



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

**Agencia de representación deportiva:**

**“Entre líneas”**

**Alumno: Cristhiam Alvarez**

**Tutor: Tatiana Golubeva**

**Buenos Aires, 2023**

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>7</b>
<b>Análisis del entorno</b>	<b>9</b>
Político	9
Económico.	11
Social.	12
Tecnológico	13
Legal	15
<b>Análisis del mercado</b>	<b>16</b>
Tendencias del mercado	17
<b>Análisis de la competencia.</b>	<b>18</b>
Rivalidad entre los representantes.	20
<b>Poder de negociación con los jugadores de fútbol.</b>	<b>21</b>
<b>Poder de negociación con los clubes de fútbol.</b>	<b>22</b>
<b>Posibles sustitutos</b>	<b>23</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<b>24</b>
<b>Ventaja competitiva</b>	<b>25</b>
<b>Análisis del consumidor</b>	<b>25</b>
Descripción del consumidor	25
<b>Diagnóstico de la situación</b>	<b>27</b>
FODA	27
Fortalezas	27
Debilidades	28
Oportunidades	29
Amenazas	29
Matriz Ansoff	30
<b>Segmentación y targeting.</b>	<b>31</b>
<b>Diferenciación</b>	<b>32</b>
Producción:	33
Marketing:	33
Servicio:	33
Recursos humanos:	34
Desarrollo de la tecnología:	34
<b>Posicionamiento</b>	<b>34</b>
Modelo canvas explicado.	35
Asociaciones clave	35
Actividades clave	36
Recursos clave	36

Propuesta de valor	36
Relaciones con los clientes	37
Canales	37
Segmentos de clientes	37
Estructura de costos	37
Fuente de ingresos	38
<b>Objetivos y metas</b>	<b>39</b>
<b>Marketing mix para el servicio.</b>	<b>39</b>
Producto	39
Precio	40
Plaza	41
Comunicación	41
Plan de comunicaciones y eventos para prensa.	43
Personas	44
Proceso	45
Acciones de retención	46
Oferta básica de los servicios	46
Servicio esencial	46
Servicio facilitador	47
Servicio de apoyo	47
<b>Análisis económico financiero</b>	<b>47</b>
Optimista	47
Neutral.	48
Pesimista.	48
Conclusiones del análisis económico financiero.	49
<b>Conclusiones</b>	<b>50</b>
<b>Anexo</b>	<b>51</b>
Tabla de referencia de precios de representación de jugadores	51
Tabla de referencia de precios para el pago de los servicios	51
Tabla de referencia de costos de inicios de la operación sin contar con RRHH.	51
Plan de medios	52
Análisis financiero: Escenario optimista.	53
Análisis financiero: Escenario neutral	54
Análisis financiero: Escenario pesimista	55
<b>Bibliografía</b>	<b>56</b>

# Introducción

En los últimos años, gracias a la globalización los deportes han tenido un sin número de cambios a nivel cultural, social y, por supuesto, económico, pero en el presente trabajo quiero hablar específicamente del llamado deporte rey: El fútbol.

El presente trabajo surge de una motivación personal llevada al ámbito académico, donde lo que busco a través de mi experiencia de hace unos años atrás con el fútbol, es poder implementar un modelo de negocios que sea rentable y beneficioso, que permita seguir construyendo el cambio cultural, social y económico de algunos países de Latinoamérica que cuentan con el potencial deportivo para hacerlo pero no con los medios ni la exposición que genera las oportunidades.

Si observamos el mundo del fútbol al día de hoy, vemos que tiene una exposición a nivel mundial que hace unos años atrás no tenía, lo cual hace que cada vez más marcas quieran estar dentro ofreciendo patrocinios, alianzas estratégicas, inversiones y más, a cambio de un lugar dentro de sus equipos de fútbol, merchandising, estadios, entre otros. Pero no siendo suficiente, los clubes de fútbol buscan aún más ingresos para mantener sus plantillas y poder estar siempre en las competiciones que más rédito les generan, para esto tienen que contar con plantillas de jugadores que estén a la altura, y de esta manera darles exposición a sus jugadores y que puedan aumentar su valor en el mercado con vistas a un posible ingreso futuro.

El mercado del fútbol a nivel mundial tiene una gran valuación, y en términos económicos es bastante interesante. Es por esto que, a lo largo del presente trabajo, describiré un modelo de negocios que está basado en la representación deportiva como intermediario entre los clubes y el jugador profesional o semiprofesional, donde abordaré desde la parte financiera hasta el contacto con el club, pasando por todos los ámbitos que impactan al jugador de fútbol y de igual manera las necesidades del club para encontrar el talento indicado y hacerlo crecer deportivamente aumentando de esta manera su valor de mercado.

# Resumen ejecutivo

Los clubes deportivos en la actualidad han tenido que mudar su modelo de negocios, antes únicamente ganaban dinero por las competiciones en las que participaban, lograr los primeros puestos o también por los patrocinios y ventas del merchandising. Sin embargo, en los últimos años, muchos de los clubes a nivel mundial han visto un potencial de negocios en su fútbol base o canteras de formación de jugadores, obteniendo de ellas un alto margen de ganancia debido a la poca inversión que tienen que hacer en un principio y el alto precio de venta que pueden conseguir por un jugador.

De esta manera, tenemos casos como los de Ansu Fati, jugador del FC Barcelona que en la actualidad su valor de mercado es de €80 millones<sup>1</sup> (según transfermarkt principal medio de valoración de jugadores), donde el costo del jugador en un principio para el club fue de €0, pero en la actualidad es uno de sus activos más importantes. Pero este no es el único caso, en la Argentina el jugador Julian Alvarez (actual jugador del Manchester City), en menos de 3 años pasó de valer €0 a un valor de €50 millones<sup>2</sup>.

Pero el principal problema de los clubes no está en la venta de estos jugadores que les generan ingresos, sino la raíz principal del problema está en descubrir este talento y es aquí donde entra el rol de la agencia de representación deportiva, donde acorde a la necesidad del club en cuanto a posición de juego, sale a buscar en toda latinoamérica jóvenes talentosos con estilos de juego particulares que puedan cubrir las exigencias del cliente (club de fútbol).

La generación de ingresos de la agencia está compuesta por dos partes: La primera, es el fee que se le cobrará al club de fútbol que tiene alto interés en conseguir un jugador para una posición específica ya sea en el primer equipo o en uno de sus filiales (divisiones menores). Y la segunda estará por la representación

---

<sup>1</sup><https://www.transfermarkt.com.ar/ansu-fati/profil/spieler/466810>

<sup>2</sup> <https://www.transfermarkt.com.ar/julian-alvarez/marktwertverlauf/spieler/576024>

en sí misma de los jugadores que llegan a tener un contrato profesional con algún equipo de primera división.

El modelo de negocio planteado se basa en un ecosistema que se va retroalimentando paulatinamente de la siguiente manera:

Los jugadores se buscarán en los principales mercados futbolísticos de Latinoamérica, tales como Argentina, Colombia, Brasil y Uruguay. El contacto con los jugadores potenciales se hará a través de un scouting (personal dedicado a buscar jugadores) de "Entre Líneas", toda la información recopilada por el personal irá a una base de datos de jugadores, donde estará disponible para los equipos a los cuales se les brinde el servicio.

El negocio cuenta con un alto riesgo de movimiento de capitales, así que para poder mitigarlo y que el mismo no sea asumido al 100% por parte de la agencia, se contará con una aplicación para los pequeños y medianos inversores con un perfil y comportamiento determinado, que quieran colocar capital en un futuro jugador profesional, y ser parte de los flujos futuros que generen la venta de dicho jugador.

En lo que respecta a las comunicaciones de marketing, estarán divididas en dos grandes grupos, las comunicaciones B2B y las B2C, y luego de esto, se dividirán de acuerdo a la naturaleza del medio en el cual se comuniquen los diferentes mensajes, pero siendo claro y diferenciado acorde a la audiencia target en cada segmento.

Adicionalmente, el principal foco de la comunicación de la empresa será el profesionalismo, el acompañamiento psicológico y las relaciones intrapersonales que la agencia puede lograr en conjunto, para que los potenciales jugadores puedan desarrollar sus capacidades al 100% y convertirse en casos de éxito.

Para lo descrito anteriormente la agencia usará canales de comunicación digitales tradicionales como son los espacios publicitarios ofrecidos por Google, Meta y medios programáticos. Pero el principal foco lo hará a través de las relaciones públicas, dada la naturaleza del negocio.

## Marco teórico

En la industria del deporte y específicamente en el fútbol, se deben considerar varios conceptos y entender la manera en cómo se vinculan cada uno de ellos.

Para Soriano Ferran, en su libro “La pelota no entra por azar”<sup>3</sup> plantea que: “Para un empresario, poder elegir el terreno de juego en el que quiere jugar, la industria en la que quiere competir, es crítico. Pero a menudo es un privilegio, no siempre se puede elegir y tenemos que conformarnos con conocer el terreno de juego donde nos toca jugar, con suficiente detalle y profundidad”. Esto es importante para el primer paso de la construcción de una marca enfocada en el deporte, el entendimiento de la industria en la cual está queriendo entrar.

Adicionalmente, esto va de la mano con los 3 pasos planteados por Kotler en una de sus más ilustres obras, en la cual plantea la importancia de la segmentación, el targeting y el posicionamiento de cada una de las propuestas de valor en las que se basa cualquier tipo de negocio, debido a que para poder llegar a impactar de la manera correcta a los clubes, se tiene que hacer un estudio de entendimiento de las necesidades y entender de qué manera estas se van a cubrir con “Entre Líneas”.

Luego de ello, los deportistas cumplen un rol importante, por lo cual será necesario que la marca entienda que no únicamente está trabajando en un modelo unidireccional en el cual solo se tiene que hacer responsable de su marca, sino también de la marca personal de sus representados. Es por ello que para Ada Leyva en su libro “Marketing en esencia”, resalta la importancia de la marca personal que debe estar vinculada al ámbito del deporte. Ada plantea que : ”Una marca personal nos sirve para entendernos mejor con los demás, diferenciarnos, lograr mayor visibilidad y confiabilidad, mejorar nuestra comunicación con nuestro entorno y personas-objetivo, posicionarnos, lograr la alineación entre nuestra identidad y la

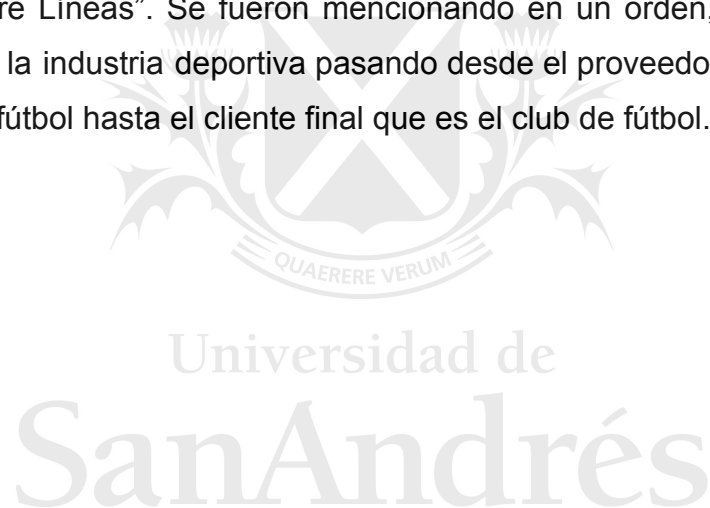
---

<sup>3</sup> Soriano, F. (2013). La pelota no entra por azar: ideas de management desde el mundo del fútbol. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udesa/66759?page=22>.

imagen que queremos”<sup>4</sup>. Todo esto entendido en el marco de una representación deportiva de jugadores de fútbol es de suma importancia por el valor que puede agregar el entender que cada uno de los representados tiene un rol diferente dentro de la empresa.

Por último, pero no menos importante es el uso de cada una de las matrices que componen los diversos análisis de fortalezas y debilidades que posiblemente pueda llegar a tener una marca, tales como: Matriz FODA, Matriz PEYEA, Modelo Canvas, entre otros.

Cada una de las herramientas mencionadas anteriormente hacen parte del trabajo de investigación que se llevará a cabo para poder entender cuál será la propuesta de valor de “Entre Líneas”. Se fueron mencionando en un orden, que va desde la parte exterior de la industria deportiva pasando desde el proveedor de servicios que es el jugador de fútbol hasta el cliente final que es el club de fútbol.



---

<sup>4</sup> Leyva, A. (2014). Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial. Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udesa/113878?page=12>



# Análisis del entorno

## Análisis PESTEL

### Político

Si bien se puede considerar que la política y el fútbol no tienen ningún tipo de relación al leerlos como conceptos separados, en la práctica tienen un vínculo muy estrecho el uno con el otro. Tanto es así, que en la mayoría de países que conforman Latinoamérica, en las últimas 2 décadas, las personas más influyentes en la política interna tuvieron un pasado vinculado al fútbol.

Dentro de los clubes deportivos suelen existir fuerzas políticas, que en la mayoría de sus casos son opuestas entre sí, de tal manera que se crea el partido oficialista, que es elegido de manera democrática por sus asociados y el partido opositor que busca dejar en evidencia todas las falencias de su contrario para de esta manera tener una oportunidad de llegar al poder dentro del club.

Es importante resaltar que la política adoptada por el partido oficialista dentro de los clubes de fútbol influye en todos los aspectos deportivos y financieros, desde la compra y venta de jugadores, como el poder aceptar o rechazar los requerimientos de los directores técnicos y el staff, ya que son quienes tienen el contacto con el equipo en primera persona y son quienes deciden el plantel con el cual quieren afrontar todas las competiciones y con estas generar rentabilidad y exposición.

En consecuencia a lo anteriormente descrito, los clubes de fútbol generan una exposición para aquellos directivos cuya gestión resulta exitosa para todos sus adeptos y de esta manera funciona como una plataforma para poder seguir en el poder político, en este caso en otra esfera como lo es el gobierno nacional de cada país consecuentemente<sup>5</sup>.

Otro aspecto que es sumamente importante, respecto del entorno político en el que está inmersa toda la población en América Latina es el desempleo juvenil, el cual según la OIT<sup>6</sup> (Organización Internacional del Trabajo) en el año 2020, hay más de 23 millones de jóvenes que no estudian ni trabajan y más de 30 millones consiguen

---

<sup>5</sup> [https://elpais.com/deportes/2019/10/18/actualidad/1571409181\\_172857.html](https://elpais.com/deportes/2019/10/18/actualidad/1571409181_172857.html)

<sup>6</sup> [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_738631/lang--es/index.html](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_738631/lang--es/index.html)

empleos pero en condiciones de informalidad. Por lo cual se puede observar que no hay políticas que incentiven la inserción laboral de los jóvenes.

Por otro lado, hay organizaciones como la CAF que a partir de su artículo: “El deporte, el gran aliado del desarrollo de América Latina”<sup>7</sup>, consideran que el fútbol particularmente es uno de los deportes que mayor inclusión social genera, es por ello, que a través del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) han venido apostado desde el año 2017 inversiones para el desarrollo de diversas actividades deportivas que generen competencias en los jóvenes y en los niños. Esto no es algo menor, debido a que con este tipo de inversiones se generan más espacios en los cuales los incentivos de terceros hacen que los gobiernos se vean en la obligación de ayudar este tipo de políticas.

Por lo general, las acciones para el fomento del deporte vienen propuestas por los gobiernos, los cuales tienen que buscar fomentar el desarrollo social por vías alternas a las tradicionales como lo son la educación y el consumo interno, por tanto, se vuelve de igual relevancia todas las políticas públicas que vayan vinculadas al deporte debido a que genera una fuente económica y de empleo presente y futura.

En Latinoamérica se puede observar que algunos países cuentan con mayor posibilidad de generar ingresos por el mercado de fichaje de jugadores de fútbol que otros, como es el caso de Argentina, que cuenta con divisiones menores muy bien consolidadas y apetecidas alrededor del mundo, pero que se ve limitada por políticas de ingreso y egreso de divisas.

El Banco Central de Argentina en la circular A7532<sup>8</sup> limita el acceso para la compra de dólares para ser girados al exterior y de igual manera obliga a cada uno de los clubes a pesificar cualquier tipo de venta al exterior o cualquier premio que implique un monto en dólares lo cual desincentiva a que los clubes de fútbol puedan exportar talentos formados en sus divisiones menores.

---

<sup>7</sup><https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/03/el-deporte-gran-aliado-del-desarrollo-de-america-latina/>

<sup>8</sup> <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7532.pdf>

## Económico.

Respecto al aspecto económico el PBI per cápita según Datos Macro<sup>9</sup>, página especializada en datos económicos, el promedio en América latina es de 6887 USD. El anterior número cabe resaltar que es apalancado en una economía como la chilena, donde la brecha respecto de los otros países de América latina sobrepasa el 50%.

Mientras que según el Banco Mundial<sup>10</sup> el PBI per cápita de Europa y Asia central es de 23.877 USD, lo cual marca una diferencia bastante marcada entre las economías de estas regiones.

Este análisis es importante por dos factores:

1. Las economías de América latina están enfocadas en la producción y comercialización de bienes del sector primario y secundario, donde los principales ingresos provienen de estas actividades, dejando la venta de servicios en un segundo plano.
2. Economías como la europea, que es el principal mercado al cual se venden los jugadores de fútbol, están enfocadas en incentivar el sector terciario, es decir todo lo que corresponde a la producción y comercialización de servicios y bienes intangibles, donde pueden generar mayor rédito y una mayor diferenciación a nivel de precios de los bienes, generando una economía más beneficiosa para los ciudadanos.

Otro aspecto que está impactando a nivel general muchas de las economías de Latinoamérica es la inflación<sup>11</sup> cuyos valores interanuales para las economías más importantes de la región son: Argentina 64%, Colombia 9,1%, Chile 12,5%, Brasil 11,9%. Al impactar a toda la región impacta cada uno de los mercados internos y el mercado de los fichajes de jugadores y sus respectivos clubes.

Vinculado a lo anterior, la recesión económica mundial hace que los inversores empiecen a cuidar su dinero y empiecen a invertir en mercados e instrumentos financieros de bajo riesgo. Sumado a ello, la suba de la tasa de interés de la FED hace que muchos mercados especulativos empiecen a perder su atractivo y los mercados que son llamados “burbujas” acomoden sus precios llevándolos a valores más reales.

---

<sup>9</sup> <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/prosur>

<sup>10</sup> <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=Z7>

<sup>11</sup> <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>

Adicionalmente es importante señalar los valores que mueve a nivel económico la industria del fútbol y hacer una distinción entre los mercados emergentes y los mercados desarrollados: En latinoamérica el valor del mercado futbolístico tomando como base una de las competiciones más importantes (Copa libertadores) tiene un valor total de €1.62 mil millones<sup>12</sup>, este valor es dado por la valuación de cada uno de los principales clubes que hacen parte de esta competición y los jugadores que integran cada uno de los equipos participantes. El mercado europeo de fichajes, tomando como base las competiciones europeas más famosas como lo son la Champions League y la Europa League tienen un valor de mercado que tiene un valor total de mercado cercano a €13.31 mil millones y €3.50 mil millones, respectivamente según el portal especializado TransferMarket<sup>13</sup>

Los números descritos anteriormente tienen un peso importante debido a que se puede observar la brecha que hay entre el mercado latinoamericano y el mercado europeo, y con ello la oportunidad que hay dentro de la industria del fútbol a través de los principales actores de dicho mercado que son los jugadores de fútbol. No obstante en los últimos dos años se ha visto una caída en los valores de este mercado.

## Social.

En cuanto al aspecto social, según la ONU<sup>14</sup> (Organización de las Naciones Unidas) la pobreza extrema en América latina alcanzó niveles que hace 20 años no había alcanzado, este efecto se ha acelerado por la pandemia COVID 19, donde influyó fuertemente el desempleo y ha hecho que la brecha entre pobres y ricos sea cada vez mayor.

Esto influye directamente con la generación de oportunidades deportivas debido a que los gobiernos tienen que atender necesidades de primera necesidad y al tener que destinar recursos para que este problema sea resuelto en su totalidad, no genera incentivos para el desarrollo del deporte, dejando de lado una posible oportunidad de generación de ingresos.

<sup>12</sup> <https://www.transfermarkt.com.ar/copa-libertadores/marktwerte/pokalwettbewerb/CL>

<sup>13</sup> <https://www.transfermarkt.com.ar/europa-league/startseite/pokalwettbewerb/EL>

<sup>14</sup> <https://news.un.org/es/story/2021/03/1489082>

Uno de los indicadores más interesantes para observar este aspecto, es el de movilidad social, el cual en los últimos años latinoamérica parece no tener un avance al respecto, únicamente países como Uruguay, Costa Rica y Chile entran en el Top 50<sup>15</sup> a nivel mundial. Estos índices dejan entrever que, en muchas de las sociedades actuales, las personas que componen las familias, tienen que generar un alto impacto para poder dar un salto social en cada uno de estos países, por ello el fútbol se convierte en una de las opciones para poder alcanzarlo.

A nivel social también cabe resaltar que el fútbol es el deporte más popular alrededor del mundo. Se estimaba en el año 2013 que más de 265 millones de personas jugaban este deporte según la encuesta hecha por la FIFA<sup>16</sup>, esto involucra únicamente personas que tuvieran algún registro de cara ante las instituciones que avalan dichos números, es decir si se tomarán los registros amateur el número aumentaría.

Estos números de manera consecuente se replican para Latinoamérica de acuerdo a la densidad de su población, y pudiendo observar esto directamente con el interés de muchos clubes de fútbol europeos, de colocar alrededor de toda latinoamérica academias de formación.

## Tecnológico

La tecnología en el deporte puede llegar a influir de manera positiva como de manera negativa.

En cuanto a lo positivo, el fácil acceso a la información por parte de los involucrados en este negocio, y de esta manera el acceso a los miles de millones de datos que se pueden llegar a recopilar de los jugadores de fútbol, que van desde los montos que de contratos y salarios, hasta detalles de menor impacto económico como qué cantidad de pases certeros hizo un jugador específico en un partido en concreto.

De esta manera la tecnología juega un papel importante en este mercado, porque cada vez se desarrolla más y las empresas que quieran empezar a ser parte de este

---

<sup>15</sup> <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51214609>

<sup>16</sup> <https://www.conmebol.com/notas/265-millones-juegan-futbol-en-todo-el-mundo/>

negocio ofreciendo una propuesta de valor, tienen que empezar a incorporar estos datos de manera natural.

La tecnología en el deporte es cada vez más usual, debido a que a través de ella, los jugadores de fútbol pueden ser medidos por cada una de sus acciones en el terreno de juego o en los campos de entrenamiento. En la actualidad muchas de las tecnologías utilizadas en el fútbol europeo se están trasladando paulatinamente al fútbol latinoamericano.

Como menciona en el artículo “La tecnología al servicio de los entrenadores del fútbol en América Latina<sup>17</sup>” de la CONMEBOL, este tipo de tecnologías permite que los jugadores puedan tener una información más detallada de todo lo que hacen dentro del campo de juego, así poder mejorar específicamente en los aspectos que muestran los datos recopilados.

Adicionalmente, cuando un club requiere un jugador para una posición en particular, este tipo de tecnología ayuda a que se tengan datos más claros sobre los cuales se puedan tomar decisiones más claras y con datos certeros. Lo cual hace que la industria tenga que adaptarse a este tipo de prácticas cada vez más habituales.

Un ejemplo claro de que la representación deportiva sin ningún tipo de datos que sean aportados por la tecnología es el de Kevin De Bruyne, jugador del Manchester City. El jugador acudió a la renovación de su contrato<sup>18</sup> sin ningún tipo de intermediario, únicamente lo que hizo fue contratar a un equipo de especialistas en Big Data para que recopilaran toda la información obtenida a través de la tecnología con la cual era medido, teniendo datos concisos de cuánto aportaba a su equipo considerando que sucedió en los partidos de los cuales fue el parte y con qué tipo de intervenciones, de esta manera logró un aumento en su contrato y una renovación hasta el año 2025.

Con esto, cabe resaltar que las empresas que están en el mercado del fútbol, deben contar con la mejor tecnología para ofrecer con datos concretos a cada uno de sus jugadores, y poder satisfacer la necesidad del cliente con el jugador ideal para la búsqueda. Dichas tecnologías ya están llegando a América latina para que sean usadas.

---

<sup>17</sup>

<https://www.conmebol.com/es/23112014-2358/la-tecnologia-al-servicio-de-los-entrenadores-del-futbol-en-america-latina>

<sup>18</sup>

<https://www.infobae.com/america/deportes/2021/04/08/sin-representante-kevin-de-bruyne-utilizo-un-novedoso-metodo-para-firmar-una-renovacion-millonaria-con-el-manchester-city/>

Pero la tecnología no influye únicamente de manera positiva, también hay una influencia negativa debido a que las nuevas generaciones ven como una opción el deporte virtual y el poder volverse jugadores profesionales sin tener que salir de sus casas, lo cual lo convierte en una contra al momento de pensar el potencial del mercado de las nuevas generaciones, porque habrá una porción que no estaría interesada en hacer un esfuerzo físico para poder llegar a ser jugador profesional. Adicionalmente, el hecho de que la tecnología esté en constante desarrollo hace que los clubes y los directivos puedan empezar a crear nuevos métodos de entrenamientos, que requieren inversiones muy altas para así crear los mejores deportistas y que cada vez sea más difícil para algunos llegar a las ligas profesionales debido a no tener las posibilidades de acceder a este tipo de entrenamientos.

## Legal

En términos legales hay varias aristas que pueden llegar a afectar la industria como son:

El fichaje de jugadores menores de 16 años: Debido a las regulaciones de la FIFA, no es posible hacer la inscripción para que un joven menor de dicha edad pueda ser fichado por un club del cual no ha hecho parte por cierto periodo de tiempo. En este caso la FIFA plantea que no puede hacerlo.

El fichaje de jugadores entre los 16 y los 18 años: En este caso hay varios factores que se tienen en cuenta en el reglamento<sup>19</sup> de la FIFA para poder hacer el fichaje tanto para equipos europeos como latinoamericanos. Dentro de los ejemplos más comunes se tienen jóvenes promesas que sus padres viven en un país "X" y se quieren mudar a un país "Y". En esos casos los padres deben cumplir con ciertos requisitos para poder hacer el fichaje del jugador, pero en ninguno de los casos la mudanza debe ser por motivos derivados al menor de edad. En estos casos en la práctica se ve que muchos clubes que quieren completar el traspaso de un jugador hacen la gestión para que los padres puedan mudarse y conseguir un trabajo diferente a la representación del menor para poder luego demostrar que fue una mudanza laboral y poder llevar al jugador a completar el fichaje.

---

<sup>19</sup> <https://digitalhub.fifa.com/m/2244189239b7819b/original/emq2bbhtoddl1a6bexsv-pdf.pdf>

Fichaje de jugadores mayores de 18 años: En este caso los fichajes son más normales y solamente deben hacerse contratos acorde a la ley laboral de cada uno de los países de destino dependiendo del caso.

Cada uno de los países cuenta con una normativa diferente en términos laborales, así que al momento de la redacción del contrato y posterior firma del contrato siempre debe estar amparado ante la ley laboral de dicho país, ya sea para jugadores nacionalizados en ese país como para jugadores internacionales.

En la industria se conocen muchos casos de corrupción y de malos manejos de la parte legal por parte de los clubes deportivos y los agentes, debido a las grandes sumas de dinero que pueden llegar a mover estos jugadores menores de edad por lo general.

## Análisis del mercado

De acuerdo a la consultora Deloitte<sup>20</sup> El fútbol y toda su industria mueve más de 28.400 millones de Euros entre: entradas a los eventos deportivos, merchandising, sponsors, mercado de fichajes, imagen de los jugadores, valor de marca de los clubes, entre otros.

En la actualidad las tendencias de este mercado debido al impacto del COVID están a la baja, pero han venido mostrando durante los últimos meses una estabilidad que se espera continúe y vuelva a tomar impulso.

Adicionalmente en el mercado de los fichajes futbolísticos la figura del agente es una de las más relevantes, debido a que es quien tiene la relación más estrecha con el jugador y de esta manera conoce de primera mano lo que le interesa y lo que no, dicho esto y llevado al nivel comercial es el que conoce su valor en el mercado y sabe cuanto puede llegar a ser su comisión, que en la actualidad, está ronda entre el 3% y el 5% de los ingresos netos del jugador<sup>21</sup>.

Esto lo hace un mercado atractivo pero a la misma vez riesgoso, debido a que hay un sin número de posibilidades de que un jugador de fútbol no llegue a debutar

---

<sup>20</sup>

<https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1525487/gran-negocio-futbol#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20consultora%20Deloitte%2C%20la.de%20todas%20las%20ligas%20europeas.>

<sup>21</sup>

<https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1645956/representantes-e-intermediarios-otr-o-gran-negocio-futbol>



profesionalmente y que toda la inversión se pierda, pero igual misma manera si se llega a dar el debut profesional así sea de 1 de cada 10 jugadores su posible valor futuro hace que la inversión sea rentable y se recupere con un retorno por encima de los instrumentos financieros tradicionales.

Para fijar con un ejemplo claro lo mencionado anteriormente se puede analizar el caso de Pedri (Pedro Gonzalez) actual jugador del FC Barcelona, el cual fue vendido por la unión deportiva Las Palmas por aproximadamente 6 millones de euros, luego de esto y con algunos partidos en el primer equipo profesional del FCB, para el mes de Noviembre del 2022 ya tenía un valor aproximado de 100 millones de euros según Transfermarkt sitio especializado en la industria de los fichajes deportivos, es decir su aumento fue exponencial y esto se traspaasa tanto al contrato del jugador como a la comisión cobrada por su agente.

Dicho todo lo anterior hace que el mercado de pases sea totalmente rentable, pero también lo constituye un mercado de alto riesgo en el cual no todas las inversiones tienen un retorno fijo, sino que se compone de variables exógenas que pueden ser bastante imprecisas y hacen que su retorno se vuelva variable.

## Tendencias del mercado

Las principales tendencias de la industria de los representantes, están siendo muy marcadas por la tecnología en compañía del big data. Cada vez son más los jugadores que se suman a la tendencia de negociar sin intermediarios porque se dieron cuenta que los porcentajes que se llevan por cada una de las transacciones son muy elevadas y no agregan un valor agregado a sus carreras profesionales.

Los ejemplos más famosos de está tendencia se pueden observar en jugadores como Joshua Kimmich, Raheem Sterling, Kevin De Bruyne o Memphis Depay<sup>22</sup> entre otros.

Dentro de estas tendencias se pueden observar patrones de comportamiento que llevan a los jugadores a tomar este tipo de decisiones, tales como: la inseguridad por malos manejos por parte de sus representantes tanto de ilegalidad de dinero o en su carrera profesional, falta de confianza en los consejos que pueden brindar estas agencias y/o representantes para dar su siguiente paso profesional, que

---

<sup>22</sup> <https://www.scisports.com/es/trayectoria-de-exito/nuestro-rol-en-su-proceso-toma-de-decisiones/>

muchas veces puede estar sesgada por los intereses personales y no profesionales, entre muchos otros factores que pueden afectar la transparencia de la industria.

Es por esto, que la tendencia es a que desaparezca el negocio de los intermediarios que solo ejercen un rol comercial entre el jugador y el club, migrando hacia una estructura más compleja, es decir, una organización en la cual el jugador cuente con una variedad de profesionales disponibles para darle el apoyo en cada una de las áreas que lo requiere.

Está estructura está compuesta por profesionales del Big Data, profesionales de la salud tanto física como mental, y un acompañamiento genuino de parte del staff que lleva su carrera profesional. De está manera el jugador podrá percibir un valor adicional en una estructura más completa, que únicamente un intermediario gestionando un contrato.

## Análisis de la competencia.

Existen muchas agencias y representantes a nivel mundial, algunos de ellos cuentan con un servicio integral para los jugadores donde cubren todas las necesidades físicas tales como alimentación, alojamientos, viajes, indumentaria, etc. Necesidades psicológicas como son el acompañamiento terapéutico, ayuda con la relocalización de los familiares, búsqueda de departamentos en el nuevo país, etc. También existen otras agencias que cumplen un rol netamente transaccional, en la cual su única función es la de encontrar el club más indicado y cerrar la negociación de su ficha y nada más que esto.

Otro factor importante a considerar que tiene mucho peso dentro de está industria es las relaciones personales y comerciales que tienen los diversos clubes deportivos con los agentes, debido a que a medida que se van dando buenas transacciones la confianza en el agente va en aumento, por lo cual no basta con tener un jugador talentoso como representado sino que se debe considerar las relaciones públicas como un factor importante.

Está industria cuenta con barreras de entrada bastante altas, dadas en un principio por los montos de inversión que se deben manejar, pero adicionalmente por la propuesta de valor y diferenciación que pueda ofrecer cada uno de ellos, que en algunos de los casos, son la trayectoria y experiencia en el servicio de scouting de

jugadores, pero en otros por la manera del uso de la tecnología puesta al servicio de los clubes deportivos ofrecida desde las agencias.

Dentro de los representantes deportivos más famosos y que mayor poder tienen debido a la fama y valor de los jugadores representados son:

- Jorge Mendes<sup>23</sup> con su empresa Gestifute: Con su empresa tiene representados a jugadores tales como Cristiano Ronaldo, James Rodriguez, Nicolas Otamendi, Angel Di Maria, Ansu Fati, entre otros. Adicional a esto no únicamente es representante de jugadores de fútbol sino también de directores técnicos como Luis Felipe Scolari, Jose Mourinho, entre otros.
- Mino Raiola con su empresa One Sarl (cabe resaltar que Mino murió durante el año 2022 y su empresa quedó en manos de Rafaela Pimienta): Tiene dentro de sus principales representados a Erling Halland, Paul Pogba, Zlatan Ibrahimovic, entre otros.
- Mondial Sport Management: Es una agencia francesa que se hizo conocida a partir del descubrimiento e intermediación de los jugadores del Leicester como Riyad Mahrez y N'Golo Kante. Adicionalmente cuenta con estrellas como los son Coutinho y Douglas Costa.
- Pere Guardiola y Jaume Roures con la empresa Media Base Sport: Cuenta con la representación de una leyenda del fútbol como lo es Andres Iniesta, pero también jugadores como Luis Suarez o Thiago Alcantara.

Dentro de la larga lista de empresas y representantes que se dedican a este negocio podemos encontrar no solo las mundialmente reconocidas mencionadas anteriormente sino también algunas otras poderosas Latinoamericanas tales como:

- Fernando Felicevich con la empresa Twenty Two Management: Este empresario cuenta con importantes jugadores de la escena latinoamericana y que trascendieron en el fútbol internacional, sus principales clientes son chilenos y dentro de sus filas incorpora a figuras como Alexis Sanchez y Arturo Vidal, internacionales absolutos de la selección Chilena.
- Christian Bragarnik con dos empresas Score Futbol S.A y American DYJ Group: Este famoso representante de jugadores cuenta con una amplia experiencia por quienes ha podido representar y sellar importantes

---

<sup>23</sup> [https://as.com/futbol/2016/10/20/mas\\_futbol/1476976318\\_061793.html](https://as.com/futbol/2016/10/20/mas_futbol/1476976318_061793.html)

negociaciones dentro de la industria del fútbol, dentro de las más sonantes se encuentra Dario Benedetto actual jugador de Boca Juniors, siendo Christian la persona que lo llevó al Olympique de Marsella. Otro dato no menor de este empresario es que fue el encargado de que Diego Armando Maradona terminará cerrando su fichaje<sup>24</sup> como director técnico de los Dorados de Sinaloa al tener una fuerte influencia en dicho club.

- Wagner Ribeiro: En la actualidad no es muy conocido el nombre de la empresa de la cual hace parte debido a los procesos legales que ha tenido que atravesar por algunos procesos de malos manejos en sus últimos fichajes, pero sin lugar a dudas es uno de los representantes que mayor influencia ha tenido en los últimos años en Brasil. Fue el primer representante de Neymar desde que tenía 12 años, consiguiendo 2 contratos a pesar de su corta edad, y fue también el encargado de lograr el traspaso del brasilero a las filas del FCB. Otros de sus representados fueron jugadores de la talla mundial de Kaka, Robinho, Lucas Moura, Hulk, entre otros.

### Rivalidad entre los representantes.

La rivalidad entre los representantes se da principalmente en dos momentos dentro del proceso de incorporación de un jugador al flujo de la representación. El primer momento de rivalidad es cuando se detecta el talento y se quiere hacer el contrato de representación. El segundo momento de rivalidad o competencia es cuando se empiezan a hacer los ofrecimientos a los distintos clubes en los cuales se considera que el jugador puede desarrollarse de manera óptima.

Aquí se puede observar de una manera más visual cómo se compone el flujo en su versión más simple y los momentos de rivalidad mencionados anteriormente:



<sup>24</sup> <https://mundofichajes.com/representantes-mas-importantes-de-conmebol/>

Tomando en consideración los dos momentos descritos, aparecen dos figuras que en los negocios tradicionales ofician como “proveedor” y el otro como “cliente”.

En este caso el “proveedor” será el jugador de fútbol, quien presta sus servicios o los pone a disposición de un agente para que los comercialice, y por otra parte está el “cliente”, que en este caso es el club de fútbol al cual se le ofrece y contrata dichos servicios del jugador representado.

Dentro de los principales factores que pueden influir en la toma de decisión de un jugador de fútbol para firmar un contrato de representación se encuentran las relaciones públicas que posea este intermediario, la experiencia en transferencias internacionales, relación con clubes profesionales, cantidad y calidad de jugadores representados, percepción de ingresos del jugador en una primera etapa, acompañamiento psicológico y nutricional del jugador, entre otros.

En cada uno de estos aspectos que influyen en la toma de la decisión inicial, algunos intermediarios tienen ventajas competitivas por haber llegado a transferencias exitosas en los mejores clubes del mundo y su larga experiencia, que los convierte en la primera opción para los jugadores de fútbol. Pero esto no indica que sea un monopolio, debido a que muchas veces son percibidos como depredadores de talentos que únicamente están interesados en el dinero más que en el desarrollo profesional del jugador.

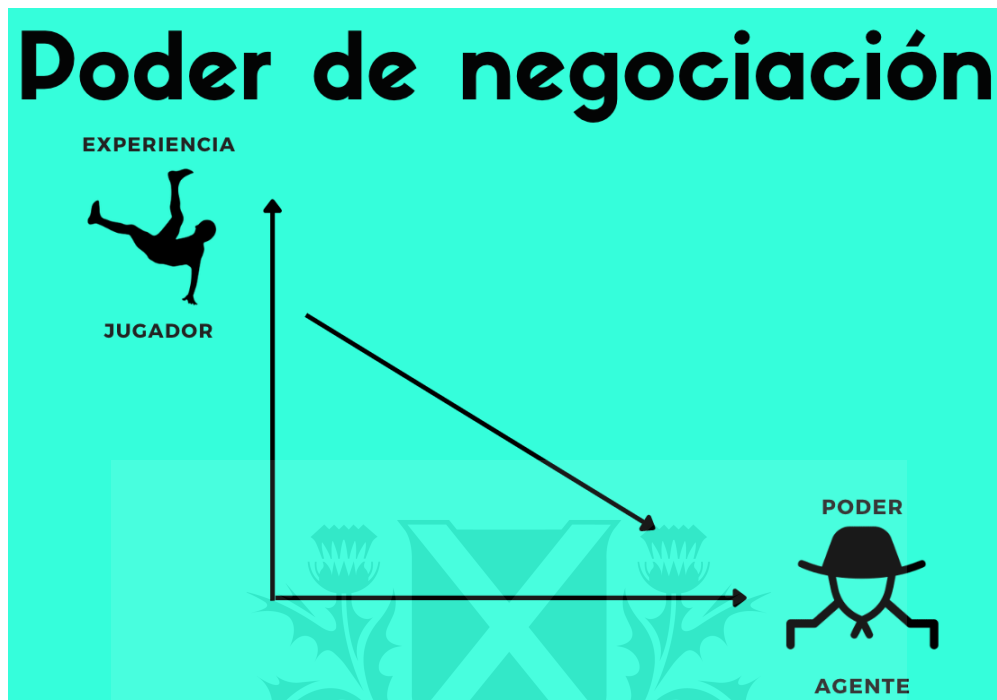
Ahora, en términos de los clientes, que son los clubes de fútbol, algunos de los intermediarios debido a su amplia trayectoria y su “buen ojo” para cazar talentos, tienen una puerta de entrada que facilita el posicionamiento de un jugador joven, convirtiéndose en la principal ventaja entre los intermediarios. Adicionalmente los ingresos que ha podido generar el club debido a sus fichajes anteriores y como ha sido el comportamiento de cada uno de esos jugadores dentro del club, construyen un historial que al momento de generar el vínculo hace que tenga más peso un representante que otro.

## **Poder de negociación con los jugadores de fútbol.**

En esta industria el poder de negociación de los intermediarios frente a los jugadores se da de manera inversamente proporcional en dos ejes fundamentales, es decir, tomando como base el eje de experiencia del jugador y un segundo eje el poder del agente, se puede observar que entre más experimentado sea el jugador,

el agente va a tener menor poder de negociación, y de manera inversa si el futbolista tiene baja experiencia, el poder lo tendrá el agente.

Se puede observar de manera más explícita en el siguiente cuadro:



Algo no menor en este tipo de negociaciones es la duración del contrato con los futbolistas, debido a que en muchos casos, el primer agente que representa al jugador lo hace hasta cuando este finaliza su carrera deportiva, por tanto, la rentabilidad del negocio con el proveedor está dada entre más tiempo pueda tenerlo como representado.

El poder de negociación de los agentes también está compuesto por la propuesta de valor percibida por el jugador y que las necesidades que tiene el jugador sean satisfechas al máximo. Estas necesidades pueden variar dependiendo de su nivel socio económico inicial y hasta el talento autopercebido.

## Poder de negociación con los clubes de fútbol.

El poder de negociación con los clubes de fútbol es principalmente dado por el poderío económico que el club deportivo pueda llegar a tener, pero no es un factor excluyente debido a que también es tomado en consideración el talento y la autenticidad del jugador, ya que si cuenta con condiciones características que hacen

que no sea igual a otro en su misma posición coloca al representante en otro punto al momento de negociar.

En los primeros pasos del jugador, como lo es en la divisiones menores, se considera que el intermediario tiene un poder de negociación demasiado bajo en la mayoría de los casos, dado que el jugador no tiene ninguna experiencia previa y se consideran aún muy altos los riesgos de que no llegue a debutar profesionalmente. Pero se han visto casos muy sonados como el de Lionel Messi, Neymar<sup>25</sup>, Vinicius Junior<sup>26</sup>, entre otros, que los representantes han tenido un sin número de ofertas pero al finalizar el jugador es quien opta por una opción u otra, teniendo así el intermediario un poder de negociación más alto.

Cuando un intermediario tiene entre sus representados jugadores internacionalmente conocidos, logran tener una influencia en la negociación más alta frente a cualquier club, debido a que ya tiene un recorrido comprobado y existen menos posibilidades de error al contratarlo. Caso contrario cuando es un jugador nuevo, que para iniciar e incorporarlo a cualquier club va a costar más que el club le dé vía libre a la negociación.

Para concluir con este punto, se puede observar que el poder de negociación no se puede definir como algo generalizado sino que hay que observar el caso concreto en el cual va a influir de manera directa el potencial del jugador y la cantidad de ofertas que puedan llegar por su autenticidad en el juego.

## Posibles sustitutos

Dentro de la industria de los intermediarios ya empiezan a aparecer varios sustitutos que se ha visto que pueden llegar a reemplazar la figura del agente. La tecnología ha avanzado de tal manera que los jugadores ya no necesitan hacer mucho más que demostrar con estadísticas y algunos buenos gráficos, que se pueden visualizar a través de la ayuda del big data, llegando a datos concretos de cómo ha sido su participación en cada uno de los partidos y cómo han influido en esos resultados.

Estas tecnologías, a decir verdad, están empezando a llegar a los países del tercer mundo, pero aun no termina de afirmarse en el fútbol latinoamericano donde los

---

<sup>25</sup>

<https://juanfutbol.com/articulo/rcardenas/era-un-nino-neymar-rechazo-al-madrid-porque-era-muy-chic>

<sup>26</sup>

<https://www.20minutos.es/deportes/noticia/4352095/0/vinicius-rechazo-barcelona-real-madrid/>

clubes y los intermediarios cuentan con una economía no tan sólida como la europea.

Es por eso que aún la llegada de estos sustitutos no se ve tan clara en Latinoamérica y porque adicionalmente en los clubes de fútbol de dicha región aún se consideran factores actitudinales al momento de hacer querer hacer un fichaje.

## Amenaza de nuevos competidores

Dentro de la industria hay una barrera de entrada bastante alta para los nuevos competidores, debido a que se concentra en muy pocos el poder tanto económico como de relaciones entre los clubes.

Se ha dado tanto poder a los intermediarios de los jugadores que la FIFA ha expuesto una ley<sup>27</sup> en la cual limita el poder de estos sujetos, porque en muchos de los casos ejercía como un agente triple, es decir era agente del jugador y de los clubes tanto de compra como de venta.

Otro punto importante que hace que tenga una barrera de entrada considerable es que ya los jugadores no pueden optar por la posibilidad de que un familiar sea quien maneje su carrera a menos de que tenga el aval de agente FIFA, que si bien en términos de esfuerzos, no se requiere un trámite burocrático que no se pueda cumplir, si hace que muchos de los jugadores prefieran optar por algún representante que ya tenga ese pre-requisito y empezar con su carrera profesional en manos de alguien experimentado, y esto hace que vuelva a tener mayor peso la exposición mediática y el poder económico de cada una de estas agencias.

Otro posible nuevo competidor, que tiene la figura de la agencia de representación deportiva, es el club de fútbol en sí mismo al cual se les venderán los servicios en un futuro. Esto se da debido a que ellos también cuentan con personas dedicadas al scouting deportivo, cuya principal función es buscar nuevos talentos para comprarlos a bajo precio y poder sacar un rédito de ellos, haciéndose el club dueño de un porcentaje alto de la ficha sin tener que incluir ningún tipo de comisión de intermediarios y así obtiene un beneficio económico mayor.

---

<sup>27</sup><https://www.telam.com.ar/notas/202011/534009-futbol-fifa-limitara-poder-comisiones-representantes-futbolistas.html>



## Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la competencia está principalmente dada por la estrategia genérica de la diferenciación que Porter<sup>28</sup> Se plantea como la capacidad para una empresa de cobrar un precio más alto por encima de los costos debido a que su producto es especial.

Llevándolo al caso puntual de las representaciones deportivas, siempre y cuando un jugador que presta un servicio sea diferente al resto, hace que la ventaja que tiene esa agencia sea mayor sobre la otra debido a que cuenta con un activo que por más que intente otro no lo va a poder tener y es totalmente diferente al resto de sus representados, por tanto entre más representados con características excepcionales tenga más se aleja de un liderazgo en costo por servicios baratos y más se acerca a una diferenciación y precio alto.

La ventaja competitiva que tendrá la agencia Entre Líneas, es que contará con una amplia estructura para poder generar valor a cada uno de los involucrados en el proceso, es decir, está cerca al jugador de fútbol para conocer sus motivaciones y necesidades, y de igual manera estará cerca del club para conocer sus puntos de dolor. Todo esto apalancado en la gestión y división del riesgo a través de la aplicación móvil.

## Análisis del consumidor

### Descripción del consumidor

En la actualidad las necesidades de los clubes de fútbol pasan por dos variables: la económica y la futbolística.

En lo económico la principal necesidad es poder hacer frente a cada una de sus obligaciones y tener el mejor plantel posible adquirido al menor costo, pero con el paso del tiempo poder subir el precio de sus jugadores para generar el mayor rédito posible.

En este aspecto los clubes intentan poder hacer fichajes de jugadores a un bajo

---

<sup>28</sup>

Porter. (2015). Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior / Michael E. Porter. (Segunda edición reformada..).

precio para potenciarlos y al momento de su venta o de la valuación de su equipo tengan un valor más alto que al cual fue adquirido.

Como ejemplo de esto, se puede observar el caso del equipo más poderoso de los Países Bajos: AFC Ajax, sus necesidades económicas han sido cubiertas de sobremanera con cada uno de los fichajes que han hecho y cada una de las ventas que ha ejecutado. En el último mercado de pases<sup>29</sup> hizo un ingreso de más de 216 millones de dólares correspondientes a la venta de 4 jugadores que tuvieron un costo de 24 millones de dólares.

Esta necesidad económica de muchos clubes los lleva a tener agencias e intermediarios con un talento para cazar nuevos talentos descomunal, dado que aciertan en el futuro de las jóvenes promesas o de jugadores que tienen un gran potencial que puede dejar unas ganancias netas muy positivas.

Esta necesidad económica va en conjunto con la segunda necesidad planteada: futbolística. A muchos de los grandes clubes les interesa suplir la necesidad futbolística y tienen un poder económico que hacen que cualquier tipo de jugador sea viable contratarlo y contar con sus servicios.

Tal es el caso del Manchester City o el Manchester United, dos equipos de los más grandes de Inglaterra, los cuales en los últimos años desde lo deportivo no han podido estar a la altura de lo que se les requiere a nivel deportivo.

Empezando por el Manchester city, desde que contrató a Pep Guardiola para que sea el encargado de orquestar el equipo ha invertido una gran cantidad de dólares para traer a los mejores y poder obtener el título máspreciado en toda europa: La Champions League, pero está les ha sido esquiva aun con el poderío económico, pero es por ello que en el último mercado de fichajes ha gastado más de 140 millones de euros para traer a los mejores jugadores acorde a su necesidad específica y en posiciones donde se consideran débiles. La incorporación estrella durante este mercado ha sido Erling Halland el cual ha costado 60 millones de euros pero esperan que sea quien brille con luz propia en lo futbolístico y que su costo comparado con lo que puede llegar a brindar al club sea mínimo.

De la otra vereda, dentro de la misma ciudad está el Manchester United, conocido por toda su historia y la trayectoria en europa, pero también actualmente conocido

---

<sup>29</sup>

<https://www.bitbol.la/europa/ajax-ventas-antony-bitbol/#:~:text=El%20equipo%20m%C3%A1s%20poderoso%20de,Dortmund>

porque en lo que respecta a lo deportivo no ha podido salir del debacle en el cual se encuentra, pero con un poder económico envidiable para cualquier club de Europa, por ello se ha puesto en la tarea de empezar a incorporar dentro de sus filas a jugadores que puedan suplir las necesidades más básicas dentro del campo de juego, entre ellas incorporó al argentino Lisandro Martínez por una suma de 57 millones de euros, siendo uno de los fichajes más importantes en lo que va de temporada.

Estas necesidades en la actualidad traspasan las fronteras y los límites geográficos, es decir, muchos de los clubes a nivel mundial pasan por alguna de las dos necesidades anteriormente descritas, o bien tienen un poder económico fuerte que les permite contratar a cualquier jugador o tienen escasez económica lo cual hace que miren las divisiones menores para poder sacar provecho de ellas, siendo esto una oportunidad para la industria de los intermediarios y los representantes deportivos.

## Diagnóstico de la situación

Para el lanzamiento de la agencia de representación deportiva “Entre líneas” se describirán a través de una matriz las fortalezas con las que contará, también aquellas debilidades con las que va salir al mercado, adicionalmente a esto se describirán las oportunidades que brinda el entorno en el cual se mueve la agencia y las amenazas que impactan a cada una de las empresas que forman parte de esta industria.

## FODA

Para hacer el análisis a través de esta matriz primero se describirán aquellos aspectos internos con los que la empresa “entre líneas” saldrá al mercado, tanto cosas positivas como negativas, pero siempre haciendo énfasis en cosas internas.

### Fortalezas

Dentro de las principales fortalezas de la agencia “entre líneas” se encuentra la novedad del modelo de negocios, debido a que contará con un desarrollo innovador

en el que vincula muchas partes que tienen intereses compartidos de la industria en una sola aplicación que cuenta con su versión web con sus respectivos módulos.

Otra de las fortalezas con la que contará la agencia “entre líneas” es con diferentes asociaciones de scouting deportivos en latinoamérica pero con presencia en cada uno de los países, lo cual hace que sea más personalizado el trato con los posibles proveedores y de igual manera hace que haya más variedad de perfiles futbolísticos y sea una ventaja para aquellos interesados.

Entre líneas contará con profesionales no únicamente en áreas deportivas sino también en áreas de desarrollo profesional que harán que las probabilidades de que un jugador de fútbol se pueda convertir en realidad. Estas áreas serían: Psicología, nutrición, tecnología de la información, big data, marketing, relaciones públicas, entre otros.

## Debilidades

Una de las principales debilidades con las que contará “entre líneas” es la que está directamente relacionada a una empresa que recién está saliendo al mercado, carece de la confianza y tiene una reputación desconocida debido a que no se conoce como es su trabajo.

Otra de las debilidades es que al ser un negocio de un riesgo medio / alto, tiene que contar con un periodo de retorno de la inversión de corto periodo y alto en rentabilidad para que pueda ser escalable y los inversores puedan ver el potencial de lo que la propuesta del negocio ofrece por encima de la competencia y otros tipos de negocio y quieran dejar sus inversiones y apostar a más.

Adicionalmente, una debilidad que es importante mencionar y es que no hay tantas personas en latinoamérica especializadas en esta industria en particular, por lo tanto el captar talento para que sea parte del staff que acompaña a los jugadores, será a través de capacitaciones propias y personal con expertise en áreas cercanas pero no específicas.

Una vez descritos los aspectos internos, tanto positivos como las fortalezas como las negativas como las debilidades, ahora se describirán los aspectos que afectan tanto a la empresa “entre líneas” como a la industria en la cual se encuentra, de esta manera se describirán oportunidades como aquellas áreas en las que la industria

puede encontrar un valor y las amenazas como aquellas en las que la industria puede encontrar un punto en contra de su negocio.

## Oportunidades

Dentro de la industria se están observando muchas novedades y muchos cambios en la tecnología que se está usando para poder observar el rendimiento de los jugadores, por tanto hay una oportunidad para ser una agencia disruptiva si se logra conseguir aquella tecnología más rápidamente que el resto y se puede aplicar a escala en las divisiones menores.

En la sociedad también se están dando varios cambios que hacen que la industria pueda entrar en un aspecto que antes no se veía posible. La sociedad actualmente si bien hay una crisis económica mundial, hay muchas empresas apostando a la tecnología y a los nuevos negocios tecnológicos, por tanto el riesgo alto si bien no está siendo del todo apetecido si está más tolerado en la actualidad.

El fútbol al ser una industria que está en constante crecimiento hay una oportunidad de que los clubes considerados como pequeños sean los proveedores de nuevos talentos para los grandes equipos de poderíos económicos inigualables.

## Amenazas

La industria de los videojuegos está creciendo<sup>30</sup> de manera sostenida durante los últimos años, y ha hecho que muchas empresas empiecen a invertir en ellos, lo cual hace que para un mundo globalizado con recursos finitos la competencia entre industrias sea cada vez más feroz.

Ligado a la amenaza anterior descrita está el hecho de que los jóvenes menores de 18 años se están avocando a los deportes virtuales<sup>31</sup> tanto como espectadores como jugadores, lo cual hace que esta industria se vuelva más apetecible para el futuro, si bien los deportes físicos son muy diferentes a los virtuales, hay una nueva tendencia a que estos deportes pueden llegar a desbancar a los deportes tradicionales.

---

<sup>30</sup>

<https://www.infobae.com/latinpower/gaming/2022/05/07/el-gaming-y-los-esports-seguiran-creciendo-en-2022-cuales-seran-los-principales-mercados-y-las-plataformas-mas-populares/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20pasar%C3%A1%20con%20el%20mercado,los%201.86%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>

<sup>31</sup> <https://codigosports.com/jovenes-prefieren-los-esports-sobre-los-deportes-tradicionales/>

Otra de las amenazas dentro de la industria la FIFA está colocando regulaciones más fuertes para que se eviten fraudes como se han escuchado en los últimos años, lo cual hace que la figura del agente pase por diferentes requisitos lo que lo convierte en una barrera de entrada, pero también una barrera para mantenerse dentro de la industria.

La tecnología que se está utilizando cada vez avanza más rápido, y se están viendo los casos de eliminación de intermediarios como se ha descrito anteriormente en este trabajo (ver caso De Bruyne). Esto hace que sea una amenaza latente para todas las figuras de intermediación.

## Matriz Ansoff

La agencia “entre líneas” para su lanzamiento va a tomar una estrategia de desarrollo de nuevos productos, debido a que se encuentra en un mercado ya existente con un producto nuevo.

El producto nuevo que incorporará la agencia “entre líneas” será una aplicación con diversos módulos que acorde al perfil de quien la use se le asignará su debido acceso, entre ellas encontramos:

- **Inversor:** Aquellos que tengan un perfil de inversor, podrán ver cada uno de los perfiles de los jugadores que tienen mayor probabilidad de estar en primera y así poder colocar una inversión sabiendo que en un futuro van a poder ser parte de un porcentaje del fichaje de ese jugador.
- **Profesionales:** En esta sección los jugadores que quieran ser vistos pueden subir sus perfiles, pero de igual manera “entre líneas” cargará de forma propia aquellos perfiles seleccionados desde el scouting para que tenga su propio perfil dentro de la plataforma con todas las estadísticas y todos los números importantes para mostrar.
- **Clubes:** Cada uno de los clubes que tenga relación con “entre líneas” podrá ver un pull de jugadores, donde tendrá toda la información relevante del jugador y la posibilidad de buscar a través de filtros específicos dependiendo de su necesidad específica.

## Segmentación y targeting.

La agencia “Entre líneas” por el modelo de negocio tendrá dos tipos de clientes a los cuales debe segmentar acorde a características totalmente contrarias.

Por una parte debe alcanzar usuarios que quieran realizar inversiones en este tipo de negocios de alto riesgo y alta rentabilidad. Por el otro se segmentará dos tipos de clubes deportivos, primero, clubes que tengan el interés en incorporar jugadores dentro de sus divisiones menores y les den oportunidades para que puedan progresar profesionalmente, y por otra parte, clubes que cuenten con un nivel económico alto para que puedan comprar el servicio completo de “Entre Lineas” que incluye el scouting, la representación y la consultoría para saber que tipo de jugador es el más conveniente.

Dicho lo anterior, para el primer grupo se describe una segmentación basada en los intereses y comportamientos de este tipo de inversores, los cuales se pueden dividir por el perfil del inversor, siendo de bajo, medio o alto riesgo, en el cual buscan a través de sus inversiones obtener algún tipo de rentabilidad.

El inversor que le gusta el bajo riesgo busca algo que le produzca una ganancia segura y en porcentaje fijo, mientras que el perfil del inversor de riesgo medio busca una ganancia posiblemente variable, pero con algún tipo de seguridad en sus inversiones, por lo general invierten en instrumentos financieros reconocidos con un riesgo moderado, pero el perfil que va a buscar la agencia “Entre líneas” es un perfil de inversor de alto riesgo, debido a que este tipo de inversor tiene un comportamiento más cercano a lo que puede suceder en la industria del fútbol, es decir, hace inversiones de una alta volatilidad pero directamente proporcional al beneficio obtenido, lo cual quiere decir que ante un riesgo más alto, una rentabilidad más alta.

Adicional al perfil de riesgo asociado, también el perfil del inversor que se busca es uno que tenga interés en la industria del deporte, y más específicamente en el fútbol, debido a que podrá ver el potencial que está industria posee.

Para resumir el primer segmento al que se apunta estará dado por dos condiciones: una comportamental y otra de interés, descritas como comportamiento de inversor de alto riesgo e interés en la industria futbolística.

Ahora, tomando como base de segmentación dos puntos claves como lo son: el poderío económico de los clubes y el esfuerzo y foco que hacen en sus divisiones

menores, se pueden hacer dos tipos de clusters de clientes. En primer lugar la agencia “entre líneas” buscará aquellos clubes que en los últimos 10 años han hecho debutar a la mayor cantidad de jugadores de las filiales en latinoamérica. Esto es porque hay muchos clubes que saben que la manera de salir adelante económicamente es con jugadores que salgan de la cantera, que tengan un potencial futbolístico y un estado mental que les ayude a permanecer en la élite, pero esto es algo que muchos clubes no lo creen como tal y consideran que es mejor tener una plantilla de jugadores que ya tengan una experiencia comprobable en otros clubes, así que aquí se encuentra ese primer filtro.

Y por otra buscará clubes internacionales con un alto poder adquisitivo que pueda contratar sus servicios. Esta división se hace debido a que hay clubes que lo único que hacen es fichar jugadores que están libres o jugadores que tienen alguna caída en el mercado y que saben que pueden servir de alguna manera dentro del club, pero no hacen el esfuerzo económico por hacer el fichaje de un talento joven que puede generar un impacto positivo en la rentabilidad del club, o bien no pueden hacerlo porque no cuentan con los ingresos para justificar la masa salarial de ese tipo de jugadores. Por eso “entre líneas” estará enfocada en clubes económicamente poderosos tanto en latinoamérica, europa y algunos de Estados Unidos.

## Diferenciación

La agencia “Entre líneas” contará con varios diferenciales que harán que se posicione en la industria futbolística, y tomando como base la cadena de valor de porter (ver figura abajo) se hará énfasis en algunas actividades de soporte y en algunas otras secundarias, dependiendo del módulo al que se apunte, puede ser de tanto del “inversor” como el del “club”.





Dentro de las actividades primarias, “Entre líneas” se enfocará en:

**Producción:**

Para los términos de esta industria, la producción está dada por los profesionales que se tienen fichados y que se cuenta con dichos servicios. Este punto será un diferencial debido a que serán jugadores con características específicas que no pueden ser comparadas con otro tipo de jugadores.

**Marketing:**

“Entre líneas” para posicionarse debe contar con un plan de marketing sólido que lo permita posicionarse dentro del mercado rápidamente, así mismo se le dedicarán los esfuerzos económicos y de recursos humanos para que cada jugador que sea fichado cuente con una presencia activa en los medios para que sean conocidos y empiecen desde el momento del fichaje a tener un renombre dentro de la industria. Adicionalmente, dentro de los planes de marketing uno de los principales aspectos a comunicar será la innovación de la plataforma de inversión dentro de dicha industria.

**Servicio:**

El servicio que se ofrecerá por parte de “Entre líneas” será un servicio integral de punta a punta, donde integra todo lo que necesita el jugador para poder desarrollarse, todo lo que requiere el inversor en términos de información de los

jugadores y respecto a los clubes todo lo que requiere para saber cual es el fit que puede llegar a tener un jugador dentro de su plantilla, adicionalmente la tecnología aplicada hará que el servicio sea lo más claro y transparente y que se puedan hacer todo tipo de gestiones sin requerir mucha burocracia o una experiencia previa haciendo esto.

Y en las actividades de soporte se enfocará en:

### **Recursos humanos:**

Es uno de los aspectos más importantes debido a que debe contar con un equipo que tenga experiencia, conocimiento y sabiduría para la toma de decisiones dentro de un mercado que es altamente volátil. Por esto, los principales aspectos de recursos humanos que se contratarán están dados por profesionales en el scouting de jugadores de fútbol por regiones, abogados, nutricionistas, data scientists, psicólogos y un equipo de desarrolladores para toda la tecnología requerida.

### **Desarrollo de la tecnología:**

La plataforma que contará con diversos módulos y que será uno de los principales disparadores de la propuesta de valor de la agencia, deberá contar con un trasfondo de desarrollo tecnológico basado en las mejores técnicas de iteración del producto y para ello “Entre líneas” contratará a desarrolladores de primer nivel para poder satisfacer a cada uno de los tipos de clientes a los cuales se quiere apuntar.

## **Posicionamiento**

Para explicar el posicionamiento de la marca se hará uso de una herramienta de marketing conocida como el Modelo Canvas, donde se resume cada uno de los aspectos más importantes de la propuesta de valor del proyecto.



## Modelo canvas explicado.

### Asociaciones clave

Dentro de las principales asociaciones que debe tener “Entre Líneas” se encuentran las escuelas formadoras de talentos de latinoamérica, que bien pueden ser pequeñas escuelas de fútbol amateur que compitan en ligas regionales o nacionales, o grandes formadoras de talentos latinoamericanos como las divisiones menores de equipos de fútbol de primera.

Adicionalmente se debe tener una buena asociación con las relaciones públicas de los clubes deportivos con los cuales se trabajan, debido a que parte del flujo de trabajo vendrá por una buena gestión del ámbito del jugador y las relaciones de las cuales se rodean.

Por otra parte, la asociación con los jugadores que se representan deben ser fuertes debido a que son el principal factor de diferenciación de la agencia de representación, por ello la relación con ellos debe ser cercana y saber que el manejo de la misma es clave para que el negocio pueda funcionar y generar rentabilidad.

### Actividades clave

El scouting deportivo es de las principales actividades que debe desarrollar a la perfección la agencia “Entre Líneas” porque sabe que es de allí de donde vienen los talentos para poder generar ganancias con mayores márgenes. Es de la detección de los nuevos talentos y de las jóvenes promesas donde se generarán los más altos ingresos para la empresa, por tanto es considerada una de las actividades claves principales para el negocio.

La venta de jugadores también es considerada como una transacción que genera rédito a ambas partes de la negociación, agrega un valor al club que compra pero también agrega un valor económico y de reputación para la agencia, por tanto es importante que este flujo de venta se mantenga activo. Todo esto se integra de manera perfecta en una aplicación con diversos módulos dependiendo de lo que se quiera y de quien lo adquiera, así que la aplicación y su mantenimiento también se considera una actividad clave para mantener el posicionamiento que busca la marca.

Y por último para ir junto con el desarrollo de la industria y acompañar a las nuevas tecnologías que van emergiendo con los nuevos manejos de los jugadores, contará con una actividad como lo es el análisis de datos para poder ofrecer valor agregado.

### Recursos clave

Los principales recursos clave están encabezados por los jugadores de fútbol, tanto los que son mayores y están siendo representados por “Entre Líneas” como aquellos que son jóvenes talentos que están logrando ascender en su carrera profesional. Alrededor de ellos se construirá una red de contención donde se vinculan los expertos en marketing, especialistas en fútbol y desarrolladores expertos.

### Propuesta de valor

La propuesta de valor de “Entre Líneas” está dividida por varios aspectos que unidos hacen que tenga una propuesta que no está disponible en la actualidad. Por una parte, la selección que se hará de jugadores será exhaustiva y se encargará personas con experiencia en captar este tipo de talento, pero adicional a esto la plataforma tecnológica que se usará para integrar cada uno de los servicios ofrecidos en innovadora, debido a los diversos módulos que se usarán. Por una

parte el módulo del inversor, por otro el módulo de jugadores y por el otro el módulo de los clubes que estará compuesto por datos exactos que sean relevantes para la toma de decisiones.

Conjuntamente a lo mencionado anteriormente, al tener un equipo de especialistas en marketing, se contempla que los jugadores cuenten con los medios necesarios para lograr una imagen positiva en lo que respecta a su juego, habilidades y aun las características más personales que día a día son más requeridas en la industria futbolística.

#### Relaciones con los clientes

La agencia contará con más de un cliente, debido a que trabajará para los clubes pero de igual manera para captar inversionistas, así que su relación con los clientes será por una parte auto gestionada debido a la plataforma que se usará para recaudar los fondos para el financiamiento de los jugadores. Y para la atención a los clubes, se hará de manera personalizada debido al nivel de exigencia de los mismos, y a la rentabilidad que pueden generar las relaciones a largo plazo con este tipo de entidades.

#### Canales

Los principales canales de comunicación y de gestión de las comunicaciones de la agencia estarán concentrados en relaciones públicas, marketing de contenidos, prensa y visitas de referentes en cada uno de los campos en los que se concentran las operaciones de la agencia.

#### Segmentos de clientes

La agencia “Entre Lineas” apuntará a dos segmentos bastante claros como lo son los inversores de alto riesgo y los clubes deportivos, ya han sido descritos anteriormente.

#### Estructura de costos

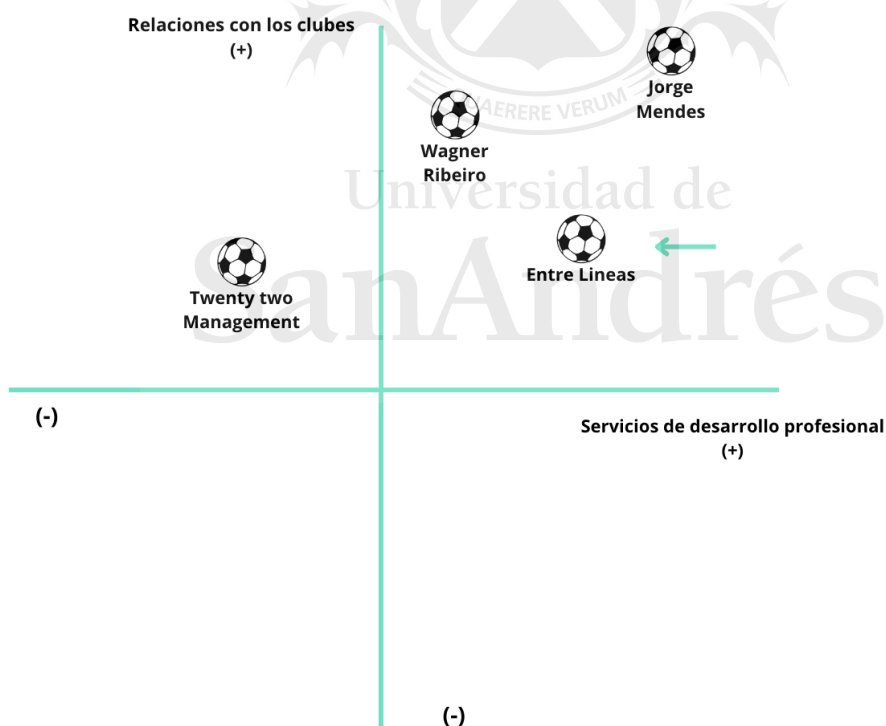
En lo que respecta a la estructura de costos de la agencia la mayoría están dados por costos operativos fijos y algunos variables que serán incrementales en temporada de fichajes.

## Fuente de ingresos

Las principales fuentes de ingresos serán las ventas de los jugadores y sus traspasos, adicionalmente por las comisiones entre las renovaciones con los clubes y con los servicios adicionales que ofrece la agencia como son el uso del big data para recolectar la información necesaria de ciertos jugadores. De igual manera en la mayoría de casos se dejan cláusulas de cumplimiento de objetivos del jugador, que si se llegan a cumplir los clubes que cuentan con los servicios deben desembolsar a los agentes a quienes pertenecen el pase.

Adicionalmente al modelo canvas, a continuación se presenta un mapa de posicionamiento, considerando cuál es el lugar que Entre Líneas espera ocupar en la industria deportiva.

## Mapa de percepción de posicionamiento



Las dos variables que se tomaron para hacer el mapa de percepción de posicionamiento fueron:

1. Relación con los clubes de fútbol: Es uno de los factores más importantes sobre los cuales la empresa tendrá que hacer foco, debido a que gran parte del negocio y su escalabilidad en el tiempo estará dada por la cantidad de clubes que cuenten con sus servicios a lo largo del tiempo, no en transacciones de corto plazo.
2. Servicios de desarrollo profesional: Esto es de vital importancia para poder contar con los mejores talentos y que estos puedan culminar con buenos contratos en grandes clubes. Deben contar con un acompañamiento desde el momento en el que se decide invertir en profesionalizar sus habilidades deportivas.

## Objetivos y metas

Los objetivos que tiene la agencia Entre Líneas, son bastante ambiciosos debido a la inversión que se va a hacer en marketing y en la expansión de su modelo de negocio en diferentes lugares de latinoamérica.

Dentro de los principales objetivos de la agencia están:

- Llegar a su punto de equilibrio al finalizar el primer semestre de actividad
- Finalizar el primer año con un beneficio superior a 500 mil dólares netos.
- Contar con mínimo 20 representaciones deportivas al finalizar el primer año de actividad
- Ofrecer todo el pool de servicios a más de 5 clubes a nivel de latinoamérica y mínimo 2 en Europa o Estados Unidos.
- Asistir a mínimo 3 eventos deportivos organizados por la FIFA en los cuales se haga conocida la marca y genere un lobby de contactos.

## Marketing mix para el servicio.

### Producto

El producto de “Entre Líneas” consta de dos partes divididas dependiendo del tipo de segmento al cual apunta. Por una parte contará con el segmento B2B y por otra el B2C.

Para el segmento B2B el producto está compuesto por varios servicios como:

- Servicio de scouting de jugadores: Los equipos de fútbol podrán contratar el servicio de los caza talentos para poder suplir las necesidades del equipo.
- Servicio de asesoría deportiva: Los diferentes clubes pueden acceder al servicio de la asesoría para poder negociar las renovaciones de los jugadores y entender mejor sus necesidades y si van acorde a lo que han aportado al club.
- Servicio a través de aplicativo para gestión de big data de jugadores: Está parte del servicio viene agregada sin costo para los que contraten alguno de los dos servicios anteriormente mencionados. Aquí tendrán acceso a dos tipos de bases de datos, por un lado posibles jugadores que estarán en el mercado y por el otro a cada uno de los jugadores de su plantel.  
Contará con diferentes métricas que podrán ser vistas de manera personalizada.

Para el segmento B2C el producto estará compuesto por:

- Servicio de representación de jugadores: El cliente final del servicio será el jugador de fútbol al cual se le cobrarán las debidas comisiones en el debido momento. El servicio contará con profesionales al servicio del jugador, dentro de los cuales tendrá nutricionista, psicólogos deportivos, abogados para llevar a cabo los contratos, adicionalmente parte de las negociaciones se harán a través de la agencia la cual contará con una amplia red de contactos que hará de las mismas una transacción más fluida.

## Precio

Los precios de Entre Líneas estarán divididos por el tipo de servicio que requiera y el tipo de contrato del jugador.

El principal servicio del cual dependerá en gran medida la agencia será la representación y venta de jugadores que se dividirá de la siguiente manera:



Tipo de Contrato	Valor de contrato	Comisión	Revenue por contrato
A	\$50.000,00	5%	\$2.500,00
B	\$500.000,00	5%	\$25.000,00
C	\$1.000.000,00	4%	\$40.000,00
D	\$10.000.000,00	3%	\$300.000,00

Los valores descritos anteriormente son de referencia.

El resto de servicios tendrán los siguientes precios:

- El servicio de la asesoría deportiva tendrá un precio de 5.000 USD.
- El servicio de scouting deportivo tendrá un precio de 15.000 USD
- El servicio de big data tendrá un precio de 10.000 USD

## Plaza

El mercado en el cual se enfocará el servicio B2B y B2C de la agencia “Entre Líneas” será el Latinoamericano. Para la formación del talento se enfocará en 3 mercados: Argentina, Brasil y Colombia. Para la venta de los jugadores no se contempla ningún mercado en particular.

Para el servicio B2B la distribución se hará acorde a la demanda de los grandes clubes existentes en Latinoamérica, pero haciendo foco en los tres mercados anteriormente mencionados.

## Comunicación

La comunicación será una de las bases de la agencia “Entre Líneas” debido a que necesita hacerse conocer rápidamente en un mercado donde la seguridad es primordial y las relaciones entre los clubes y los agentes ya están muy saturadas.

Es por ello que tiene que basar toda su comunicación sobre los claims de una marca totalmente novedosa y que su modelo de negocio se distingue del resto.

Para ello se usarán 3 puntos claves en la comunicación:

1. Un modelo de negocio donde puede entrar cualquier persona y disfrutar de las ganancias de esta industria que siempre se ha visto como lejana.

2. Un modelo de negocio novedoso en el cual se lleva un registro exhaustivo del big data de los jugadores y se identifica como puede hacer match en un equipo o en el otro.
3. Profesionalismo de cada una de las personas que trabajan dentro de la agencia y que cuenta con jugadores altamente capacitados para dar el salto a las mejores ligas del mundo.

Bajo estos 3 conceptos se usarán una variedad de canales de comunicación apuntando a diferentes audiencias de públicos.

Dentro de los canales de comunicación se encuentran:

- **Medios tradicionales**

En lo que se refiere a medios tradicionales o medios off line, la agencia “Entre líneas” contará con un plan de gestión y patrocinio de eventos, los cuales tendrán el principal objetivo de conectar con los grandes ejecutivos de los clubes que podrían estar interesados en sus servicios y generar las relaciones públicas necesarias. Se harán dos veces por año y serán días antes de la apertura de los principales mercados de fichajes.

Otra de las acciones importantes que tendrá la agencia “Entre Líneas” se compone de los artículos de prensa en donde el principal contenido será enfocado en el modelo de negocio y como la representación deportiva a impactado en los diferentes futbolistas que componen el portafolio de servicios, de esta manera genera un doble impacto: Confianza en la marca y reputación de lo jugadores.

Adicionalmente, asistirá a los diferentes eventos deportivos relacionados al scouting y el descubrimiento de nuevos talentos.

- **Medios digitales:**

En lo que respecta a los medios digitales u online se hará principal foco en plataformas de medios programáticos, debido a la capacidad de segmentación con las que estas plataformas trabajan.

Adicionalmente debido a que es un segmento que se está profesionalizando, cada vez más requiere que la marca tenga una presencia marcada en LinkedIn, donde se correrán campañas para que la marca siga creando comunidad a su alrededor y su reputación crezca positivamente.

Sumado a todo lo descrito anteriormente, la agencia “Entre Líneas” contará con presencia en medios digitales contando con contenido orgánico como pago.

Algunas de las plataformas que serán usadas con distintos objetivos según su performance serán YouTube, TikTok y diversas plataformas de interacción en medios sociales como Twitter e Instagram.

Plan de comunicaciones y eventos para prensa.

Dentro del plan de comunicación uno de los pilares de la agencia “Entre líneas”, son los eventos, los cuales para los primeros 6 meses se distribuyen de la siguiente manera:

**Mes 1:**

Durante el primer mes se hará un evento de lanzamiento exclusivo para los medios, donde se contará con prensa especializada, medios masivos de todo latinoamérica, directores técnicos de diferentes divisiones, jugadores profesionales y ex profesionales con perfiles en los medios sociales activos, para generar una masividad de que se ha hecho el lanzamiento de un proyecto nuevo, que abrirá una nueva metodología de trabajo.

**Mes 2 y 5:**

Para el segundo mes, Entre Líneas hará un evento deportivo en dos países: Colombia y Argentina, en los cuales tendrá cubrimiento de los medios masivos de cada país respectivamente.

El evento consistirá en poner a prueba a diferentes jugadores de fútbol de las divisiones menores de las ligas de cada uno de los países mencionados anteriormente. Adicionalmente a esto, los diferentes scoutings con los que cuenta Entre línea estarán atentos a dichas pruebas en las cuales dependiendo del nivel de los jugadores más de uno podrá tener su primer contrato de representación deportiva.

**Mes 6:**

Durante el mes 6 se hará un evento exclusivo para prensa especializada, en donde se contará el progreso de los primeros 6 meses de la marca “Entre Líneas” y cuales han sido sus múltiples logros.

Para ese momento la agencia ya debe contar con varios servicios activos, en curso y con varios casos de éxito de jugadores que fueron escalando a nivel profesional y

a partir de testimonios se hará una rueda de prensa para que puedan tener una interacción con los medios que genere repercusión en Latinoamérica.

Partiendo de la base no de las 4 P's de marketing desarrolladas con Porter, sino partiendo de las 6 P's que componen los servicios, a continuación se ampliará en las personas y los procesos.

## Personas

En la agencia "Entre Líneas" uno de los principales diferenciales serán las personas que componen el servicio completo. El equipo está dividido en varios equipos que trabajan de manera independiente pero compartiendo entre sí el mismo objetivo:

- IT: El departamento de IT estará compuesto por 1 desarrollador full stack que hará desarrollo como de back end como de front end y lo estará acompañando un científico de datos, quien estará a cargo de todo lo relacionado con los análisis de los jugadores, pondrá todos los datos recolectados en función del cliente y que a través de reportes auto gestionables puedan sacar la información que necesiten.
- Nutrición: El equipo contará con un profesional encargado de la alimentación de cada uno de los representados, donde se contará con dietas personalizadas para que mejoren su rendimiento.
- Psicología: La agencia contará con dos profesionales especializados en psicología deportiva que harán el seguimiento de cada uno de los profesionales representados, para que no únicamente estén bien físicamente sino también estén mentalmente en óptimas condiciones para llegar tan lejos como su potencial lo permita.
- Scouting: "Entre Líneas" contará con un equipo de más de 3 profesionales con años de experiencia en las divisiones menores. Este equipo debido al profesionalismo y a la amplia experiencia viendo jugadores de fútbol podrán tener el criterio para poder decidir a qué jugadores contratar para el portafolio de la agencia y a cuáles no.
- Legal: El equipo legal estará compuesto por un abogado laboral experto en hacer este tipo de contratos de intermediación entre jugadores de fútbol, clubes y agentes deportivos.

- Comercial: El equipo comercial estará compuesto por 2 key account managers, que se dividirán los principales clubes deportivos, para darles la atención personalizada de lo que requieran y poder generar relaciones estrechas para contratos largos y relaciones duraderas.
- Marketing: Contará con 2 personas expertas en medios pagos y medios propios, que se dedicarán tanto a crear la reputación de la marca como de cada uno de los jugadores representados.

## Proceso

En la agencia “Entre Líneas” existirán dos tipos de procesos, el B2B y el B2C.

Para el segmento de B2C el proceso será el siguiente:

1. Descargan la aplicación
2. Ven el portafolio de jugadores que están con mayores posibilidades de debutar en las divisiones profesionales de los equipos.
3. Se fijan en el porcentaje de contrato disponible de compra.
4. Compran una porción con su método de pago favorito.
5. Siguen las estadísticas del jugador, cada fin de semana se subirá la información correspondiente.
6. Pueden ver la evolución del contrato del jugador, si va subiendo o si el mismo va bajando
7. Puede optar por vender la parte del contrato que adquirió cuando quiera.
8. Si decide mantenerla y el jugador llega a fichar por un club importante y su contrato debe ser traspasado en su totalidad, se hará la liquidación de su parte del contrato al momento de la misma.
9. Si no se requiere la venta total del pase del jugador puede mantener la porción que adquirió para esperar una posible ganancia futura.

Mientras que para el servicio B2B el proceso será totalmente diferente, tal como se detalla a continuación:

1. El club de fútbol contacta a la agencia Entre Líneas por alguno de los servicios.
2. Se crea el perfil dentro de la plataforma para que pueda tener acceso a los paneles que requiera.

3. Observan los jugadores que están disponibles y como sus características deportivas pueden encajar en el club actual.
4. El comercial de Entre Líneas se encarga de cerrar el trato en caso de querer avanzar con el proceso de un jugador.
5. Se firma el contrato entre las partes
6. Se hace el debido seguimiento de ambas partes para que puedan tener una relación estrecha y el jugador pueda desarrollarse en su totalidad.

#### Acciones de retención

Dentro de las acciones de retención la agencia contará con un sistema de CRM el cual estará enfocado en las relaciones con los clubes y se alimentará de cada una de las ventas y movimientos de la diversa cartera de jugadores que tendrá.

El plan inicial contará con los datos de cada uno de los representantes y de los dirigentes de los clubes de los cuales se generen las transacciones, teniendo esta cantidad de datos, se puede hacer una gestión de cartera de clientes de manera más segmentada por diversos clusters.

Los clusters serán divididos dependiendo del gasto que tengan, por tanto existirán diversos tiers, como: tier 1, 2 y 3, siendo el 1 el que más transacciones y volumen tiene y el 3 el que menos peso tiene en estos aspectos mencionados.

A través del CRM la agencia tendrá un control más exhaustivo de cómo se están comportando cada uno de sus clientes B2B, con esto podrá saber cuántas transacciones tiene, que volumen maneja cada uno de ellos y el más importante que frecuencia de adquisición de servicios tiene. Con esto, se podrán hacer acercamientos comerciales más exactos a la necesidad y con insights de comportamiento de usuario más claros.

## Oferta básica de los servicios

#### Servicio esencial

El servicio esencial de la representación deportiva y la gestión del traspaso de jugadores es lo primero que resuelve la agencia "Entre Líneas"

### Servicio facilitador

El servicio facilitador consta de las relaciones que la agencia forjará con los grandes clubes, porque sin este no puede hacerse ningún tipo de intermediaciones ni se podría generar una ganancia.

### Servicio de apoyo

El servicio de apoyo que hará diferencial a la agencia será el uso de la tecnología para el desarrollo de sus profesionales y la distinción de sus servicios del resto.

## Análisis económico financiero

Para el análisis económico se tomó como referencia el primer año de lanzamiento de la marca con 3 diferentes escenarios, cada uno con diferentes afirmaciones de probabilidades.

### Optimista

Se consideró para el análisis económico<sup>32</sup> factores positivos como una buena reacción a los precios y los diversos esfuerzos de marketing que se harán, teniendo en cuenta la estacionalidad del mercado, se consideró que los meses de mayor flujo de efectivo se darán durante el mercado de fichajes.

Y durante la estacionalidad mencionada anteriormente, se consideraron algunas afirmaciones tales como:

- Los jugadores seleccionados por los diferentes scoutings tendrán un alto valor en el mercado.
- Los jugadores seleccionados tendrán las condiciones físicas y comportamentales para llegar a clubes de élite.
- Los jugadores serán representados de principio a fin por la agencia "Entre Líneas"

---

<sup>32</sup> Ver anexo: Análisis económico financiero - escenario optimista

## Neutral.

Dentro del escenario neutral<sup>33</sup> Se consideraron que los factores del mercado, debido a la recesión económica y las inversiones riesgosas, el producto ofrecido por la agencia no tendrá una aceptación positiva sino regular.

El marketing y las relaciones públicas tendrán durante el primer año una curva de adaptación totalmente normal y no tendrán imprevistos de crecimientos esporádicos. Adicional a las afirmaciones anteriores también respecto de los jugadores y la temporada de fichajes se consideró que:

- Los jugadores que serán representados por “Entre líneas” estarán en el mercado con valores promedio.
- En las dos temporadas de fichajes del primer año, las transacciones se consideraron normales sin sobresaltos económicos.
- Las relaciones comerciales con los diversos clubes pasarán por un periodo de prueba en el cual no se tendrán movimientos de fichajes económicamente riesgosos (compra de jugadores solo por potencial).

## Pesimista.

Para el escenario pesimista<sup>34</sup> del análisis económico y financiero, se consideró que los esfuerzos en marketing y las relaciones públicas no tuvieron el efecto esperado en el mercado, adicionalmente que el producto requiere mayor tiempo para empezar a generar la confianza que se necesita para hacer una penetración ideal.

Adicionalmente las inversiones riesgosas por el contexto global no estarán en auge, lo cual hace que los inversores sean menos y que los fichajes de los jugadores sean más por volumen de transacciones que por la calidad y el valor que estos pueden llegar a generar.

Dentro de las afirmaciones que se consideraron para este escenario están:

- Los scoutings eligieron jugadores que tienen condiciones promedio, pero que no marcan la diferencia en la élite del fútbol.
- Las relaciones con los clubes de élite requerirán un esfuerzo mayor por lo cual los jugadores representados por “Entre Líneas” estarán en clubes de la media.

---

<sup>33</sup> Ver anexo: Análisis económico financiero - escenario neutral.

<sup>34</sup> Ver anexo: Análisis económico financiero - escenario pesimista



- En las temporadas de fichajes no se tendrá ningún tipo de transacción elevada que genere un outlier, sino que únicamente se verá el incremental regular por la estacionalidad en el mercado.

## Conclusiones del análisis económico financiero.

Para las conclusiones del análisis económico, se hicieron algunas consideraciones para los 3 escenarios, que son:

- Al ser un modelo de negocios de alto riesgo, se consideró un periodo de un año para saber si el negocio es rentable o no.
- Se consideró una tasa de descuento del 10%
- Se asume que la empresa tendrá su domicilio fiscal en Uruguay en zona franca con la política de uso de espacio para desarrollo de software, por tanto sólo pagará de impuesto a las ganancias un 10%.
- Se considera una inversión inicial de 200K USD en conceptos de desarrollo de la aplicación, marketing y comunicación previo al lanzamiento de los servicios y algunos costos variables y fijos implícitos en los desarrollos previos.
- La primera inversión inicial estará dada por fondos propios y cercanos que creen en la viabilidad del proyecto.

Dicho lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados para un primer periodo de un año en el cual se evaluará posterior a esto si es rentable o no seguir con el proyecto.

<b>ESCENARIOS</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Optimista</b>	<b>Neutral</b>	<b>Pesimista</b>
<b>VAN</b>	USD 563.181	USD 160.181	-USD 136.819
<b>TIR</b>	320%	98%	-65%
<b>ROMI</b>	133%	107%	83%

Se observa que ante los dos primeros escenarios, tanto el optimista como el neutral, el modelo de negocios planteado es viable y se puede continuar con el proyecto, mientras que ante un escenario pesimista, se tendrá que evaluar junto con los inversores si se quiere continuar o directamente hacer el cierre de la agencia.

# Conclusiones

Dentro de las principales conclusiones que se pueden intuir del modelo de negocios anterior descrito encontramos que:

- Es un modelo totalmente innovador que junta más de un mercado y que puede ser totalmente sustentable en el tiempo.

El mercado de la representación deportiva está en auge debido a las grandes posibilidades de innovación que se tienen, la tecnología y la información aplicadas a este mercado puede ser altamente relevante al momento de compartir una propuesta de valor.

- El éxito del modelo de negocios descrito se basa en algunos pilares como son la comunicación y la capacidad de gestión de los diferentes jugadores de fútbol.
- Al ser un mercado netamente especulativo, es un mercado riesgoso, y como todo mercado que tiene estas características, conlleva una oportunidad para poder generar altísimos retornos de inversión que ninguna otra industria puede generar.
- Si bien cada una de las partes que están involucradas cumple un rol fundamental, es un modelo dependiente de los scoutings deportivos, debido a que en ellos recae la responsabilidad de tener jugadores de fútbol que puedan tener un alto potencial de venta futura. Por lo cual se debe tener a los mejores para que la probabilidad de éxito sea aún mayor.

Por tanto se puede concluir que, el mercado de la representación deportiva representa una oportunidad sólida y en constante cambio, que permite el ingreso de propuestas de valor innovadoras que sean inclusivas para aquellas personas que tienen alto interés en ser parte pero que consideran que no está a su alcance debido a los altos volúmenes de dinero que se mueven y a la poca información que se tiene al respecto.

Entre líneas es la solución para unir a los dos mundos: las inversiones y la industria del fútbol.

## Anexo

Tabla de referencia de precios de representación de jugadores

Contrato de jugadores		Comisión	Revenue por contrato
A	\$50.000,00	5%	\$2.500,00
B	\$500.000,00	5%	\$25.000,00
C	\$1.000.000,00	4%	\$40.000,00
D	\$10.000.000,00	3%	\$300.000,00

Tabla de referencia de precios para el pago de los servicios

Precios de servicios	USD / MES
Ingreso por asesoría deportiva	\$5.000,00
Ingresos por scouting	\$15.000,00
Ingresos por servicio de big data	\$10.000,00

Tabla de referencia de costos de inicios de la operación sin contar con RRHH.

Costo de inicio de operación	USD
Desarrollo de app	\$30.000,00
Compra de equipos	\$10.000,00
Marketing inicio operación	\$100.000,00
Costos variables inicio de operación	\$10.000,00
Costos fijos inicio operación	\$50.000,00
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$200.000,00</b>

## Plan de medios

Medio	Comentarios del medio	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Relaciones públicas</b>	Las relaciones públicas se llevarán el principal porcentaje del gasto de marketing del plan de medios, debido a que es un mercado donde las relaciones interpersonales valen demasiado para poder generar negociaciones posteriores y obtener una buena retención.	\$45.000,00	\$60.000,00	\$105.000,00	\$150.000,00
<b>Prensa</b>	La prensa en medios masivos y en medios especializados con notas pagadas y notas orgánicas será otro de los canales de mayor preponderancia para la agencia debido a que se necesitará crear el awareness tanto del negocio como de los jugadores.	\$60.000,00	\$80.000,00	\$140.000,00	\$200.000,00
<b>Google</b>	Al ser uno de los mayores medios en la actualidad y al tener medios como YouTube y algunos emplazamientos como su red de display se considera que es un buen canal para poner parte de la inversión y generar contenido para que la marca gane seguridad y confianza entre sus adeptos.	\$22.500,00	\$30.000,00	\$52.500,00	\$75.000,00
<b>Programática</b>	Los medios programáticos tienen un rol fundamental debido a que el poder llegar a audiencias tan específicas como lo son las que están involucradas en este negocio, se requiere estar en lugares de nicho y se considera que los buenos DSP pueden llegar a tener aquellos que busca la empresa.	\$22.500,00	\$30.000,00	\$52.500,00	\$75.000,00
<b>Total</b>		<b>\$150.000,00</b>	<b>\$200.000,00</b>	<b>\$350.000,00</b>	<b>\$500.000,00</b>

## Análisis financiero: Escenario optimista.

Escenario optimista	ANALISIS FINANCIERO					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos						
Ingreso por representacion y venta	\$0,00	\$0,00	\$10.000,00	\$60.000,00	\$95.000,00	\$120.000,00
Ingreso por asesoria deportiva	\$0,00	\$0,00	\$5.000,00	\$10.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
Ingresos por scouting	\$0,00	\$0,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
Ingresos por servicio de big data	\$0,00	\$0,00	\$10.000,00	\$20.000,00	\$30.000,00	\$40.000,00
<b>Subtotal ingresos (Gross Margin)</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$40.000,00</b>	<b>\$105.000,00</b>	<b>\$155.000,00</b>	<b>\$190.000,00</b>
Costos						
Costo de inicio de la operacion	-\$40.000,00					
Costos fijos operativos	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$40.000,00
Costos variables operativos	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$15.000,00	-\$20.000,00	-\$25.000,00
Marketing	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$100.000,00
<b>Subtotal costos y egresos</b>	<b>-\$120.000,00</b>	<b>-\$80.000,00</b>	<b>-\$80.000,00</b>	<b>-\$90.000,00</b>	<b>-\$95.000,00</b>	<b>-\$165.000,00</b>
EBIT	-\$120.000,00	-\$80.000,00	-\$40.000,00	\$15.000,00	\$60.000,00	\$25.000,00

Escenario optimista	FINANCIERO 1ER AÑO					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos						
Ingreso por representacion y venta	\$455.000,00	\$265.000,00	\$140.000,00	\$190.000,00	\$180.000,00	\$305.000,00
Ingreso por asesoria deportiva	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$25.000,00	\$25.000,00	\$25.000,00
Ingresos por scouting	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Ingresos por servicio de big data	\$50.000,00	\$60.000,00	\$70.000,00	\$80.000,00	\$90.000,00	\$100.000,00
<b>Subtotal ingresos (Gross Margin)</b>	<b>\$555.000,00</b>	<b>\$375.000,00</b>	<b>\$260.000,00</b>	<b>\$325.000,00</b>	<b>\$325.000,00</b>	<b>\$460.000,00</b>
Costos						
Costo de inicio de la operacion						
Costos fijos operativos	-\$40.000,00	-\$30.000,00	-\$30.000,00	-\$40.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00
Costos variables operativos	-\$50.000,00	-\$40.000,00	-\$20.000,00	-\$25.000,00	-\$40.000,00	-\$50.000,00
Marketing	-\$150.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$200.000,00	-\$200.000,00
<b>Subtotal costos y egresos</b>	<b>-\$240.000,00</b>	<b>-\$170.000,00</b>	<b>-\$150.000,00</b>	<b>-\$165.000,00</b>	<b>-\$290.000,00</b>	<b>-\$300.000,00</b>
EBIT	\$315.000,00	\$205.000,00	\$110.000,00	\$160.000,00	\$35.000,00	\$160.000,00

## Análisis financiero: Escenario neutral

Escenario Neutral	ANALISIS FINANCIERO					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
Ingreso por representacion y venta	\$0,00	\$0,00	\$5.000,00	\$30.000,00	\$107.500,00	\$155.000,00
Ingreso por asesoria deportiva	\$0,00	\$0,00	\$5.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00
Ingresos por scouting	\$0,00	\$0,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
Ingresos por servicio de big data	\$0,00	\$0,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$40.000,00
<b>Subtotal ingresos (Gross Margin)</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$45.000,00</b>	<b>\$75.000,00</b>	<b>\$152.500,00</b>	<b>\$220.000,00</b>
<b>Costos</b>						
Costo de inicio de la operacion	-\$40.000,00					
Costos fijos operativos	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$40.000,00
Costos variables operativos	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$15.000,00	-\$20.000,00	-\$25.000,00
Marketing	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$100.000,00
<b>Subtotal costos y egresos</b>	<b>-\$120.000,00</b>	<b>-\$80.000,00</b>	<b>-\$80.000,00</b>	<b>-\$90.000,00</b>	<b>-\$95.000,00</b>	<b>-\$165.000,00</b>
EBIT	-\$120.000,00	-\$80.000,00	-\$35.000,00	-\$15.000,00	\$57.500,00	\$55.000,00

Escenario Neutral	FINANCIERO 1ER AÑO					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>						
Ingreso por representacion y venta	\$422.500,00	\$237.500,00	\$95.000,00	\$95.000,00	\$177.500,00	\$307.500,00
Ingreso por asesoria deportiva	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Ingresos por scouting	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Ingresos por servicio de big data	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00
<b>Subtotal ingresos (Gross Margin)</b>	<b>\$522.500,00</b>	<b>\$337.500,00</b>	<b>\$195.000,00</b>	<b>\$215.000,00</b>	<b>\$297.500,00</b>	<b>\$427.500,00</b>
<b>Costos</b>						
Costo de inicio de la operacion						
Costos fijos operativos	-\$40.000,00	-\$30.000,00	-\$30.000,00	-\$40.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00
Costos variables operativos	-\$50.000,00	-\$40.000,00	-\$20.000,00	-\$25.000,00	-\$40.000,00	-\$50.000,00
Marketing	-\$150.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$200.000,00	-\$200.000,00
<b>Subtotal costos y egresos</b>	<b>-\$240.000,00</b>	<b>-\$170.000,00</b>	<b>-\$150.000,00</b>	<b>-\$165.000,00</b>	<b>-\$290.000,00</b>	<b>-\$300.000,00</b>
EBIT	\$282.500,00	\$167.500,00	\$45.000,00	\$50.000,00	\$7.500,00	\$127.500,00

## Análisis financiero: Escenario pesimista

Escenario Pesimista	ANALISIS FINANCIERO					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
Ingreso por representacion y venta	\$0,00	\$0,00	\$5.000,00	\$30.000,00	\$67.500,00	\$115.000,00
Ingreso por asesoria deportiva	\$0,00	\$0,00	\$5.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00
Ingresos por scouting	\$0,00	\$0,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
Ingresos por servicio de big data	\$0,00	\$0,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$40.000,00
<b>Subtotal ingresos (Gross Margin)</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$45.000,00</b>	<b>\$75.000,00</b>	<b>\$112.500,00</b>	<b>\$180.000,00</b>
<b>Costos</b>						
Costo de inicio de la operacion	-\$40.000,00					
Costos fijos operativos	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$25.000,00	-\$40.000,00
Costos variables operativos	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$15.000,00	-\$20.000,00	-\$25.000,00
Marketing	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00	-\$100.000,00
<b>Subtotal costos y egresos</b>	<b>-\$120.000,00</b>	<b>-\$80.000,00</b>	<b>-\$80.000,00</b>	<b>-\$90.000,00</b>	<b>-\$95.000,00</b>	<b>-\$165.000,00</b>
EBIT	-\$120.000,00	-\$80.000,00	-\$35.000,00	-\$15.000,00	\$17.500,00	\$15.000,00

Escenario Pesimista	FINANCIERO 1ER AÑO					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>						
Ingreso por representacion y venta	\$397.500,00	\$157.500,00	\$95.000,00	\$95.000,00	\$112.500,00	\$305.000,00
Ingreso por asesoria deportiva	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$25.000,00	\$25.000,00	\$25.000,00
Ingresos por scouting	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Ingresos por servicio de big data	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00
<b>Subtotal ingresos (Gross Margin)</b>	<b>\$497.500,00</b>	<b>\$257.500,00</b>	<b>\$195.000,00</b>	<b>\$200.000,00</b>	<b>\$217.500,00</b>	<b>\$410.000,00</b>
<b>Costos</b>						
Costo de inicio de la operacion						
Costos fijos operativos	-\$40.000,00	-\$30.000,00	-\$30.000,00	-\$40.000,00	-\$50.000,00	-\$50.000,00
Costos variables operativos	-\$50.000,00	-\$40.000,00	-\$20.000,00	-\$25.000,00	-\$40.000,00	-\$50.000,00
Marketing	-\$150.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$200.000,00	-\$200.000,00
<b>Subtotal costos y egresos</b>	<b>-\$240.000,00</b>	<b>-\$170.000,00</b>	<b>-\$150.000,00</b>	<b>-\$165.000,00</b>	<b>-\$290.000,00</b>	<b>-\$300.000,00</b>
EBIT	\$257.500,00	\$87.500,00	\$45.000,00	\$35.000,00	-\$72.500,00	\$110.000,00

## Bibliografía

- A7532. (s. f.). <http://www.bcra.gov.ar/>. Recuperado 3 de febrero de 2023, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7532.pdf>
- Ansu Fati - Perfil del jugador 22/23*. (s. f.). Transfermarkt. <https://www.transfermarkt.com.ar/ansu-fati/profil/spieler/466810>
- BBC News Mundo. (2020, 24 enero). Los países de América Latina en los que la gente tiene más posibilidades de prosperar (y cuáles son los del mundo). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51214609>
- Burgo, A., & Burgo, A. (2019, 20 octubre). Fútbol y política se mezclan en Argentina. *El País*. [https://elpais.com/deportes/2019/10/18/actualidad/1571409181\\_172857.html](https://elpais.com/deportes/2019/10/18/actualidad/1571409181_172857.html)
- Camacho, I. (2016, 20 octubre). Los diez agentes más poderosos del mundo del fútbol. *AS.com*. [https://as.com/futbol/2016/10/20/mas\\_futbol/1476976318\\_061793.html](https://as.com/futbol/2016/10/20/mas_futbol/1476976318_061793.html)
- Codigoesports. (2017, 14 septiembre). *Jóvenes prefieren los esports sobre los deportes tradicionales - CodigoEsports*. CodigoEsports. <https://codigoesports.com/jovenes-prefieren-los-esports-sobre-los-deportes-tradicionales/>
- Copa Libertadores - Valores más altos*. (s. f.). Transfermarkt. <https://www.transfermarkt.com.ar/copa-libertadores/marktwerte/pokalwettbewerb/CL>
- I
- De Noticias, T.-. A. N. (2020, 10 noviembre). La FIFA limitará el poder y las comisiones de representantes de futbolistas. *Telam SE*. <https://www.telam.com.ar/notas/202011/534009-futbol-fifa-limitara-poder-comisiones-representantes-futbolistas.html>
- Del Olmo Arriaga, J. L. (2020, 27 enero). El gran negocio del futbol. *The Economy Journal*. <https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1525487/gran-negocio-futb>





<https://www.bitbol.la/europa/ajax-ventas-antony-bitbol/#:~:text=El%20equipo%20m%C3%A1s%20poderoso%20de,Dortmund>

*IPC según los datos de cada país 2023.* (s. f.). Datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>

*Julián Álvarez - Evolución del valor de mercado.* (s. f.). Transfermarkt.

<https://www.transfermarkt.com.ar/julian-alvarez/marktwertverlauf/spieler/576024>

*Marketing en esencia.* (2014). Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/udesa/113878?page=12>. Recuperado 6 de enero de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/udesa/113878?page=12>

Mundofichajes-Admin, Mundofichajes-Admin, & Mundofichajes-Admin. (2020). Los 7 representantes más importantes de CONMEBOL. *Mundo Fichajes - Fichajes De Futbol Y Rumores De Hoy.*

<https://mundofichajes.com/representantes-mas-importantes-de-conmebol/>

*Pobreza en América Latina, COVID-19, desperdicio de alimentos. . . Las noticias del jueves.*

(2023, 5 mayo). Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/03/1489082>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.*

*Proteccion de menores.* (2020, septiembre). Digital Hub Fifa. Recuperado 3 de febrero de 2023, de

<https://digitalhub.fifa.com/m/2244189239b7819b/original/emq2bbhtoddl1a6bexsv-pdf.pdf>

SciSports. (2021, 11 agosto). *Nuestro rol en su proceso de toma de decisiones - SciSports.*

<https://www.scisports.com/es/trayectoria-de-exito/nuestro-rol-en-su-proceso-toma-de-decisiones/>

Soriano, F. (2013). *La pelota no entra por azar* (2013.a ed.). Ediciones Garnica.

SportYou. (2020, 13 agosto). Vinicius cuenta cómo rechazó al Barça por ir al Real Madrid:

‘Me dieron sólo dos días para elegir’; *www.20minutos.es - Últimas Noticias.*

<https://www.20minutos.es/deportes/noticia/4352095/0/vinicius-rechazo-barcelona-real-madrid/>

*UEFA Europa League 22/23.* (s. f.). Transfermarkt.

<https://www.transfermarkt.com.ar/europa-league/startseite/pokalwettbewerb/EL>

User, & User. (2013, 12 agosto). 265 millones juegan fútbol en todo el mundo -

CONMEBOL. *CONMEBOL - Sitio Oficial de la CONMEBOL.*

<https://www.conmebol.com/notas/265-millones-juegan-futbol-en-todo-el-mundo/>

User, & User. (2014, 24 noviembre). La tecnología al servicio de los entrenadores del fútbol en América Latina - CONMEBOL. *CONMEBOL - Sitio Oficial de la CONMEBOL.*

<https://www.conmebol.com/es/23112014-2358/la-tecnologia-al-servicio-de-los-entrenadores-del-futbol-en-america-latina>

*World Bank Open Data.* (s. f.). World Bank Open Data.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=Z7>