolistas amateur.
<b>Precio / Frecuencia / Valor</b>	
<b>Precio</b>	<p>Suscripciones mensuales</p> <p>Publicidad</p>
<b>Frecuencia</b>	Mensual.
<b>Gastos operativos</b>	Costos operativos medios, distribuidos entre variables y fijos para el mantenimiento de la plataforma.

<b>Margen Neto</b>	Buena rentabilidad debido a la estructura de costos fijos y variables.
<b>Volumen</b>	3000 futbolistas en el primer año, con un aumento consistente a su popularidad en los años siguientes.
<b>Distribución</b>	No se requieren canales de distribución al tratarse de una plataforma web.
<b>Competencia</b>	
<b>Estructura de mercado</b>	En crecimiento, debido a que las nuevas tecnologías impulsan el desarrollo de potenciales competidores
<b>Competidores directos</b>	Variados y en aumento
<b>Competidores indirectos</b>	Actualmente, el principal competidor indirecto son los representantes que buscan captar talento joven.
<b>Sustitutos</b>	Las redes sociales son un sustituto para exponer talento.
<b>Fuerza de los competidores</b>	Débil en el caso de las redes sociales y Moderada en el caso de los representantes actuales.
<b>Factores clave</b>	Usabilidad de la plataforma, exposición completa del perfil de los usuarios, precios accesibles que capten el valor e interfaz amigable para nuestros clientes.
<b>Proveedores</b>	Equipo de desarrolladores para la creación de la plataforma y mantenimiento de la misma. Gran impacto en el servicio al cliente. Inversión alta y mantenimiento bajo.
<b>Gobierno y Entorno Global</b>	
<b>Regulación</b>	Relativamente baja. No habría inconvenientes con el diseño por la regulación actual.
<b>Impuestos</b>	Acorde a los ingresos. Considerando la personería fiscal en Argentina, son considerados relativamente altos.

Fuente: Elaboración propia sobre Checklist de Bygrave, W. Y Zacharakis, A. (2008)

## Anexo 2: Distribución de personas que practican fútbol por continente

265 millones de personas practican el fútbol



Source: [FIFA Get the data](#)

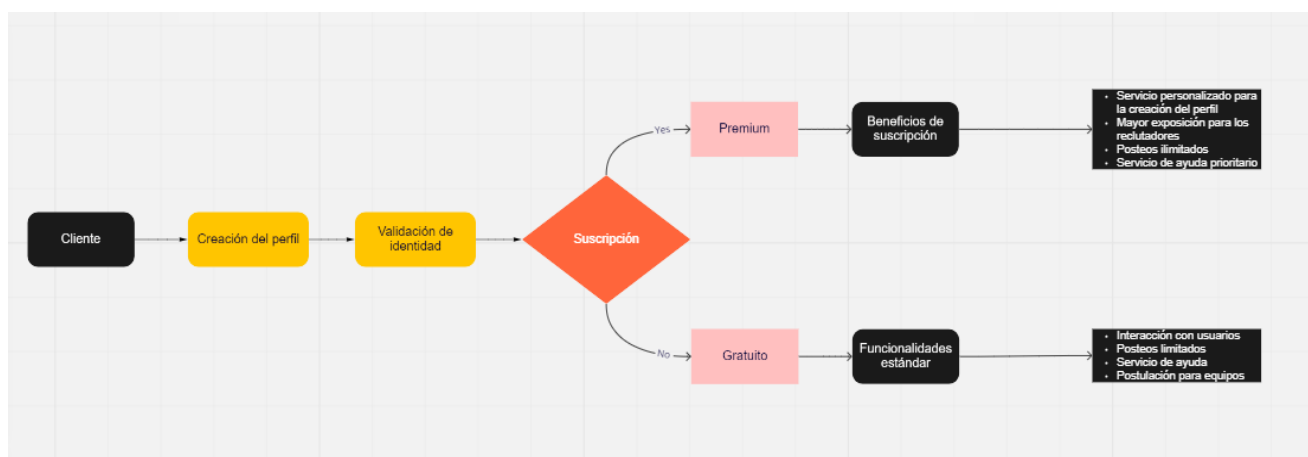
Fuente: Elaboración propia sobre distribución de personas que practican fútbol. El País (2016)

### Anexo 3: Deportes más practicados por la población argentina.

Categoría	Porcentaje sobre el total de los que practica deporte o actividad física
Caminar	65,4%
Correr	50,3%
Andar en bicicleta	50,1%
Fútbol	37,2%
Yoga	18,4%
Danza / baile	17,5%
Musculación	15,0%
Crossfit	11,5%
Voley	9,8%
Natación	9,3%
Boxeo	8,8%
Padel	7,8%
Pilates	7,8%
Basquet	6,8%
Tenis	6,2%
Spinning	5,0%
Handball	4,4%
Taekwondo	4,0%
Karate	4,0%
Tenis de mesa	3,9%
Rugby	3,8%
Hockey	3,6%
Tai-chi	2,9%
Pelota paleta	2,4%
Surf	2,1%
Buceo	2,1%
Squash	1,9%
Golf	1,8%
Kitesurf	1,4%
Vela	1,1%
Otros	36,7%

Fuente: elaboración propia sobre Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2021

### Anexo 4: Flowchart de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Entrevista con miembro titular de la comisión fiscalizadora del Club Atlético River Plate. Realizada el día 04/04/2022 de forma presencial en la Universidad de San Andrés. Se reserva el nombre y apellido del entrevistado dado a un tratamiento confidencial por parte del mismo.

Entrevistador:

- 1) ¿Cuál es el proceso de reclutamiento del jugador? (Desde el inicio hasta ser un jugador del club)

Entrevistado:

Los clubes suelen tener redes de scouting, delimitando las zonas de reclutamiento. También existen contactos con las instituciones locales que tienen convenio con clubes de primera. Además, existen las pruebas formales, duran 5 minutos y se hace un enfoque especial en los referidos, y escuelas de fútbol. El proceso es muy simple, la detección del talento por estos medios, y luego se hace el fichaje oficial. No llega a ser el primer contrato. Los jugadores fichados desde infantiles comienzan a hacer el proceso de infantiles a juveniles, donde los representantes comienzan a contactar jugadores y representarlos. El fútbol se maneja justo por contactos personales. Existen muchos jugadores que se convierten en profesionales por contactos, es un negocio muy basado en la relación entre las personas.

Entrevistador:

- 2) ¿Cuáles son las características que buscan en un jugador? ¿Con qué herramientas cuenta el club para analizar más en profundidad las “skills” de los mismos?

Entrevistado:

Se está trabajando en armar una base de datos con la información necesaria de los prospectos. Por ejemplo, ¿qué es importante para River? Que estudie, la composición familiar (requisito extra futbolístico). Hoy se está prestando mucha atención en la psicología del jugador, la familia, sus estudios, su círculo de amistades. Hoy se está buscando perfiles 360 de los jugadores que

tengan toda la parte extra futbolística, porque es quizás lo que hace la diferencia. Uno de los problemas más difíciles para las instituciones es que los chicos no saben qué cualidades busca el club y no saben como tienen que presentarse, ni tampoco cuentan con los contactos para convertirse en jugadores profesionales. A la larga los que llegan son los que son persistentes en su carrera y excelentes profesionales y no importa tanto las cualidades técnicas. Importa mucho lo mental y lo aplicado.

Entrevistador:

- 3) En caso de no responder en 1, ¿Tienen un equipo de seguimiento que busque jugadores en otros clubes? (Hablando de provincias y/o países)

Entrevistado:

Hay muchos equipos internacionales que tienen scouters en Argentina. River no tiene scouting en Europa. Se divide el mundo por regiones. Se miran mercados donde se puedan buscar. Argentina busca mucho en Colombia, Uruguay, Chile en menor medida, Paraguay. Es una inversión cuyo retorno es muy interesante, se manejan números muy grandes por los pases.

Anexo 6: Entrevista con Juan Cruz Gotta, fundador de la plataforma Libro de Pases. Realizada el día 24/08/2022 de forma virtual por medio de la plataforma Google Meets.

Entrevistador:

- 1) ¿Cuál es la diferenciación de Libro de Pases con las plataformas de búsqueda de empleo como ZonaJobs y/o Bumeran?

Entrevistado:

En esencia es lo mismo, porque no deja de ser una plataforma de búsqueda de talento. Parte desde la misma necesidad, pero Libro de Pases (LDP) nace desde la necesidad del jugador. La diferencia con las plataformas



anteriormente mencionadas es que LDP está parado sobre las necesidades o datos que necesitan los clubes para tomar las decisiones.

Entrevistador:

2) ¿Se dedican exclusivamente a clubes de fútbol profesionales de primer nivel o también tienen equipos más regionales?

Entrevistado:

Hay de todo, clubes de primera, segunda, tercera y/o semiprofesionales que funcionan un poco más como academias. Es parecido a un ZonaJobs, pero es más especializado en el fútbol.

Entrevistador:

3) ¿Qué oportunidades y amenazas tiene LDP como plataforma?

Entrevistado:

Los competidores potenciales que podrían venir de otros rubros supondrían una amenaza de antemano. Igualmente LDP posee un know-how de la industria y los años que llevas metido en esto te hacen fuerte contra cualquier futura plataforma que imite nuestro negocio. No obstante, la principal amenaza es la FIFA, ya que todo está regulado por ella y si mañana se ensaña con alguna plataforma puede llegar a darla de baja.

Entrevistador:

4) ¿Tenés un competidor local directo en sudamérica?

Entrevistado:

No, bueno Gloria salió como un competidor directo en su momento, pero terminó virando para otro lado. Igualmente, no tengo conocimiento de alguna plataforma que pueda competir a LDP. La diferencia es que nosotros nos paramos más como una comunidad y nuestro poder de red es nuestra fortaleza más fuerte.

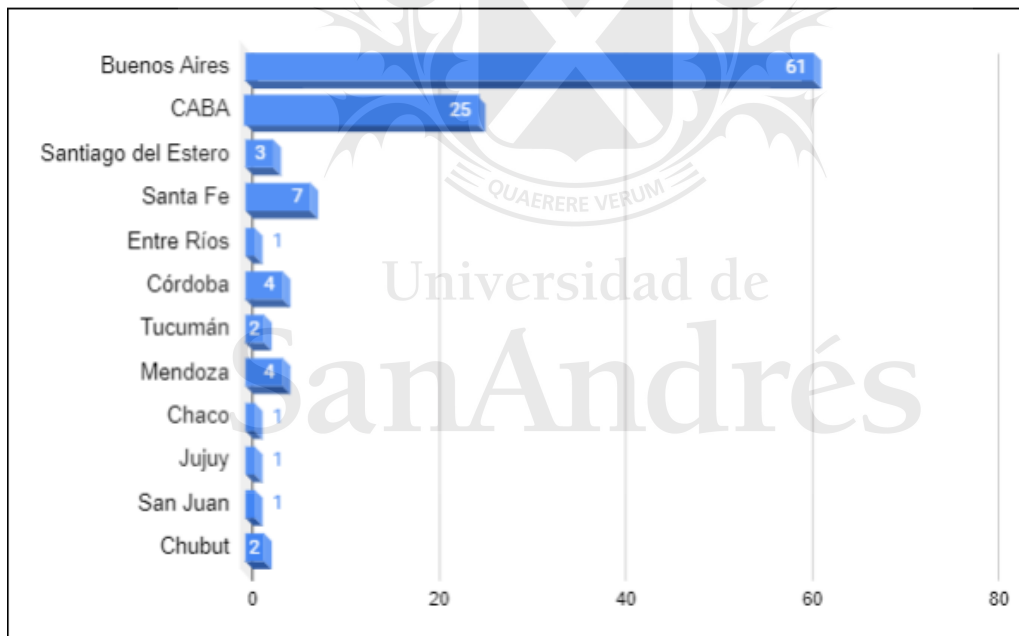
Entrevistador:

5) Analizando tu plataforma vi que tenes un apartado para jugadoras también. ¿Es mucho el porcentaje de jugadoras de fútbol en LDP?

Entrevistado:

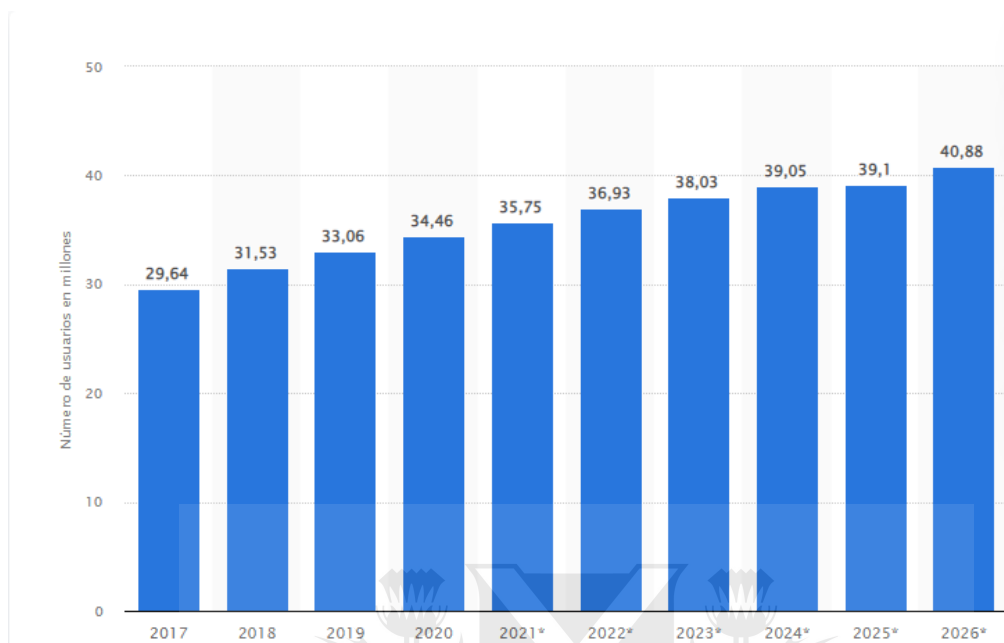
Actualmente, el 4% de los usuarios son mujeres. No se está haciendo mucho foco porque también cuando estás con una inversión tenés que poner hincapié en lo que te hace rentable.

Anexo 7: Número clubes de fútbol afiliados a la AFA por provincia en el año 2022



Fuente: elaboración propia sobre el Sitio Oficial de la Asociación de Fútbol Argentino

Anexo 8: Número de usuarios de redes sociales en Argentina de 2017 a 2026  
(en millones)



Fuente: Elaboración propia sobre el número de usuarios de redes sociales en Argentina. Statista.com (2020)