



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA 2018-2019

Trabajo de Graduación Final

Futbolplace

Viví tu pasión en un solo lugar

Autor: Christian Ventura

Tutor: Pablo Veltri

Marzo 2020



Escuela de Administración y Negocios

MBA 2018-2019

Trabajo de Graduación Final



Futbolplace

Viví tu pasión en un solo lugar

Alumno: Christian Ventura

Tutor: Pablo Veltri

Marzo 2020



Resumen Ejecutivo

A nivel global, se calculan entre 3 y 4 mil millones de personas interesadas en el fútbol, estimación que puede verificarse mediante el nivel de registro de usuarios en redes sociales. En Argentina, sólo River y Boca cuentan con 17,5 millones de seguidores en sus páginas de Facebook, 6,5 millones en cuentas de Twitter y 6,4 millones en Instagram. A nivel LATAM (incluyendo México), los 30 clubes más populares cuentan con 120 millones de seguidores en sus páginas oficiales de Facebook mientras que en Europa, los 32 clubes que participaron la edición 2018/2019 de la Champions League sumaron más de 800 millones. Y según el *“Digital Football Benchmark Study”* publicado por Digital Sports Media a comienzos de 2020, la comunidad digital de los 214 clubes de fútbol de todo el mundo que abarca el relevamiento ya supera los 2 billones de followers.

En este contexto surge Futbolplace, una red social que conecte a los fans de todo el mundo para que puedan compartir contenidos, experiencias e información exclusivamente relacionadas al fútbol, teniendo, además, acceso a los productos y servicios complementarios que necesitan o consumen, a un solo click y en una única plataforma. Se trata de una solución 100% digital que contará con una App mobile de descarga con registración gratuita y un sitio web para acceder a través de desktop, notebooks o tablets. Por otra parte, en el mediano y largo plazo puede representar una plataforma que proporcione datos y analítica de interés para los clubes y distintos stakeholders vinculados a la industria del fútbol.

La **ventaja competitiva** de Futbolplace respecto a otras redes sociales y/o portales de noticias de fútbol se basa en la **exclusividad** temática y en la **integralidad** de servicios disponibles. Además, el proyecto asume un **compromiso con el desarrollo social** mediante la donación de un porcentaje de sus ingresos a entidades que se dediquen a la promoción e integración de niños y niñas en condiciones de vulnerabilidad mediante la práctica del fútbol.

El **modelo de negocio** de Futbolplace se basa en el advertising, toda vez que, al tener un potencial de alto volumen de usuarios, representa una comunidad relevante para anunciantes ávidos de capturar audiencias y consumidores con intereses específicos en forma masiva. En este sentido, el **mercado** de la publicidad digital (en todas sus variantes) presenta una evolución sostenida en los últimos años a nivel mundial. En 2019 se consolidó una inversión aproximada de 70 billones de dólares exclusivamente en redes sociales mientras que el total de la inversión publicitaria en internet se ubicó en torno a los USD 320 billones, con expectativas de alcanzar los USD 330 billones para 2020. En tanto, a nivel país, se estima una inversión cercana a los USD



250 millones en el rubro publicidad por internet con un share cercano al 25% de la torta publicitaria.

En cuanto al equipo **equipo emprendedor**, Futbolplace está liderado por un amante del fútbol, socio y fanático de River Plate, simpatizante de Talleres de Remedios de Escalada y seguidor del Real Madrid FC. Tuve la oportunidad de asistir a innumerable cantidad de partidos y conocer estadios argentinos, de otros países de América Latina y de Europa. Diariamente consumo noticias de fútbol, contenidos, estadísticas e intercambio mensajes de WhatsApp con mis amigos en cualquier lugar y a cualquier hora. Por eso, el propósito de Futbolplace se basa en construir una comunidad global que conecte a todas las personas que compartan esta misma pasión y les permita expresarse sin barreras de nacionalidad, geografía, raza, religión o nivel socioeconómico.

La inversión inicial estimada para la puesta en marcha de Futbolplace es de USD 150.000. Adicionalmente, el negocio requiere un fondeo de USD 640.700 para solventar las operaciones de los primeros dos años. En tanto, la TIR del proyecto asciende a 69,3%, el VAN se ubica en USD 22.373.479 y su período de repago está previsto para cuarto año.



Agradecimientos

A las autoridades y cuerpo docente de la Universidad, especialmente a los profesores Marcelo Barrios, Jorge Colla, Luciana Pagani y Tomás Pugliese por el apoyo que me brindaron más allá del aula y el contenido de sus respectivas materias.

Una mención especial para el Director del MBA, Daniel Gonzalez Isolio, por haberme convencido de ingresar al programa en la entrevista de admisión y darme orientación en los aspectos financieros de mi proyecto de tesis.

A mi tutor, puntualmente por haberme impulsado a cambiar mi tema de tesis original, decisión que me desafió a investigar y aprender sobre modelos de negocios digitales.

A mi querido compañero Ale Artero, por ayudarme y enseñarme durante toda la cursada (sobre todo, cálculos matemáticos y financieros). Y además, por compartir gratos momentos gastronómicos y deportivos (que quedarán en la memoria de nadie).

A Andrea Berlín, por el disparador que terminó dándole forma a la idea de Futbolplace.

A mis compañeros de equipo de primer año por haberme ayudado a transitar los momentos más duros del MBA. Aunque considero que podríamos haber interactuado mejor, me quedo con lo mejor de cada uno.

A mis compañeros de equipo de segundo año por haberme integrado cálidamente y permitido aportar mi mirada en cada trabajo práctico.

A Sol, mi fiel compañera, por acompañarme en este largo y exigente proceso (desde la primera tarea de Contabilidad hasta la lectura de los anexos de este trabajo de graduación final).

A mi familia y amigos, por entender mis ausencias durante estos dos años de esfuerzo.

A mi actual empleador, BBVA Argentina, por brindarme apoyo en tiempo y recursos económicos para realizar la maestría.



Índice

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	4
I - Presentación de la necesidad y la idea de negocio	7
La necesidad	7
La idea de negocio	7
La oportunidad de negocio	8
Fit con el emprendedor	9
Cálculo de rentabilidad	10
Innovación del producto	10
II - Evaluación de la oportunidad de negocio, la industria y el mercado objetivo	11
La industria	11
Contexto político:	11
Contexto económico:	12
Contexto social:	12
Contexto tecnológico:	13
Contexto político, económico, social y tecnológico de otros mercados	16
Las 5 fuerzas de Porter	18
1. Competidores: rivalidad entre los competidores existentes	18
2. Competidores: amenaza de nuevos ingresos	19
3. Clientes: poder de negociación	19
4. Proveedores: poder de negociación	19
5. Sustitutos: amenaza de ingreso de productos secundarios	20
Análisis FODA	20
Cadena de Valor	21
Mercado objetivo	23
Segmento de Clientes	25
III - La propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva	30
La propuesta de valor	30
Ventajas Competitiva	31
Competidores	33
Canvas Business Model	33
IV - Go to market plan	37
1. Producto:	37
Diferenciación	37
Exclusividad	37
Integralidad	38
2. Precio:	38



3.Plaza	39
4.Promoción	40
Objetivo y detalles de las acciones de promoción:	40
Posicionamiento	40
Marketing online	40
Marketing tradicional (offline)	41
Costos de adquisición	42
Alcance de la campaña	42
Consideraciones y costos estimados de la campaña de lanzamiento	43
V - Requerimientos de inversión y resultados financieros esperados	43
Contexto macro y micro	43
Estimación del riesgo	46
Modelo de generación de beneficios	47
Gastos Operativos	49
Inversión requerida y resultados esperados	50
VI - Plan operativo	52
VII - Equipo emprendedor	55
VIII - Condiciones para la viabilidad de negocio	57
Viabilidad del negocio	57
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	57
Aspectos legales, regulatorios e impositivos	58
Estrategia de salida	58
IX - Consideraciones Finales	59
Fuentes y bibliografía	61
X. Anexos	64

I - Presentación de la necesidad y la idea de negocio

La necesidad

Los fans de fútbol están ávidos de expresar y compartir su pasión mediante el consumo de contenidos, información, experiencias, productos y servicios como forma de reforzar su identidad a partir del valor simbólico que ofrece la pertenencia a un club o seleccionado nacional. Actualmente, para satisfacer tales necesidades, se conectan a través de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram o similares, pero a nivel global no cuentan con una plataforma que les permita interactuar como una única comunidad de interés.

Al respecto, Luis Vicente -ex Chief of Digital Transformation & Innovation de FIFA¹- sostiene que la industria del fútbol aún funciona por debajo de su potencial y el principal problema que le impide desarrollarse al máximo es que los clubes no conocen a sus seguidores ni saben cuáles son sus intereses. A propósito, en una entrevista publicada por el diario español Expansión en 2018, declaró lo siguiente: *"Conectar la industria del fútbol como una sola comunidad es el mayor reto de nuestro sector"*².

La idea de negocio

En este contexto, Futbolplace surge como una red social que permite conectar a los fans de fútbol de todo el mundo para compartir contenidos, información y experiencias -sin interferencia de otros tópicos o categorías- y a su vez, tener acceso a los productos y servicios complementarios que necesitan y consumen, a un solo click en una plataforma única. Se trata de una solución 100% digital que contará con una App mobile de descarga con registración gratuita y un sitio web para acceder a través de desktop, notebooks o tablets.

En este contexto, Futbolplace nace con el propósito de posicionarse como una red social temática y universal, elegida por los fans para satisfacer todas sus necesidades. A partir de este concepto, las principales ventajas competitivas de su propuesta de valor son:

1. **Exclusividad:** será una red social temática (de nicho), pensada y diseñada para ofrecer contenidos y servicios relacionados específicamente con el fútbol.

¹ Luis Vicente desempeñó el cargo hasta fines de 2019.

² <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/09/27/5babe87622601d99328b45ee.html>

2. **Integralidad:** permitirá integrar y ofrecer acceso a contenidos, productos y servicios relacionados (información, fotos, videos, tickets, viajes, noticias principales, alojamiento, merchandising, juegos, apuestas, etc.).
3. **Compromiso social:** un porcentaje de la facturación de Futbolplace será destinado a alguna ONG de presencia internacional que trabaje la temática de integrar, promover y desarrollar a niños y niñas en situación de vulnerabilidad a través de la práctica del fútbol.

La exclusividad e integralidad de Futbolplace son sus principales atributos para posicionarse y diferenciarse de las redes sociales existentes a través de las cuales miles de millones de fans interactúan a diarios en forma segmentada. En sentido complementario, como proyecto que busca la universalidad y promueve la conexión de personas mediante una actividad global como el fútbol, brindará apoyo económico a entidades que contribuyan fomentar la práctica del deporte como herramienta de integración y promoción social.

En este punto, se destaca que para validar la propuesta de Futbolplace se realizaron varias encuestas y testeos preliminares con el segmento target definido que arrojaron resultados favorables para el lanzamiento del proyecto y cuyas principales conclusiones se detallan en los siguientes apartados y en el anexo.

La oportunidad de negocio

Futbolplace representa una excelente oportunidad de negocio toda vez que se apalanca en mercados y tendencias socio-culturales que muestran una tasa de crecimiento sostenido en los últimos años y cuentan con pronósticos positivos en el corto y mediano plazo, a saber:

1. Publicidad digital
2. Redes sociales
3. Industria del fútbol

Según las estimaciones, a nivel mundial existen entre 3.000 y 4.000 millones de personas interesadas en fútbol, tendencia favorecida por una mayor participación de las mujeres³, el desarrollo de mercados asiáticos (especialmente China e India⁴) y el interés de las generaciones

³ <https://theluxonomist.es/2018/04/23/el-libro-mas-solidario-de-la-fundacion-querer/the-luxonomist>

⁴ https://as.com/futbol/2019/04/09/primer/1554807601_834238.html



más jóvenes por los E-sports⁵. En términos económicos se estima que la industria del fútbol tiene un tamaño aproximado de USD 500.000 millones, genera el 0,7% del PBI mundial y se ubica como la economía número 24 del planeta⁶⁷.

Por otra parte, el mercado de la publicidad (principal fuente de monetización de Futbolplace) a nivel global alcanzó los USD 640 billones según el informe publicado por Zenith a finales de 2019, con un forecast de crecimiento promedio del 4,4% anual entre 2020 y 2021 y un share de internet en el orden del 52%. Si bien en Argentina y en los países de la región LATAM el porcentaje de la inversión publicitaria digital se ubica por debajo de la media global, resultan mercados atractivos porque muestran una oportunidad de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, según el reporte anual “We Are Social”, en enero de 2019 los social media users en el mundo representan un total 3.5 billones mientras que en Argentina ya superan los 30 millones. Por su parte, pensando en las alternativas de escalabilidad geográfica de Futbolplace, vale notar que LATAM y Centro América suman un total de 397 millones de usuarios. En tanto, Europa cuenta con 403 millones y Norteamérica 285 millones.

Fit con el emprendedor

Futbolplace está liderado por un amante del fútbol, socio y fanático de River Plate, simpatizante de Talleres de Remedios de Escalada y seguidor del Real Madrid FC. Que tuvo la posibilidad de asistir a innumerable cantidad de partidos, conocer estadios argentinos y de otros países de América Latina, Europa y Asia. Que diariamente consume noticias, videos, partidos, imágenes, estadísticas e intercambia mensajes de WhatsApp con sus amigos desde cualquier lugar y a cualquier hora. Que, además, adquiere entradas y consume pasajes de micro, tickets aéreos y alojamiento para ver a su equipo en otras ciudades del país o del mundo. E incluso, que está interesado en la compra de productos de merchandising para consumo propio o para regalar a otros fans amigos o conocidos. En definitiva, se trata de un comportamiento similar al de la mayoría de los fanáticos y fanáticas de fútbol.

En este sentido, Futbolplace representa un proyecto cuyo principal valor será la pasión, no sólo por el fútbol sino también por la innovación y la capacidad de unir y relacionarse con personas que tienen un interés común. Es por eso que su propósito consiste en construir una comunidad

⁵ En 2019, el juego virtual FIFA 20 registró más de 10 millones de gamers

⁶ <https://elordenmundial.com/moneyball-el-negocio-del-futbol-moderno/>

⁷ <https://golyfutbol.com/2013/01/13/la-sorprendente-importancia-del-futbol-en-la-economia-mundial/>



global que conecte a todas las personas que compartan el mismo fanatismo y les permita expresarse sin barreras de nacionalidad, geografía, raza, religión o nivel socioeconómico.

Cálculo de rentabilidad

Futbolplace es una plataforma que permitirá conectar a los fans entre sí generando una audiencia relevante para las empresas, organizaciones e individuos interesados en llegar a un universo masivo y heterogéneo como el que conforman los seguidores del fútbol.

En una primera etapa, los principales ingresos de Futbolplace serán aportados por acciones de advertising provenientes servicios de AD Servers y venta directa de espacios publicitarios propios. No obstante, a futuro podrían explorarse otras fuentes de ingresos (e-commerce, suscripción por servicios, etc.).

En cuanto a los egresos y gastos de operación, se destacan:

- Salarios del equipo emprendedor
- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma
- Servicios de hosting en la nube (Amazon)
- Marketing y publicidad
- Gastos operativos (alquiler de instalaciones, servicios, etc.)
- Adicionalmente, Futbolplace destinará el 1% de su facturación a organizaciones sin fines de lucro que se dediquen a la promoción del fútbol para niños y niñas en condiciones de vulnerabilidad.

La rentabilidad de Futbolplace estará dada por la capacidad y velocidad en la adquisición de usuarios de la plataforma y su nivel de usabilidad. Se trata de un negocio long-shot que, de acuerdo a las proyecciones realizadas, alcanzará su fase de madurez entre 8 y 10 años, obteniendo un total de 40 millones de usuarios, un promedio diario de 14 millones de browsers y un margen bruto en torno al 50%.

Innovación del producto

Actualmente existen varias redes sociales que incluyen contenidos asociados a la categoría fútbol y una gran cantidad de apps y sitios web a los cuales los simpatizantes acceden en forma desagregada, pero no así una red social pensada y diseñada exclusivamente para ellos. La innovación, entonces, consiste en resolver la mayor cantidad de necesidades que tienen los fans



en una plataforma única que les permita intercambiar contenidos, información, material y acceder a diferentes servicios y productos relacionados a la industria del fútbol.

La aplicación será de registración gratuita y permitirá agrupar a los usuarios según su afinidad (club, selección, localización geográfica, interés en intercambiar con fans de otros equipos, etc.) y clasificar los contenidos según categorías (vídeos, chats, información, compra-venta de productos, entradas, servicios, gaming, apuestas, principales noticias, estado del tránsito para acceder a los estadios, etc.). Por último, si bien Futbolplace será lanzando en Argentina, su modelo es escalable a otros países de la región y del mundo en fases posteriores.

II - Evaluación de la oportunidad de negocio, la industria y el mercado objetivo

La industria

Contexto político, económico, social y tecnológico: PEST

El análisis basa sus premisas principalmente en Argentina al ser el país seleccionado para el lanzamiento del negocio y donde se realizaron las primeras validaciones de la propuesta de valor. No obstante, también se tienen en cuenta algunas consideraciones de carácter regional y mundial dada la intención de escalar Futbolplace a otras geografías en el mediano y largo plazo.

Contexto político:

El cambio de gobierno producido en el país a fines de 2019, sin duda modifica las perspectivas y orientación de las políticas públicas en Argentina. Los primeros meses de la gestión de Alberto Fernández y el Frente Para Todos marcan la tendencia de un gobierno orientado a regular parcialmente las tarifas, fomentar el consumo interno, sostener el nivel de empleo, controlar gradualmente el déficit fiscal y apelar a una nueva estrategia de relacionamiento con el frente externo. Así lo avalan las medidas más relevantes como el congelamiento transitorio de tarifas, la instrumentación de la doble indemnización por despidos, la revisión de la fórmula de ajuste salarial para los jubilados y pensionados (una de las principales erogaciones del gasto público), el aumento a las retenciones de productos primarios e impuestos a los bienes personales, la confirmación de la restricción a la compra de moneda extranjera -implementada al final de la administración Macri- y la aplicación del impuesto solidario como un desincentivo al consumo de bienes y servicios en el extranjero que impacta en el volumen de egreso de divisas.

En relación a Futbolplace, vale notar que el fútbol y la política siempre tuvieron lazos estrechos en nuestro país, especialmente porque se trata de una actividad popular que al mismo tiempo genera un sentido de identidad y pertenencia colectiva, ya sea a nivel de equipos como a nivel del seleccionado nacional. Los dirigentes -en general- promueven, apoyan y difunden las iniciativas relacionadas con el fútbol. Desde esta perspectiva, no se visualizan amenazas políticas para el proyecto.

Contexto económico:

Sin dudas, el contexto económico de la Argentina presenta un panorama poco alentador para la mayoría de los sectores, principalmente aquellos ligados al consumo interno. Los pronósticos sobre la marcha de la economía del país resultan negativos en el corto plazo. De acuerdo al Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) elaborado por el Banco Central (BCRA) a fines de 2019, en 2020 el país continuará manteniendo elevados niveles de inflación y síntomas de recesión económica. En este sentido, se estima que la inflación será de 42,9 % y la economía se contraerá en torno al 2% en relación a su PIB (similar a 2019 que mostró una caída del 2,1%). En tanto, la tasa de desempleo continuará en el orden del 10% y la población en situación de pobreza en torno al 35%. Para completar el complejo entorno en materia de inversiones, podría persistir la volatilidad cambiaria y el elevado nivel de riesgo país que ya supera los 2000 puntos básicos, ubicándose como uno de los más altos del mundo y con pronósticos de continuar en aumento en función del posible default ante los acreedores privados y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Justamente, la mayor incertidumbre en materia económica está dada en relación a los términos y resultados de la renegociación de los servicios de deuda. En consecuencia, el plan económico que surja a partir de tales definiciones será determinante para las perspectivas de equilibrio macroeconómico, tasas de inflación, inversión, producción, empleo y consumo.

En este contexto, vale notar que la volatilidad de la economía Argentina -que impacta de lleno en las proyecciones de rentabilidad e incrementa los riesgos del negocio- será mitigada a partir de la segunda fase del proyecto, cuando Futbolplace comience a implementar su estrategia de internacionalización, ingresando a los mercados de LATAM y Europa.

Contexto social:

En el contexto de la revolución digital apalancada por el desarrollo de Internet en la última parte del siglo XX, la creación de aplicaciones y redes sociales digitales ha generado un fenómeno



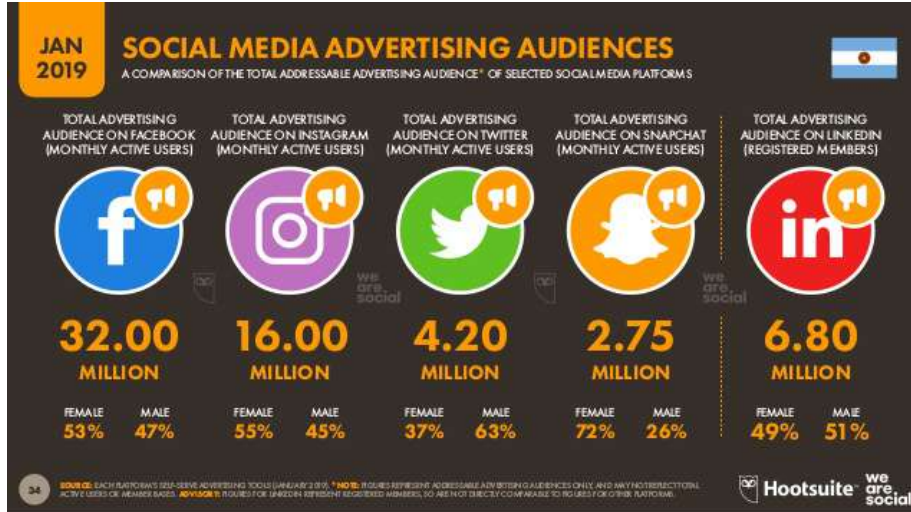
cultural de amplio alcance y con una cantidad exponencial de usuarios que en la Argentina ya superan los 30 millones. Además, se trata de un fenómeno que no sólo impactó en las personas sino también a nivel de las empresas y organizaciones que están incrementando su presencia en las redes sociales con el propósito de promover sus productos y servicios y realizando mayores inversiones publicitarias a través de los canales digitales disponibles.

Los cambios socio-culturales en la era de la globalización también han favorecido la industria del fútbol, en especial en términos de acceso a distintos colectivos y con un fuerte crecimiento de la participación de las mujeres y de mercados emergentes con mucha densidad poblacional (por ejemplo, China) o bien, mercados con poder económico (USA, México, Rusia). Asimismo, los clubes más importantes de cada país han desarrollado un proceso de globalización (captando seguidores de todas las geografías) y los jugadores se han transformado en superstars que cuentan con millones seguidores. Tal es así que sólo el top tres de futbolistas (Cristiano Ronaldo, Lionel Messi y Neymar Jr.) suman 785 millones de followers en sus cuentas de Instagram, Facebook y Twitter⁸. Dicho esto, el contexto social representa uno de los principales vectores de apalancamiento para el proyecto.

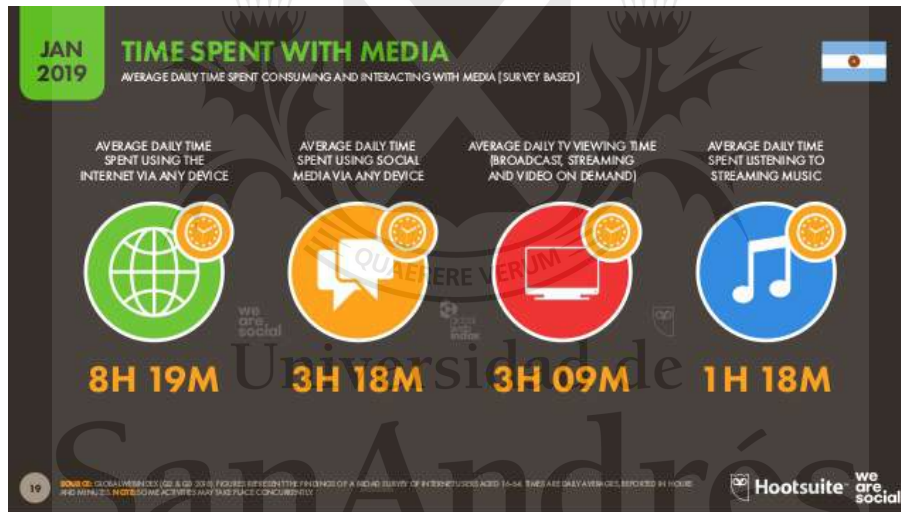
Contexto tecnológico:

El uso de la tecnología, la conectividad a internet y la presencia de usuarios en redes sociales en Argentina muestra una perspectiva más que favorable para los propósitos de Futbolplace. Según el reporte anual "We are Social", en 2019 se registraron 41 millones de usuarios de internet y 34 millones de social media users, alcanzando un nivel de penetración del 76% respecto a la población total registrada. A su vez, también destaca la importancia del uso de mobile toda vez que es el medio que concentra el 92% de la conectividad de los usuarios de redes sociales a nivel país, calculados en 31 millones.

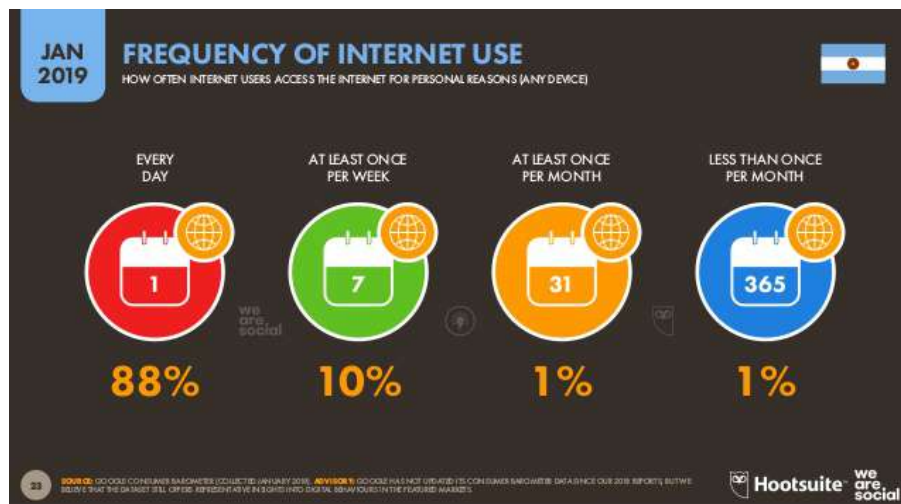
⁸ <http://digitale-sport-medien.com/gdfb19-playeredition/>



Fuente: Wearsocial.com



Fuente: Wearsocial.com



Fuente: Wearsocial.com

Contexto político, económico, social y tecnológico de otros mercados

El **contexto político internacional** vislumbra un escenario que refleja tensiones marcadas entre USA y China por un lado y al interior de la Comunidad Europea por el otro (especialmente a partir del Brexit en Gran Bretaña). También se verifican tenciones políticas en varios países de Latinoamérica como Chile, Bolivia, Venezuela, Perú y, en menor medida, en Brasil y Argentina producto de los antagonismos que generan el Partido de los Trabajadores y el Justicialismo respectivamente en ambos países. Si bien cada caso presenta particularidades específicas y distintos niveles de conflictividad política e institucional, existe un factor común subyacente a los clivajes existentes: fragmentación social, altos niveles de desigualdad, corrupción y baja calidad institucional.

En **términos económicos**, pensando en la proyección global de Futbolplace, vale notar que la economía mundial viene creciendo a tasas moderadas del orden del 3%. Para 2020, según estimaciones realizadas por la OCDE y el FMI, se prevé un crecimiento global entre 2,9% y 3,4%, según una mejora proyectada del desempeño económico de varios mercados emergentes de Latinoamérica, Oriente Medio y economías emergentes y en desarrollo de Europa. Sin embargo, teniendo en cuenta la incertidumbre en torno a las perspectivas de varios de estos países más la desaceleración proyectada para China y Estados Unidos, el ritmo de crecimiento de la actividad económica mundial podría resultar más que moderado.

Previsiones económicas de la OCDE y del FMI

Crecimiento del PIB en %

	OCDE			FMI		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Economía mundial	3,5	2,9	2,9	3,6	3,0	3,4
G-20	3,8	3,1	3,2			
OCDE	2,3	1,7	1,6			
EE UU	2,9	2,3	2,0	2,9	2,4	2,1
Zona euro	1,9	1,2	1,1	1,9	1,2	1,4
Japón	0,8	1,0	0,6	0,8	0,9	0,5
No OCDE	4,6	3,9	4,0			
China	6,6	6,2	5,7	6,6	6,1	5,8
India	6,8	5,8	6,2	6,8	6,1	7,0
Brasil	1,1	0,8	1,7	1,1	0,9	2,0

Fuente: OCDE (noviembre) y FMI (octubre)

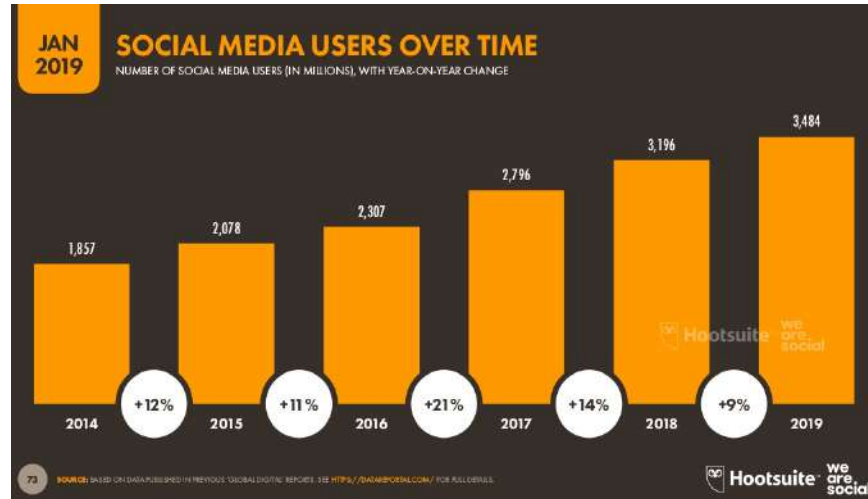


En cuanto a los **aspectos sociales**, como hemos mencionado en forma previa, en todo el mundo se vislumbra un cambio de comportamiento en la forma en que las personas y las organizaciones se comunican, se expresan, interactúan, se informan y consumen. En este sentido, las redes sociales han ganado una relevancia notoria. Tal es así que se estiman casi 3,4 billones de social media users a nivel global. Conectando esta tendencia con la propuesta de Futbolplace, está probado que gran parte de ellos son seguidores de cuentas, perfiles o fan pages de clubes y jugadores de fútbol.

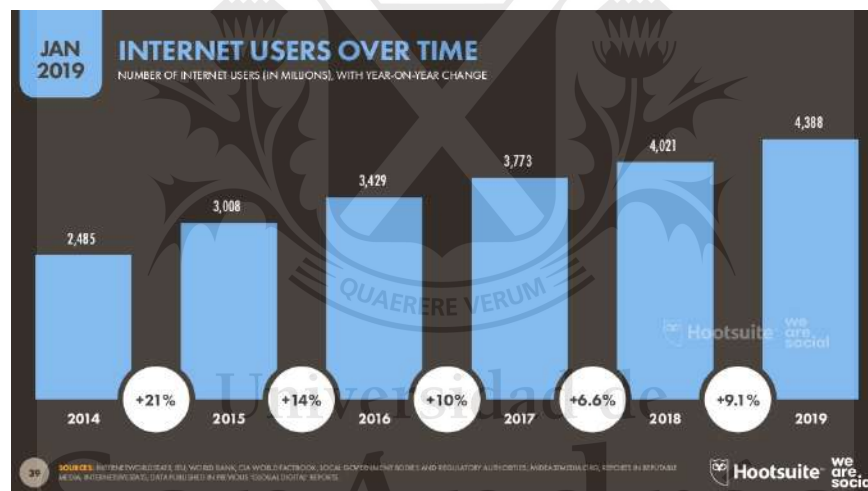
Al respecto, de acuerdo al último reporte publicado por el sitio *Sports Global Football Digital Benchmark*, considerando todas las RRSS relevadas, Real Madrid y Barcelona cuentan con casi 450 millones de seguidores entre ambos y sólo el top ten de equipos europeos concentran 1,1 billón de followers. A su vez, confirmando la tendencia global de la estrecha relación entre el fútbol y las redes sociales, dentro de los 30 equipos con mayores seguidores se ubican 6 clubes de América Latina y 3 de Asia. El mismo benchmark⁹ -que alcanza a 214 equipos de todo el mundo e incluye 28 plataformas sociales- demuestra que existe una comunidad digital que supera los 2 billones de usuarios (no únicos). Vale considerar que Facebook concentra casi el 50% de los registros; seguido por Instagram y Twitter que, entre ambos, se reparten aproximadamente el 40%. El 10% restante corresponde a tráfico de YouTube y otras redes de menor relevancia.

Claramente, el **avance tecnológico** constituye una tendencia irreversible a nivel mundial. Cada vez es mayor la cantidad y diversidad de plataformas y modelos de negocios digitales. Y se espera que el nivel penetración de internet en general y de las redes sociales en particular continúe en incremento. En 2019, se registraron 4,5 billones de usuarios de internet (el 57% de la población mundial) con un incremento interanual de 9,1% y 3,5 billones de social media users (43% de la población mundial) mostrando una evolución interanual del 9%. Tomando la evolución de los últimos cinco años, la tasa promedio de crecimiento anual de usuarios de internet se ubicó en el 12% mientras que la de usuarios de social media fue de un 13,4%. Las proyecciones para 2020 indican que los usuarios de internet alcanzarán los 4,9 billones de usuarios de los cuales 3,8 billones serán usuarios de redes sociales.

⁹ Global Digital Football Benchmark January 2020



Fuente: Wearsocial.com



Fuente: Wearsocial.com

Las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter proporciona información sobre las tendencias del mercado al que se pretende ingresar con el objetivo de identificar oportunidades, comparar las ventajas competitivas respecto a los rivales, conocer el entorno y complementar la matriz FODA. En síntesis, las cinco dimensiones que componen el modelo de Porter tienen un impacto directo sobre rentabilidad del negocio y resultan claves para determinar la estrategia corporativa. En este sentido, a continuación, se presenta un análisis de las mismas para evaluar las perspectivas de Futbolplace:

1. Competidores: rivalidad entre los competidores existentes

Sin bien no existe una red social exclusiva para hinchas de fútbol, muchas plataformas permiten el acceso a contenidos relacionados. Entre ellas se destacan Facebook, Instagram, Twitter,

YouTube y Sina Weibo (en el mercado chino). Facebook sigue liderando las audiencias en materia de seguidores, escoltado por Instagram y Twitter. En este aspecto, reconocemos un alto grado de rivalidad y amenaza de que alguno de estos players decida avanzar en la creación de una red social exclusiva para fans de fútbol.

2. Competidores: amenaza de nuevos ingresos

Como fuera mencionado en el punto anterior, la amenaza de nuevos players puede surgir de los competidores existentes, aunque tampoco se descarta el ingreso de otros jugadores importantes de la industria del fútbol que adviertan la necesidad de crear una comunidad digital global que conecte a los fans y tengan las capacidades adecuadas para hacerlo. En este sentido, las entradas pueden producirse por parte las propias federaciones locales (AFA, Superliga Argentina de Fútbol), regionales (UEFA, CONMEBOL, CONCACAF, etc.) o incluso, a través de la propia FIFA. En conclusión, la amenaza de nuevos ingresos con propuestas similares puede ser significativa ya que las barreras de entrada son relativamente bajas (desarrollo de la tecnología y acciones de marketing). No obstante, se trata de un tipo de plataforma de nicho inexistente en el mercado hasta el momento.

3. Clientes: poder de negociación

La masa crítica de Futbolplace estará dada por la cantidad de usuarios (fans consumidores de la plataforma) que están atomizados y registran un bajo poder de negociación. Pero, por otra parte, dado el modelo de negocio basado en el advertising, los sponsors (grandes empresas de productos y servicios, agencias de medios y AD Servers) se transforman en clientes con un nivel de concentración y poder de negociación relativamente alto. Sin embargo, se considera que este punto no representa una amenaza para el proyecto, especialmente en la medida que la plataforma alcance los niveles de audiencia proyectados.

4. Proveedores: poder de negociación

Empresas de servicios de software en las cuales Futbolplace tercerizará gran parte de sus operaciones (como, por ejemplo, Amazon) presentan un altísimo poder de concentración y negociación. En menor medida, también lo tienen las agencias de marketing y publicidad, pero al igual que punto anterior, esta dimensión no presenta grandes restricciones para el desarrollo del negocio. En el caso de los proveedores de desarrollo y programación se considera un bajo nivel de concentración y un poder de negociación que no representa una amenaza para el negocio.

5. Sustitutos: amenaza de ingreso de productos secundarios

Al margen de las principales redes sociales ya mencionadas, los sustitutos digitales en lo que refiere a contenidos para los fans están asociados a plataformas de deportes y noticias de fútbol existentes. En la Argentina, Olé es el sitio que concentra la mayor parte de la audiencia “fútbolera” en términos de cantidad de usuarios, tráfico y participación de la pauta publicitaria. Pero consideramos que este tipo de alternativas representan propuestas complementarias y, por lo tanto, no representan una amenaza directa para Futbolplace.

Análisis FODA

Para complementar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el siguiente esquema -basado en la técnica de análisis FODA- detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas por el equipo Futbolplace en relación a las dimensiones internas y externas del proyecto que resultan relevantes al momento de definir la estrategia competitiva.



Cadena de Valor

Para entender mejor cuales son las fuentes de creación de valor del proyecto, a continuación, se esquematizan sus actividades clave. Este ejercicio nos permite identificar las competencias centrales de Futbolplace:



Fuente: elaboración propia

Tal como se observa en el gráfico precedente, en el **Value Chain** de Futbolplace, se detectan tres **actividades primarias**:

1. **Desarrollo de tecnología, diseño y experiencia de usuario.** La propuesta de valor de Futbolplace estará basada en su diferenciación en este aspecto. La consolidación de una plataforma funcionalmente convalidada por los usuarios resulta clave para captar una masa crítica de fans que no sólo se registren en la aplicación sino, fundamentalmente, que la utilicen en forma periódica como consecuencia de un user experience satisfactorio que permita entregarles valor de forma permanente.
2. **Marketing y publicidad.** Claramente, las probabilidades de éxito Futbolplace estarán condicionadas por la eficacia para lograr un rápido posicionamiento y adquisición de usuarios a través de una exitosa campaña de marketing y publicidad.
3. **Desarrollo comercial.** Las actividades de desarrollo y gestión comercial serán estratégicas a la luz de establecer alianzas y acuerdos con stakeholders que con su presencia en la red y relevancia de contenidos traccionarían el tráfico de usuarios (clubes, periodistas deportivos, jugadores, entrenadores, influencers, etc.) y con agencias de medios y potenciales anunciantes que a través del sponsoreo directo serán la principal fuente de



ingresos de Futbolplace en una primera etapa.

En cuanto a las actividades de soporte, podemos identificar las siguientes:

1. **Relación con inversores.** Esta actividad se torna indispensable toda vez que el proyecto requiere una inversión sostenida en aspectos tecnológicos y campañas de marketing para lograr sus objetivos de escalabilidad (en especial, durante los primeros 3 años).
2. **Mantenimiento tecnológico.** Al tratarse de un modelo de negocio 100% digital, es necesario mantener la disponibilidad y correcto funcionamiento de la plataforma, efectuar actualizaciones, añadir funcionalidades, etc.
3. **Gestión de personas.** Como todo proyecto en el cual el aporte de valor de las personas puede apalancar la ventaja competitiva, Futbolplace requiere de robustos procesos de selección y retención de profesionales que además de contar con los skills técnicos adecuados para el desarrollo de sus tareas, demuestren un alto nivel de engagement con el proyecto.
4. **Administración general.** Dentro de estas actividades se incluyen las tareas de planificación, contabilidad, finanzas, compras, logística, etc.
5. **Analytics.** Una red social como Futbolplace tendrá a disposición una gran cantidad de datos y comportamientos sobre los usuarios que la utilicen. Esta información puede ser un input de interés no sólo a nivel interno sino como fuente que permita ofrecer servicios y productos complementarios a stakeholders interesados (clubes, anunciantes, etc.)

Vale notar que, en esta fase preliminar del proyecto y en función de las características de la propuesta de Futbolplace, optamos por utilizar la técnica FODA por sobre el VRIO dado que la primera nos permite identificar y analizar aspectos internos y externos a la organización. Se asume que las variables de contexto resultan de suma importancia para el desarrollo de una idea como Futbolplace. En la medida que el proyecto logre lanzarse y desarrollarse, realicemos un análisis VRIO para hacer foco en las capacidades internas y su grado de sostenibilidad en el tiempo.

Mercado objetivo

El modelo de negocio de Futbolplace contempla la necesidad de evaluar el tamaño de dos mercados. En primer lugar, el *mercado de los fans de fútbol con presencia en redes sociales* dado que, si bien la registración y uso de la plataforma será gratuita, las expectativas de éxito de Futbolplace se basan en la posibilidad de captar una gran cantidad de usuarios que conformen una audiencia relevante en tamaño para los anunciantes (empresas, organizaciones, etc.). Es por eso que, en segundo término, es clave dimensionar el *mercado de la publicidad en internet*.

Comenzando por determinar el *mercado de usuarios de redes sociales en Argentina*, si bien la suma total se ubica en el orden de los 34 millones, nos focalizaremos en datos arrojados por el reciente estudio elaborado por la Asociación de Fútbol Argentino -en colaboración con FIFA¹⁰- que confirma la relevancia de la categoría fútbol en las redes sociales. Tal es así que las principales (Facebook, Instagram y Twitter) registraron un total de 40.880.170 de seguidores para equipos de primera división y 1.219.735 para equipos de segunda división, superando, en conjunto, los 42 millones de followers. Si bien no se trata de usuarios únicos, en un escenario conservador en el cual se considera que cada seguidor tiene presencia en al menos dos de las cuatro redes sociales relevadas (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube), la cantidad de usuarios únicos se ubicaría en torno a los 21 millones (un cálculo más que razonable, teniendo en cuenta que tomando sólo las cuentas de Facebook de los 17 equipos de primera y segunda división relevados en el estudio, los seguidores suman 22.300.000). Poder capturar un porcentaje de ese enorme volumen de usuarios representa una oportunidad inmejorable para que Futbolplace se transforme en una audiencia más que significativa para los potenciales anunciantes.

Por otra parte, el estudio mencionado demuestra que la cantidad de seguidores e interacciones digitales superan ampliamente a la cantidad de asociados y espectadores que tienen los clubes. Los equipos de primera y segunda división suman en conjunto 981.917 socios y un promedio aproximado de 25.000 espectadores por partido de primera división y 3.500 en los partidos de la segunda categoría. Es decir, una media de 300.000 espectadores por fecha.

Como fuera expresado anteriormente, en el marco del proyecto de Futbolplace también resulta determinante dimensionar el mercado publicitario en la Argentina. Al respecto, existen varias fuentes que presentan ciertas discrepancias (aunque no resulten muy significativas). Según el

¹⁰ <https://www.afa.com.ar/es/posts/informe-de-clubes>

último dato disponible de la Cámara Argentina de Medios¹¹, la inversión publicitaria total en 2018 fue de 35.094 millones de pesos (930 millones de dólares al tipo de cambio 31-12-2018¹²) mientras que el share de la publicidad por internet se ubicó en 25%, alcanzado casi los 9.000 millones de pesos (USD 232 millones).

Al respecto, vale notar que la proporción de inversión publicitaria en medios digitales en la Argentina tiene oportunidad de crecimiento dado que se ubica por debajo de los promedios de otros países de la región y del mundo, donde el share que registra internet (fija y mobile) en el mix de medios se ubica entre el 40% y 50% de la torta publicitaria, con un pronóstico de superar el 50% a partir de 2021, año en el que según un informe de Zenith se espera que internet capture una inversión de 350 billones de dólares a nivel mundial. De más está decir que esta expectativa de crecimiento resulta muy alentadora de cara a la universalidad y escalabilidad de Futbolplace.

Segmento Target	Personas entre 14 y 64 años fans de algún club de fútbol que usan RRSS			
	ARG	Latam	Europa	Resto
Mercado Potencial Fans Fútbol en RRSS (en millones)	20 M	200 M	300 M	500 M
	1.000 M (28 % de los Social Media Users)			
Mercado Potencial Digital Ads 2020 (USD BN)	0,2 BN	10 BN	80 BN	210 BN
	330 BN			

Fuente: elaboración propia, en base a los datos arrojados por los informes de Zenith y Digital Sports Media

Volviendo al caso argentino, de acuerdo a los especialistas del mercado de la publicidad, la crisis económica y los efectos devaluatorios del país durante 2019 hicieron caer la inversión publicitaria en términos reales, tendencia que seguramente se mantenga en 2020/2021. No obstante, a pesar de que el tamaño del mercado en general muestra una tendencia a la retracción, el share de internet evoluciona favorablemente, tal como lo expresa Juan Carlos Göldy, CEO y Co-Fundador de Logan¹³: *“Si bien la crisis económica en varios países impacta y mucho, como en la Argentina, donde los gastos de los medios tradicionales siguen cayendo, lo digital sigue creciendo. Esto es debido a que los costos de llegar a los consumidores de plataformas digitales siguen siendo más*

¹¹ <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

¹² https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.asp

¹³ Logan es un empresa de marketing móvil líder en América Latina

económicos que los medios clásicos, por lo que las inversiones pasaron de los anuncios de TV a canales digitales y principalmente en Mobile Advertising”.

En este contexto, de acuerdo a distintos estudios del sector, la publicidad por internet en Argentina se ubicará para 2020/2021 en torno al 28% del total con un volumen cercano a los 250 millones de dólares. No obstante, la retracción de la economía en términos de PBI, los altos índices de inflación y la fluctuación del tipo de cambio hace que los pronósticos tengan un margen de error considerable.

En función del mercado analizado, si bien no se trata de una red social, resulta oportuno tomar como referencia a una de las principales plataformas de información y contenidos deportivos a nivel local (especializada en fútbol). En 2019, el sitio mencionado tuvo un tráfico diario promedio de 1,5 millones de usuarios únicos y 7 millones de páginas vistas. Con estos volúmenes de actividad, registró ingresos publicitarios anuales por ARS 137 millones (equivalentes a USD 2,3 millones), 70% de los cuales fueron generados por el canal de sponsorship directo y el 30% restante a través de los diferentes AD Server. De acuerdo a los datos disponibles, el share de la firma se ubica en torno al 1% de la torta publicitaria digital en la Argentina.

Segmento de Clientes

El modelo de negocio de Futbolplace apunta a capturar dos segmentos bien diferenciados:

- 1. Usuarios:** personas entre 14 y 65 años e interesados en la categoría “fútbol”. En este rango de edad se encuadra el 65% de la población argentina¹⁴ y el 69% de la población mundial.¹⁵
- 2. Anunciantes:** empresas de consumo masivo o servicios interesadas en audiencias relevantes en volumen e interés específico en la categoría fútbol/deportes. También se incluyen en este segmento a las organizaciones públicas, partidos políticos y dirigentes políticos.

En primer lugar, el segmento usuarios fue definido en función de los resultados de una encuesta

¹⁴ <https://sitioanterior.indec.gob.ar>

¹⁵ En una primera etapa, Futbolplace será lanzado a nivel nacional, continuando su expansión en fases posteriores a LATAM, Europa, Estados Unidos y finalmente Asia.

realizada por el equipo emprendedor. Se trata de fans entre 14 y 65 años, con acceso a herramientas tecnológicas (celular, ordenadores, tabletas, wifi), socios, hinchas o simpatizantes de algún club de fútbol, interesados en generar y/o consumir contenidos (información, videos, fotos, memes, mensajes, etc.), servicios (tickets, transporte, alojamiento, partidos, formación, apuestas) o productos (merchandising) relacionados con el fútbol, que asisten a los estadios o miran los partidos de su equipo -o incluso de otros- por tv o internet.

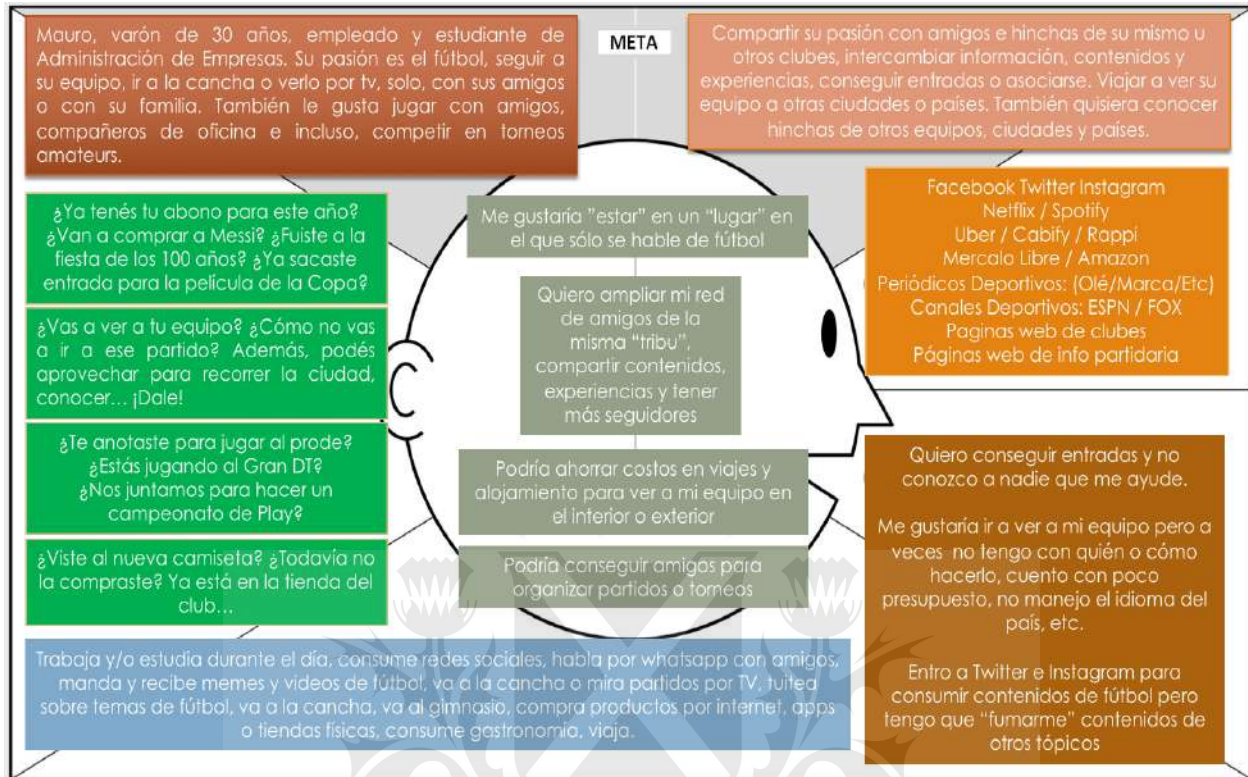
Por otra parte, se encuentran los anunciantes que serán los que aporten los ingresos para que la propuesta de Futbolplace alcance niveles de rentabilidad que le permitan transformarse en un negocio viable y sostenible. En general, se trata de empresas interesadas en audiencias masivas y que buscan estar presentes en espacios afines a los deportes en general y al fútbol en particular. Dentro del target de organizaciones que sponsorizan en fútbol se visualizan los siguientes rubros:

- Consumo masivo (alimentos, bebidas, supermercados, electrodomésticos)
- Servicios financieros
- Aseguradoras
- Servicios de salud
- Indumentaria deportiva
- Viajes y turismo
- Servicios de transporte/logística
- Tecnología e informática
- Plataformas de juego y apuestas
- Automotrices
- Petroleras

Otra fuente de anuncios con presencia significativa en el mundo del fútbol son las organizaciones públicas, en especial los gobiernos nacionales, provinciales o municipales que a través de estos canales buscan posicionamiento y/o difusión de los actos de gobierno. En esta línea, también se ubican los partidos políticos y dirigentes, especialmente cuando en ocasión de períodos electorales requieren ganar visibilidad ante las grandes audiencias.

Mapa de empatía

El siguiente diagrama de empatía describe un perfil prototipo del segmento target correspondiente a los fans que serán potenciales usuarios de Futbolplace:



Fuente: elaboración propia

Convenimos en que "Mauro" representa sólo un estereotipo de fan al que pudiera resultarle atractiva la propuesta de Fútbolplace. El fútbol, al ser una actividad popular, masiva y cada vez más inclusiva, abarca personas de todas las edades, distintos géneros, nivel socioeconómico e incluso, diversas formas de vincularse con el fútbol. "Mauro" puede ser "María". Puede ser profesional, trabajador o desocupado. Puede tener 30, 14, 40, 50 o 65.

Puede ser de los que "van a la cancha a todos lados", "los que van sólo de local", "los que lo miran por televisión o internet", "los que juegan para divertirse con amigos", "los que lo practican y compiten en forma amateur", "los que son seguidores de su selección nacional", "los que lo juegan en modalidad virtual como pasatiempo (Play Station) o profesional (E-Sports)". O puede ser todo eso junto o una combinación de algunas de estas características.

En tal sentido, de acuerdo a los relevamientos realizados para validar la idea de Fútbolplace, los fans consultados manifestaron que las principales necesidades que esperan satisfacer mediante una red social exclusiva de fútbol son las siguientes:

- Comprar o conseguir entradas para ver a su equipo



- Publicar videos, fotos u otros contenidos propios o de terceros
- Comprar y vender productos o accesorios de su equipo
- Chatear e intercambiar mensajes con otros fans
- Conseguir alojamiento para ver a su equipo en otra ciudad del país o del exterior

Para los que tienen un fuerte interés en asistir a los estadios, los pain point principalmente identificados están asociados a las dificultades de acceder a la compra de entradas y, en menor medida, a conseguir alojamiento y servicios logísticos cuando su equipo juega en otra locación geográfica.

En términos generales, otro punto de dolor en relación a su interacción en las redes sociales existentes se basa en la pluralidad de contenidos y otras categorías ajenas al fútbol que interfieren y “contaminan” su experiencia o interés específico.

A su vez, en su mayoría, sienten la necesidad de estar conectados en forma permanente, de mostrar y compartir fotos, contenidos, memes, mensaje, noticias y vídeos (propios o ajenos). Siempre relacionados con la temática futbolera.

Siguiendo con la información recopilada en las encuestas previas realizadas, se hallaron resultados alentadores para el lanzamiento de Futbolplace. Entre ellos, a continuación se resumen los más trascendentes:

- La propuesta de Futbolplace generó una reacción positiva en el 77% de los encuestados.
- El 71% manifestó algún tipo de interés en formar parte de una red social exclusiva para fans de fútbol.
- El 91% manifestó cierto grado de probabilidad de registrarse en Futbolplace (en forma gratuita).
- En cuanto a su presencia actual en redes sociales, el 77% tiene cuenta en Facebook, el 66% en Instagram, 46% en Twitter y 31% en Youtube.
- El **84% ingresa a alguna de las redes sociales mencionadas al menos una vez por día.**
- Respecto a la categoría de interés, **el 52% ingresa a las redes sociales mencionadas para consumir temas de fútbol en forma exclusiva.**

- **El 85% estaría dispuesto a usar Futbolplace en lugar de otras redes sociales para consumir contenidos exclusivos de fútbol.**

En cuanto al otro segmento que nos interesa con el propósito de monetizar Futbolplace (los auspiciantes), se identifican las empresas por un lado y las organizaciones públicas y políticas por el otro. **¿Cuál es la razón por la cual estarían interesados en invertir en publicidad en una red social de nicho?** A continuación se enumeran las ventajas que una plataforma como Futbolplace les ofrece a los potenciales anunciantes:

Les permite incrementar rápidamente su visibilidad. Los algoritmos de redes sociales existentes hacen que resulte complicado llegar a muchos usuarios de manera orgánica. Aunque en teoría sigue siendo posible desarrollar presencia sin usar anuncios pagos, en la práctica se trata de un proceso largo y difícil. Ante esta limitación, los anuncios a través de redes sociales son el camino más eficiente para hacer llegar la propuesta de marca a los usuarios.

Les permite llegar a una gran audiencia, tal como sugieren los estudios mencionados con anterioridad sobre la cantidad de usuarios de internet en general y de redes sociales en particular a nivel mundial, regional y local.

Les permite llegar al público de un modo más asertivo, incrementando su presencia y repetición ya que los usuarios dedican una gran cantidad de tiempo en las redes sociales (en Argentina, como vimos, el promedio de horas diarias que los usuarios destinan a conectarse a redes sociales supera las 3 horas). Por eso, los anuncios en este tipo de plataformas son una manera óptima de llegar a sus potenciales clientes.

Las redes sociales ofrecen mejores elementos para la segmentación. La segmentación por categorías demográficas como la edad, el sexo o la ubicación ya no resultan efectivas. Las redes sociales cuentan con una gran cantidad de información sobre los usuarios, y esto hace posible orientar sus anuncios con mayor precisión en función de sus intereses, comportamientos y características. Futbolplace, en este sentido, ofrece una clara ventaja competitiva a partir de su exclusividad temática.

Los modelos de pago que ofrecen las redes sociales resultan más rentables toda vez que permiten los pagos por los clicks que realizan los usuarios (o bien por cantidad de impresiones).



Además, el costo por click de este tipo de plataformas suele ser bastante más económico y rentable que publicitar en medios tradicionales.

A su vez, **la publicidad en redes sociales permite un mejor control del presupuesto**. Este tipo de plataformas, además de transformarse en un canal relevante para las acciones de branding de las grandes corporaciones, también representan una alternativa para pequeñas y medianas empresas.

Las redes sociales también ofrecen una gran cantidad de formatos, desde los simples anuncios de texto e imágenes hasta galerías de foto y vídeo, contenidos interactivos o formularios. En muchos casos, el formato está específicamente diseñado para que los anuncios se integren con el contenido de la plataforma con el propósito de reducir las barreras del usuario ante la presencia de publicidad.

Las redes sociales también facilitan analíticas detalladas. Las plataformas publicitarias en redes sociales disponen de una gran cantidad de información al alcance de los anunciantes que pueden realizar un tracking de sus anuncios en tiempo real y enlazarlos con su estrategia de conversión para valorar el retorno de la inversión.

III - La propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

La propuesta de valor

Los y las amantes del fútbol desean comunicar, expresar y compartir su pasión como forma de reforzar su identidad a partir del valor simbólico que ofrece la pertenencia a su club. Actualmente, se conectan a través de Facebook, Twitter, Instagram o grupos de Whatsapp pero a nivel global no cuentan con una red social exclusiva que les permita satisfacer sus necesidades.

Aprovechando este “vacío”, **Fútbolplace será una plataforma que permitirá conectar a los fans de fútbol de todo el mundo para que puedan compartir y generar contenidos, experiencias e información y tener acceso a los productos y servicios complementarios que necesitan, a un solo click en una única plataforma**. Entre los servicios complementarios se destacan agenda de partidos, resultados y estadísticas, ticketing, hospitality, transporte, compra-venta de indumentaria y merchandising, alojamiento por sharing, organización de partidos y torneos de fútbol, juegos, competencias on-line, apuestas, acceso a principales noticias de fútbol local e internacional, etc.



Si bien Futbolplace apunta a convertirse en una red social de nicho, se trata de un nicho atravesado por un fenómeno socio-cultural que convoca el interés de un alto porcentaje de la población en casi todas las partes del mundo. El fútbol es un idioma universal y, en este sentido, Futbolplace aspira a generar una audiencia numerosa que atraiga al creciente universo de anunciantes dispuestos a invertir en medios digitales.

El proyecto se basa en un modelo de negocio simple, de características B2C de cara a los usuarios (fans) y B2C hacia los anunciantes (empresas y organizaciones). En este sentido, las perspectivas de éxito de Futbolplace dependerán, en gran medida, de la relevancia de sus contenidos y la experiencia que genere en los usuarios. Según el español David Soler Freixas -especialista en marketing digital- *“Las redes sociales tienen, básicamente, dos grandes objetivos que alcanzar si quieren ser rentables: aumentar la base de usuarios y conseguir que estos interactúen entre sí para que aumente el uso que hacen de ella. Si lo consiguen atraen a los clientes que mantienen su modelo de ingresos: las empresas y anunciantes. Su estrategia se reduce, siendo muy simplista, a darle al usuario razones para usar el mayor tiempo posible la red y, por lo tanto, buscan los segmentos susceptibles de que aprecien más y mejor su propuesta de valor.”*

Ventajas Competitiva

A continuación se detallan las principales ventajas competitivas inherentes a la propuesta de valor de Futbolplace:

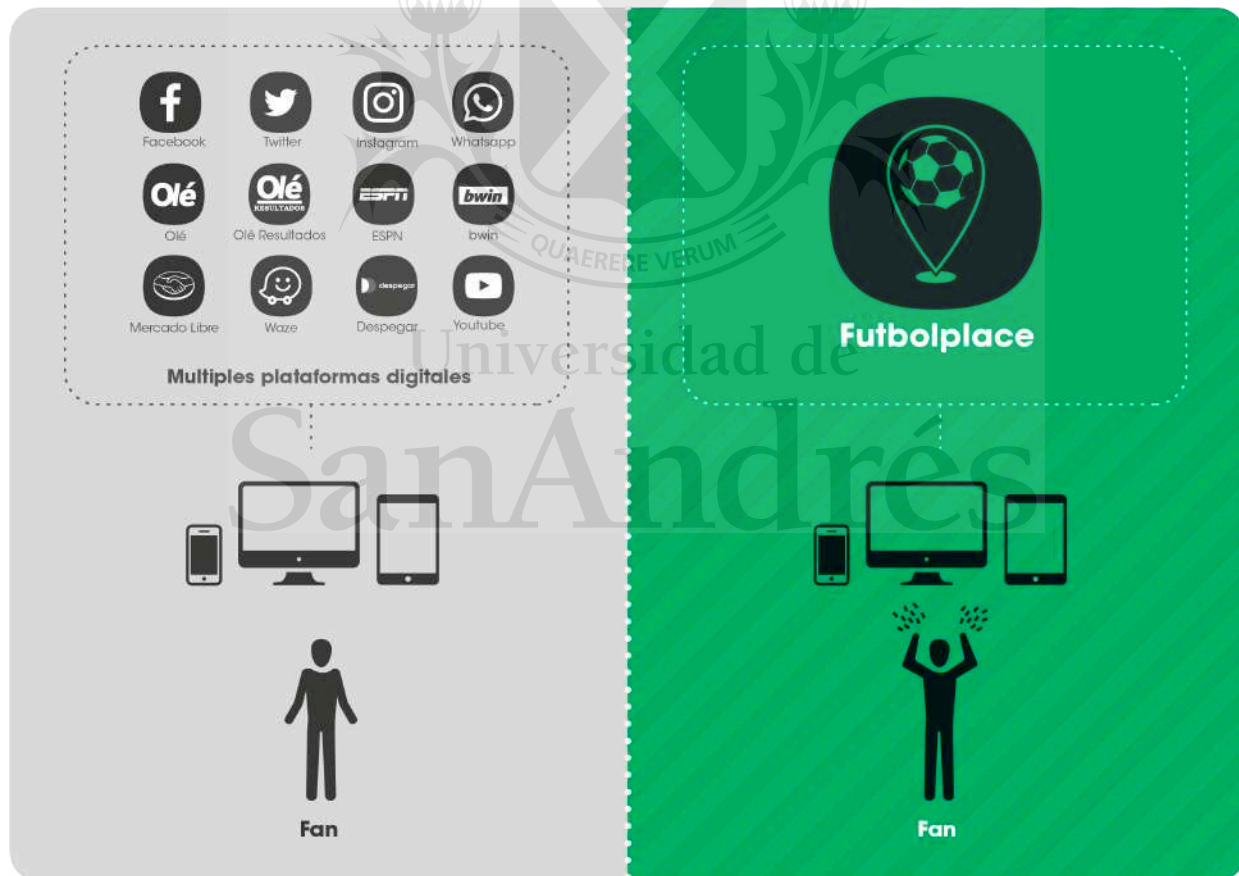
Exclusividad: Futbolplace será una plataforma que se lanzará al mercado para posicionarse como la primera y única red social exclusiva para fans de fútbol. Un “lugar” donde sólo se “hable” de fútbol y permita a los fans vivir su pasión de forma libre e interactiva.

Integralidad: a través de Futbolplace, los fans podrán satisfacer integralmente la mayoría de las necesidades que los vinculan con el mundo del fútbol. En este sentido contempla no sólo la posibilidad de generar y consumir contenidos sino también tener acceso a diversos productos y servicios de su interés. Actualmente, recurren a diversas redes sociales para interactuar a nivel de contenidos e incluso, se dirigen a otras plataformas para consumir productos y servicios complementarios (Mercado Libre, Airbnb, Booking, Despegar, B-Win, etc.). En este sentido, Futbolplace podría integrar la oferta de bienes y servicios relacionados con la categoría fútbol, permitiendo ahorros transaccionales a los usuarios y mejorando su experiencia.

Socialmente responsable: marcando otra diferencia respecto a los competidores identificados, Futbolplace mantendrá su compromiso con la promoción de derechos y el desarrollo de niños y jóvenes que viven en contextos de vulnerabilidad social. Para ello, plantea donar parte de sus ingresos a organizaciones no gubernamentales que persigan esta misión a través de actividades recreativas y deportivas vinculadas al fútbol (escuelas, entrenamientos, campeonatos, etc.)

La siguiente imagen permite visualizar en qué medida la propuesta de valor de Futbolplace podría cambiar el comportamiento, los hábitos y la experiencia de los fans respecto a su interacción digital relacionada con sus necesidades e intereses como hinchas de fútbol.

Imagen de la ventaja competitiva de Futbolplace:



Competidores

Detectar y analizar atributos de los rivales es una tarea compleja debido a que no existe un player que ofrezca un producto similar al de Futbolplace. Por un lado, las redes sociales más relevantes a nivel global no focalizan su propuesta de valor en los fans de fútbol y por el otro, algunas plataformas dirigidas a este segmento no funcionan bajo el concepto de una red social. De todas formas, vale la pena hacer un ejercicio comparativo sobre los atributos que promete Futbolplace respecto a las redes sociales en cuales hoy participan e interactúan los fans en su condición de tales. En forma complementaria, siendo que Futbolplace será lanzado a nivel local, también se agrega en la comparación a Olé digital en función de su posicionamiento como el sitio argentino especializado en fútbol de mayor relevancia en términos de audiencia, tráfico y que, además, cuenta con un modelo de negocio similar al que plantea Futbolplace.

Atributos de la Plataforma	Futbolplace	Grupos de fútbol en Facebook	Página Oficial Clubs en Facebook	Instagram	Twitter	Youtube	Olé.com
¿Funciona como una aplicación independiente?	SI	NO, requiere contar con la aplicación y usuario de FBK	NO, requiere contar con la aplicación y usuario de FBK	SI	SI	SI	SI
¿Los usuarios pueden subir contenidos multimedia?	SI	SI	SI	SI (limitado)	SI (limitado)	SI	NO
¿Los usuarios pueden interactuar entre sí en modo público o privado?	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
¿Los contenidos están segmentados por categoría?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
¿El registro inicial del usuario requiere autorización de un moderador?	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
¿La plataforma puede captar recursos publicitarios propios?	SI	S/D	NO	SI	SI	SI	SI
¿La plataforma permite identificar a fans de un equipo determinado?	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO
¿El club del que es fan es un requisito para la registración?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
¿La plataforma impulsa la RSE contribuyendo a la promoción y desarrollo de poblaciones vulnerables a través de la práctica del fútbol?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia

Canvas Business Model

El Canvas Business Model, creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio” (2010), es una técnica muy utilizada en la actualidad al momento de diseñar un modelo de negocio debido a su practicidad y simpleza. Se trata de un “lienzo” que consta de 9 módulos, tal como se puede observar en el siguiente gráfico que expresa el modelo de negocios de Futbolplace.

Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
-Anunciantes -Influencers -Usuarios (fans) -Proveedores de publicidad digital -Agencias de publicidad -Inversionistas	-Diseño de app y web -Seguridad informática -Marketing y publicidad -Comercialización/ventas -Gestión de RRSS	Crear una red social para que los fans de fútbol puedan compartir y consumir información, contenidos, experiencias, productos y servicios exclusivamente relacionadas con el fútbol, sin interferencia de otros tópicos, generando una audiencia relevante para potenciales anunciantes.	Usuarios: Self Service - Digital Anunciantes: Digital y personal	Usuarios: fans de fútbol de todo el mundo entre 14 y 65 años Anunciantes: Empresas con presencia local e internacional Gobiernos y organismos públicos Partidos políticos y candidatos
	Recursos Clave -Digitales (plataforma) -Diseñadores -Programadores -Community Manager -Comerciales (publicidad)		Canales Usuarios (canal directo): -App Mobile - Web Desktop -Redes Sociales orgánicas Anunciantes (canal indirecto) -Proveedores de Ads -Agencias de publicidad	
Estructura de Costes -Mantenimiento App y Web (stack tecnológico) -Estructura salarial staff Futbolplace -Marketing, publicidad, RRPP -Gastos de operación e instalaciones		Fuentes de Ingreso Advertising directo e indirecto (Fase I - Lanzamiento) Modelo Freemium (fee por servicios adicionales) E-commerce (Fase II y/o posteriores - Expansión)		

Fuente: elaboración propia

La propuesta de valor representa el corazón del Business Canvas Model dado que sobre la misma gira el resto de los componentes del modelo de negocio. En este caso, la propuesta de Futbolplace consiste en crear una red social para que los fans de fútbol puedan compartir y consumir información, contenidos, experiencias, productos y servicios -exclusivamente relacionados a la categoría fútbol-, generando una audiencia relevante para potenciales anunciantes.

Como puede observarse, los tres módulos del extremo superior izquierdo (partners, actividades y recursos clave) están vinculados con la infraestructura de la organización.

Partners: en este aspecto, se visualizan como socios claves de Futbolplace a los usuarios (que convalidarán la propuesta de valor) e influencers (permitirán darle difusión y visibilidad a la plataforma). Por otra parte, se encuentran los actores que permitirán monetizar la plataforma: anunciantes, agencias de publicidad tradicional y proveedores publicitarios digitales (AD Servers). A su vez, las actividades relacionadas con el marketing, la publicidad y la gestión de redes sociales orgánicas también constituyen tareas claves para Futbolplace, especialmente en su primera etapa en la cual el posicionamiento será determinante para el éxito del proyecto. Por otra parte, una vez alcanzado un umbral significativo de usuarios, las actividades comerciales y venta de espacios publicitarios serán de gran importancia para impulsar la facturación. Finalmente, en forma ocasional, también los inversionistas podrían complementar el listado de socios clave toda vez que el negocio requiera asistencia financiera para fondar la expansión de sus operaciones.



Actividades: en cuanto a las principales actividades de Futbolplace, se destacan el diseño, el mantenimiento y los aspectos de seguridad relacionados con el funcionamiento de la plataforma con vistas generar una experiencia satisfactoria para los usuarios y garantizar su disponibilidad permanente. También resultan centrales las tareas de marketing y publicidad para apuntalar el awareness de la plataforma como así también, las actividades de desarrollo comercial y venta que potencien los ingresos del negocio.

Recursos clave: los recursos clave de Futbolplace se dividen en dos: por un lado, los recursos tecnológicos (una plataforma que cuente con robustez y buena performance en términos de hardware, software, códigos, diseño y servicios ASAS) y por el otro, los recursos humanos destinados al UX (programación y diseño), a la interacción con los usuarios y la difusión de la plataforma (Community Manager) y el team de ventas que comercializará los espacios publicitarios a través de las agencias o en forma directa con los anunciantes.

Los tres módulos del extremo superior derecho (relación con el cliente, canales de distribución y segmentos de clientes) están directamente ligados al cliente.

Segmento de clientes: como hemos detallado en apartados anteriores, Futbolplace apunta a captar dos tipos de segmentos marcadamente diferenciados: por un lado, los fans como usuarios de la plataforma que darán forma a una audiencia relevante en tamaño y presencia para el otro gran segmento: los anunciantes (empresas, organizaciones no gubernamentales, agencias estatales, etc.)

Relación con los clientes: al basar su modelo de negocio en dos grandes segmentos bien diferenciados (usuarios y anunciantes), es necesario plantear una relación distinta con cada uno de ellos. En el caso de los usuarios, la relación será 100% digital bajo la modalidad self-service (los usuarios se registran, se conectan y la utilizan tanto en su versión mobile como desktop). En cuanto a la relación con los anunciantes, será bajo una modalidad indirecta digital en el caso de los proveedores de advertising (AD Servers) y otra de tipo directa-presencial en el caso de las agencias de publicidad y medios tradicionales.

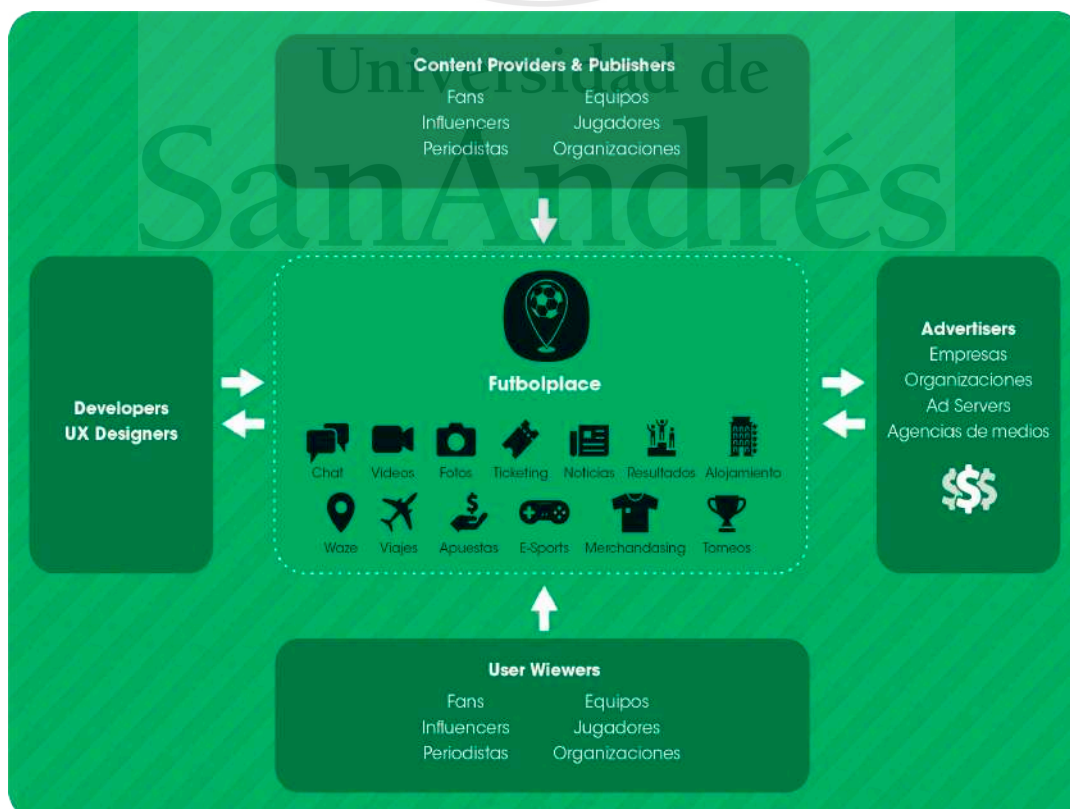
Canales: la forma de llevar la propuesta de valor de Futbolplace a los fans (usuarios) será a través de canales de distribución propios, directos y digitales (App Mobile, Web desktop y redes sociales propias). En cuanto a los anunciantes, será a través de canales indirectos tercerizados digitales (plataformas de publicidad digital) y físicos (agencias de publicidad y medios).

Siguiendo con el diagrama, en la parte inferior, aparecen los dos ítems restantes que hacen referencia a las variables económicas del negocio (estructura de costos y fuentes de ingresos).

Estructura de costos: los costos salariales son los más significativos para llevar adelante las operaciones de Futbolplace, especialmente a partir de su expansión. Luego se destacan los gastos destinados a marketing y publicidad (especialmente en la primera etapa y ante cada lanzamiento en otra geografía) y las erogaciones relacionadas con el mantenimiento y hosteo de la plataforma que representan un porcentaje mayor a medida que crecen el volumen de usuarios, el tráfico y consumo de datos.

Fuentes de ingreso: en la primera etapa de Futbolplace, los ingresos estarán dados exclusivamente por la venta de los espacios publicitarios que se comercialicen en forma directa y, en menor medida, los ingresos generados por la publicidad derivada por los proveedores de avisos digitales bajo la modalidad CPC o CPM. En el mediano-largo plazo, podrían explorarse fuentes de monetización adicionales a través de servicios complementarios desarrollados por la plataforma (modelo freemium o e-commerce propio).

Esquema del modelo de negocio de Futbolplace: propuesta de valor, roles y flujos



IV - Go to market plan

Para determinar el plan de marketing de Futbolplace, partiremos del modelo de las 4P o Marketing Mix¹⁶ desarrollado por Jerome McCarthy hacia fines de la década del 50 y que aún se encuentra vigente, más allá del surgimiento de nuevas tendencias y metodologías que lo complementan. A continuación, se detallan las características principales de Futbolplace para cada una de las cuatro dimensiones que conforman el modelo: producto, precio, plaza y promoción.

1. Producto:

Se trata de un plataforma digital con el formato de red social que permitirá conectar personas con un interés común: su pasión por el fútbol. La propuesta, entonces, consiste en reunir a los futboleros y futboleras en una comunidad temática exclusiva en la cual puedan subir vídeos, fotos, contenidos e intercambiar experiencias en tiempo real con hinchas de su propio equipo o de otros equipos en cualquier lugar del mundo. Adicionalmente, incluye la posibilidad de adquirir productos y servicios relacionados.

Diferenciación

Los grupos o fan pages de Facebook y múltiples plataformas que nuclean a personas interesadas en fútbol y ofrecen productos, servicios o noticias relacionadas al tema, difieren conceptualmente de Futbolplace dado que son espacios para fans de un determinado club (páginas oficiales) o bien, grupos abiertos regulados por un moderador que fija contenidos, sin permitir a los usuarios compartir material propio y sin ofrecerles servicios adicionales en forma integrada. Por otra parte, para pertenecer a la mayoría de estas comunidades se requiere contar con una cuenta Facebook lo cual puede ser considerado una barrera de ingreso (en efecto, si bien Facebook continúa siendo el gigante de las RRSS, está registrando la pérdida usuarios más jóvenes que migran hacia otras plataformas). Finalmente, ninguna de las propuestas existentes cuenta con acciones de responsabilidad social vinculadas al desarrollo y promoción de niños y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad a través de la práctica del fútbol como disciplina integradora.

Exclusividad

Actualmente, los fans participan en grupos de Facebook, páginas temáticas de fútbol y comparten o acceden a publicaciones de fútbol en RRSS como Twitter, Instagram, Whatsapp. Sin embargo,

¹⁶ El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente y crear lazos más cercanos con ellos para lograr atracción y fidelización.



no existe una única plataforma que posibilite cubrir todo el espectro de interacciones y necesidades que, en general, se canalizan a través de otras plataformas de compra-venta de productos, noticias, viajes, etc. Por esta razón, Futbolplace ofrece un espacio exclusivo para satisfacer todas las necesidades de los fans (tal como fuera detallado en el apartado “Propuesta de valor”).

Integralidad

Junto al atributo de exclusividad, Futbolplace también ofrecerá la posibilidad de integrar distintos servicios en una plataforma, buscando satisfacer las necesidades de los fans en un solo lugar.

Entre ellos se destacan:

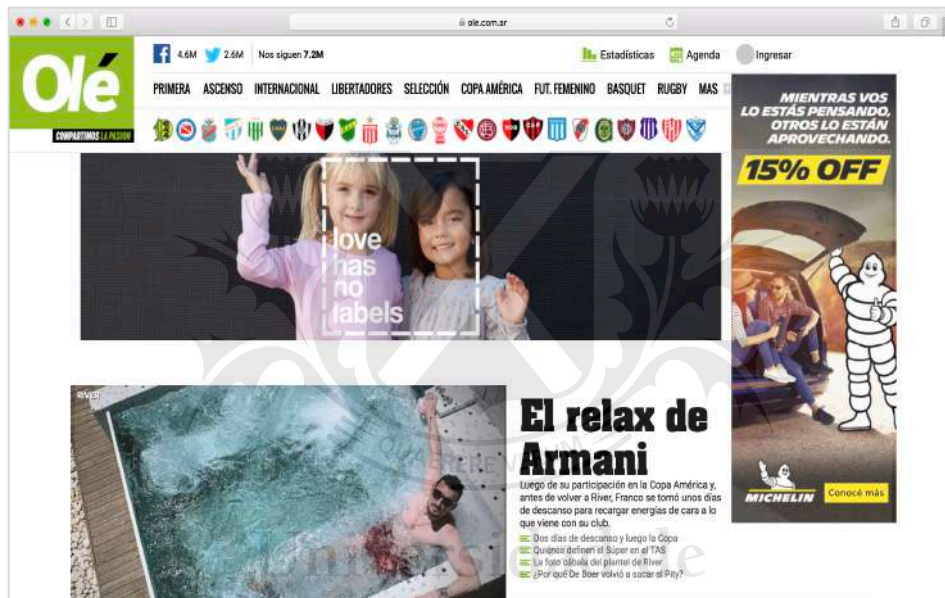
- Publicación de contenidos (fotos, videos, audios)
- Mensajería (chat, inbox)
- Organización de viajes para asistir a partidos (o eventos)
- Disponibilidad de hospedaje de intercambio en otras ciudades o países
- Organización de torneos o partidos (“Tinder de jugadores”)
- Compra/venta de artículos y servicios
- Compra/venta de entradas
- Acceso a conferencias o entrevistas a protagonistas, jugadores, técnicos, etc.
- Acceso a datos estadísticos de jugadores y equipos (integración con otras plataformas)
- Juegos (trivias, prode)
- Competencias de E-Sports
- Apuestas
- Estado del tránsito y cómo llegar al estadio un día de partido
- Resumen de las principales noticias del fútbol local e internacional
- Resultados de todas las competencias de fútbol local e internacional
- Agenda y fixture de las distintas competencias

2.Precio:

Dado que la principal fuente de ingresos de Futbolplace será el advertising, la configuración de una comunidad de usuarios relevante en volumen y tráfico resulta el factor determinante para la sustentabilidad del negocio. En este sentido, el registro y uso de la plataforma para los usuarios será totalmente gratuito. No obstante, de acuerdo a la evolución del negocio, el crecimiento de la masa crítica de usuarios y la expansión a otras geografías, podrán desarrollarse productos o

servicios basados en el modelo freemium o canales de e-commerce propios como fuentes de ingreso adicionales.

En cuanto a los potenciales anunciantes, el precio de un espacio para un anuncio en Futbolplace estará sujeto a la cantidad de visitas diarias que alcance la plataforma. A modo de referencia, para el principal sitio deportivo en Argentina con 1,5 millón de usuarios únicos diarios, un banner de 250x300 en la home page tiene un costo aproximado de \$70.000 por 24 hrs.



Por otra parte, siendo que otra fuente de ingresos publicitarios serán los avisos derivados por los proveedores de publicidad digital, se estima que que los principales AD Servers pagan, en promedio, 10 centavos de dólar por click.

3.Plaza

Al tratarse de una red social, la distribución de Futbolplace será a través de canales digitales: app mobile y sitio web. En su etapa de lanzamiento, el alcance geográfico será Argentina. En las posteriores etapas de expansión, el proyecto será secuencialmente escalado a nivel regional en primera instancia, llegando a todos los países de LATAM y México. Luego continuará con su ingreso en Europa y USA y, en la etapa final, será lanzado en algunos países de Asia.

4.Promoción

Bajo el slogan “Viví tu pasión en un solo lugar”¹⁷, Futbolplace plantea entrar al mercado apalancado por una combinación de acciones de marketing online y marketing tradicional. Al tratarse de una propuesta de valor basada en un formato 100% digital, los mayores esfuerzos presupuestarios serán direccionados al marketing online pero para su lanzamiento, también cobrarán importancia los formatos tradicionales como complemento de las acciones de branding dado que parte del segmento target podrá captarse a través de las transmisiones de partidos por TV, la vía pública, los estadios de fútbol e incluso, las emisiones radiales.

Objetivo y detalles de las acciones de promoción:

El objetivo principal de la campaña de lanzamiento de Futbolplace es generar impacto, dar a conocer la marca, que en el mundo del fútbol se sepa que existe una nueva red social que ofrece una propuesta de valor única y diferencial que les permitirá a los fans acceder a una experiencia distinta y satisfacer sus necesidades.

Posicionamiento

Según el reconocido especialista en marketing, Philip Kotler, *“El posicionamiento es el lugar que una marca o un producto ocupa en la mente de los consumidores respecto a su competencia.”* En este sentido, el posicionamiento de Futbolplace hará foco en su exclusividad temática y la integralidad de servicios que ofrece la plataforma, orientada a satisfacer todas las necesidades de los fans y brindar una experiencia de usuario única que traccione su fidelización. Siguiendo con los aportes de Kotler, el posicionamiento de Futbolplace se basa en la estrategia “más por lo mismo”, toda vez que promete entregar más valor (que sus competidores) por el mismo “precio”.

Marketing online

Al tratarse de una propuesta digital que apunta a un segmento masivo, las campañas on-line serán realizadas en las redes sociales con un gran volumen de usuarios y plataformas visitadas por el público interesado en la categoría fútbol:

1. RRSS propias: posteos en las cuentas de Facebook, Instagram y Twitter de Futbolplace.
2. RRSS no propias: campañas a través de GoogleAds, FacebookAds e InstagramAds

¹⁷ En términos de poder escalar el proyecto a nivel global, el slogan de Fútbolplace en español es replicable a otros idiomas: “Live your passion in an unique place”; “Viva sua paixao em un só lugar”; “Vivi la tua passione in un posto único”, “Vivez votre passion au meme endroit” “Lebe deine leidenschaft an einem ort”, etc.

3. Influencers: posteos de influencers de fútbol con más de 20 mil seguidores en las principales RRSS (por ejemplo, Fantino, Recondo, Grego Rossello, Fran MG, Ezequiel, etc.)
4. Contenidos patrocinados en los principales medios digitales de alcance nacional: Olé, La Nación, Clarín, Perfil, Olé, Dobleamarilla, Marca, 4-4-2, canales de YouTube, etc.
5. Banners o impresiones en los principales sitios web o apps de fútbol locales: Olé, Olé Resultados, Dobleamarilla, Marca, Clarín Deportivo, 4-4-2.

Las acciones de marketing digital serán orientadas a posicionar a Futbolplace, dar a conocer la marca y la propuesta e incentivar la adquisición de usuarios (descargas de la aplicación y registro en la página web). Como parte de la estrategia de posicionamiento online, Futbolplace apuntará a la omnicanalidad para lograr mayor alcance y relevancia de su propuesta de valor. Contará con página de Facebook, cuentas de Instagram, Twitter y un canal de YouTube propio.

Marketing tradicional (offline)

A continuación, se detallan las principales acciones de branding y marketing tradicional de Futbolplace para su etapa de lanzamiento:

1. Avisos durante la transmisión de partidos de fútbol de la Superliga, Copa Argentina, Copa Libertadores de América y Copa Sudamericana.
2. Publicidad estática en los principales estadios de Argentina (CABA, Gran Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Mendoza, Tucumán, Rosario y Santa Fé)
3. Cartelería en la vía pública (CABA y GBA)
4. Cartelería en estaciones de subte
5. Cartelería en paradas de bus y espacios municipales
6. Cartelería en lunetas de colectivos
7. Acciones de promoción en el acceso a los principales estadios de CABA, GBA e Interior los días de partido
8. PNT y publicidad en radio (programas relevantes y transmisiones de fútbol)
9. PNT TV abierta y por cable (programas del segmento fútbol)
10. Notas de prensa en medios audio-visuales

La cartelería en vía pública será provista de un código QR que permita la descarga de la App. Tendrá como objetivo generar conocimiento de marca y asociar Futbolplace como la red social



exclusiva para hinchas de fútbol. Respecto a su ubicación, será colocada en espacios de espera del transporte público (trenes, subtes, paradas de bus) y avenidas principales de CABA y GBA.

En forma complementaria, se prevén acciones de promoción en puntos estratégicos y adyacencias a los estadios de fútbol los días de partido. Por ejemplo, entrega de folletería con código QR para descargar la App, invitando a los usuarios a participar por algún sorteo de camisetas / entradas.

Finalmente, avisos tipo “zócalos” durante la trasmisión televisiva de partidos de la Superliga Argentina de Fútbol, Copa Argentina (a nivel local), Copa Libertadores y Copa Sudamericana (a nivel continental). También contempla la publicidad estática en los estadios (laterales del campo de juego).

Costos de adquisición

Los costos de adquisición por usuario (CPA) al inicio de una plataforma digital que apunta a captar un público masivo serán significativos. En efecto, el presupuesto orientado al marketing representará la inversión de mayor impacto para la puesta en marcha del proyecto y gran parte del éxito del negocio será en función de la efectividad que alcance la estrategia de awareness.

Es de esperar que, en la fase de lanzamiento y posicionamiento de Futbolplace, el costo de adquisición sea elevado y las conversiones no generen rentabilidad. Pero a medida que se consolide una masa crítica de usuarios dispuestos a usar la aplicación y la marca logre un nivel de conocimiento significativo mediante la combinación de campañas digitales y tradicionales, los costos de adquisición tenderán progresivamente a la baja y los leads comenzarán a transformarse en conversiones rentables para el negocio.

Alcance de la campaña

En una primera etapa, la campaña de marketing tendrá alcance nacional con el propósito de validar la aceptación de la propuesta de valor y captar un volumen de usuarios y tráfico relevante en términos de atracción para potenciales anunciantes e inversores que contribuyan a escalar el proyecto¹⁸.

¹⁸ Según Steve Blank, “Un emprendimiento es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”

Consideraciones y costos estimados de la campaña de lanzamiento

Las acciones iniciales de marketing tendrán como objetivo principal posicionar la marca Futbolplace, buscando apuntalar su reputación mediante una buena performance en términos de promesa, desempeño e identidad (diferenciación). Lograr efectividad en este terreno implicará adquirir la cantidad de usuarios necesarios que generen una audiencia atractiva desde el punto de vista de los potenciales anunciantes e inversores que permitirán darle sustentabilidad y escalabilidad al proyecto.

En síntesis, cuanto más corto sea el plazo de captación de usuarios, mayores serán las probabilidades de comenzar a generar ingresos para el negocio y, en consecuencia, lograr que se torne sustentable. Es por eso que la mayor inversión será focalizada en la campaña de lanzamiento de Futbolplace, combinando las acciones de marketing digital y tradicional antes mencionadas. Luego, en la medida que la propuesta de valor de Futbolplace se viralice, la inversión en marketing se acotará a la ejecución de acciones online a través de las grandes plataformas de publicidad digital que permiten regular la inversión y optimizar la relación entre la audiencia alcanzada y el target de usuarios pretendido. Respecto a los costos, para la campaña de lanzamiento de Futbolplace se estima una inversión aproximada de ARS 6.000.000 (USD 100.000), con el objetivo de captar los primeros 100.000 usuarios y proyectando un costo de adquisición unitario de ARS 60 (USD 1).

Acción	Costo Unitario	Acciones	Costo Total
Contenido patrocinado	\$ 200.000,00	5	\$ 1.000.000,00
Banners Webs Deportivas	\$ 70.000,00	20	\$ 1.400.000,00
Influencers (posteos)	\$ 30.000,00	20	\$ 600.000,00
Google/FBK/IG Ads	\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00
Avisos TV en partidos de fútbol	\$ 100.000,00	10	\$ 1.000.000,00
Estática Estadios (carteles fijos)	\$ 100.000,00	10	\$ 1.000.000,00
Markeing Off-line	\$ 900.000,00	1	\$ 900.000,00
Total			\$ 6.000.000,00

Fuente: elaboración propia

V - Requerimientos de inversión y resultados financieros esperados

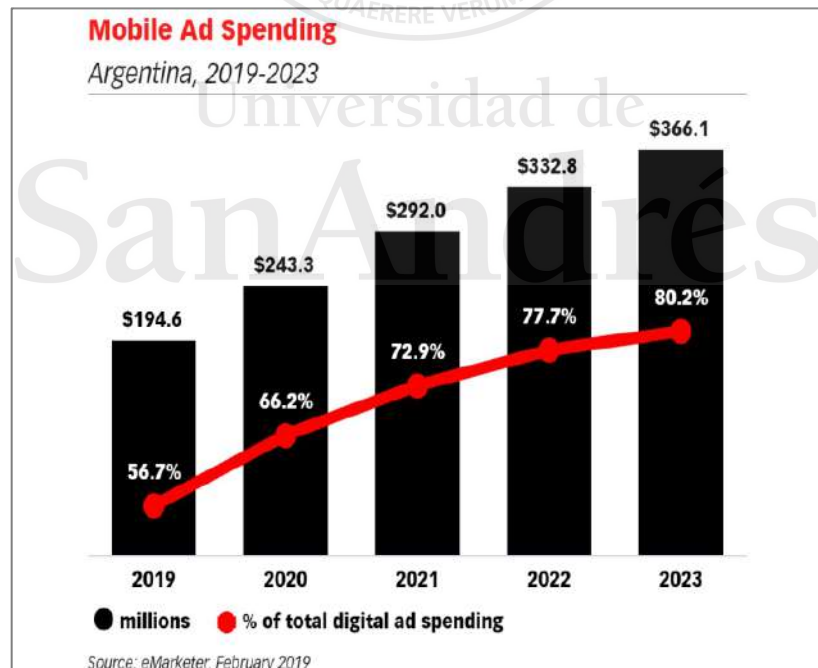
Contexto macro y micro

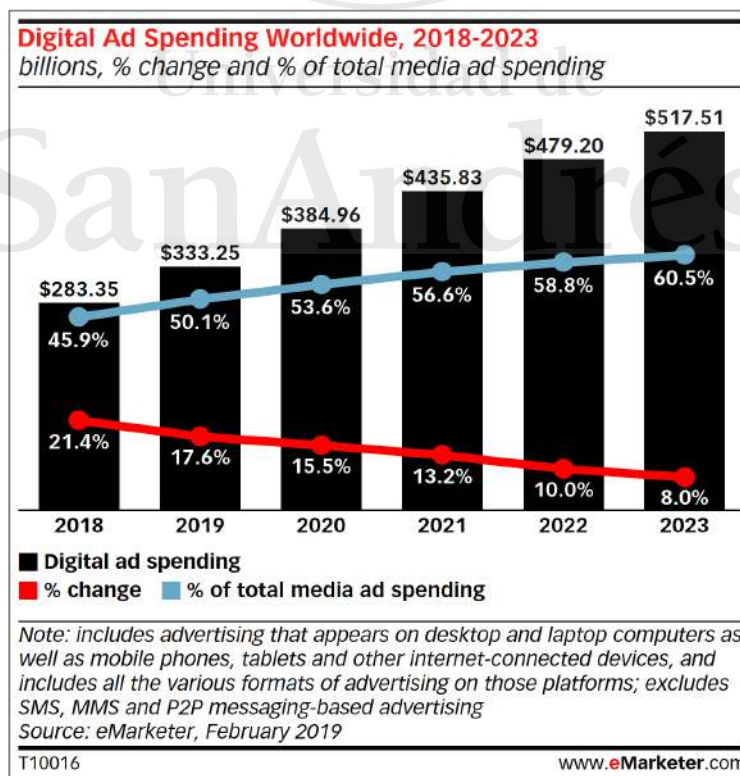
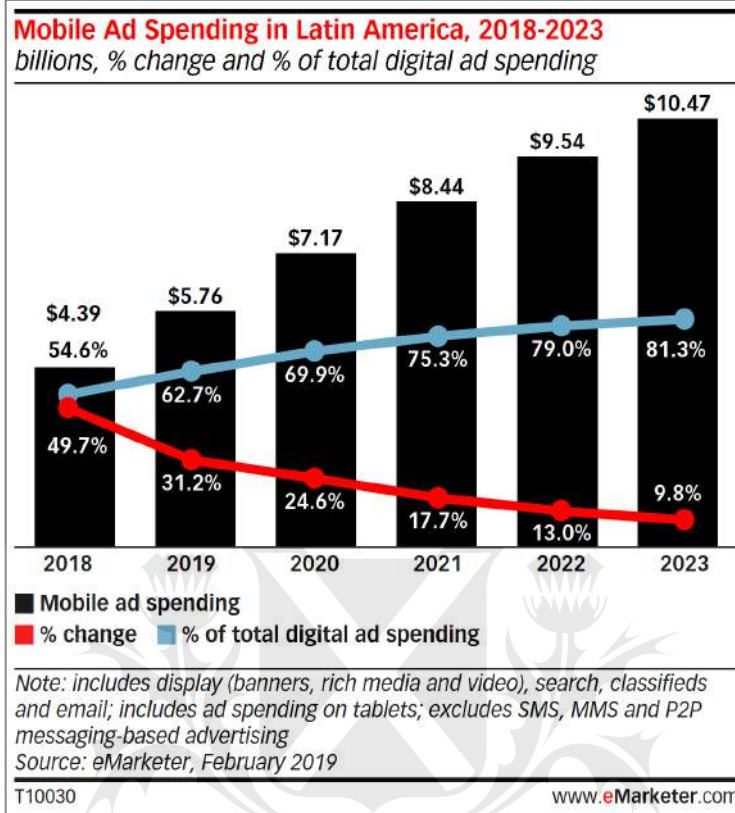
Como hemos desarrollado en los apartados anteriores, el contexto macroeconómico argentino no resulta alentador en el corto plazo. En efecto, para 2020 se espera una nueva contracción del PBI del 2%, una tasa de inflación que oscilará el 40% y un estancamiento en los niveles de los principales indicadores de actividad económica (inversión, producción, empleo y consumo). Este

escenario macroeconómico condiciona al mercado publicitario a nivel general, pero, como contrapartida, existe una tendencia alentadora: el share de la publicidad por internet continúa ganado terreno frente a los canales tradicionales. Para 2018 ya se ubicaba en el 25% y es un KPI que muestra oportunidades de crecimiento dado que el share de advertising por internet en otros países de la región -Chile y Brasil- ya se ubican en torno al 35% y en Estados Unidos y otros países desarrollados de Europa supera el 50%.

Este comportamiento de la inversión publicitaria resulta una oportunidad para Futbolplace en el corto plazo, pero, especialmente, en vistas a su proceso de internacionalización de mediano y largo, toda vez que el advertising a nivel mundial crece a un ritmo del 4,5% anual pero el share de digital continúa en ascenso, pudiendo alcanzar niveles cercanos al 70% del total en los próximos cinco años.

En esta línea de análisis, según proyecciones elaboradas por un estudio de E-marketer que se ilustran a continuación, la industria de la publicidad digital cuenta con un forecast de crecimiento altamente atractivo tanto en Argentina como a nivel regional y resto del mundo:





Estimación del riesgo

En cuanto a la estimación de la tasa descuento (Ku) del proyecto, se tomaron en cuenta los siguientes componentes:

- **Tasa Libre de Riesgo a 10 años (RF): 1,55%**¹⁹
- **Prima Riesgo de Mercado (PRM): 5,6%**²⁰
- **Prima Por Tamaño: 2,5%**
- **Prima por Iliquidez: 2,5%**

Vale aclarar que se asignó una prima de riesgo por el tamaño del negocio y, adicionalmente, una prima por iliquidez dado que se trata de una empresa que no cotizará en el mercado de valores.

Por otra parte, la beta se calculó en base a las betas de las redes sociales existentes que cotizan en Wall Street. En este sentido, surgió del promedio de las betas de Facebook (1,02) y Twitter (0,43), dando como resultado una beta de 0,73.

Por lo tanto, el rendimiento esperado (Ku) surge de la siguiente fórmula:

$$\text{Ku Futbolplace} = \text{RF} + \text{PRM} * \text{Beta} + \text{PRP} + \text{PPT} + \text{PP}$$

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PRP ARG	20,0%	18,3%	16,7%	15,0%	13,3%	11,7%	10,0%	8,3%	6,7%	5,0%
PRP LATAM	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
PRP ZONA EURO	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
PRP ASIA	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
PRP Combinado	20,0%	18,3%	10,0%	9,1%	5,9%	5,3%	4,4%	4,0%	3,6%	3,2%
Prima Tamaño Negocio	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Prima Iliquidez	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
PRM	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
RF	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Beta	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
KU	30,7%	29,0%	27,3%	25,7%	24,0%	22,3%	20,7%	19,0%	17,3%	15,7%
Factor de Descuento	0,77	0,78	0,79	0,80	0,81	0,82	0,83	0,84	0,85	0,86

Fuente: elaboración propia

¹⁹ https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate

²⁰ <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

Como puede notarse, para estimar el Ku se tomó en consideración el riesgo país de las distintas regiones en las que será lanzado Futbolplace, conforme los plazos definidos en el plan operativo que se detalla en el siguiente apartado. Para simplificar el cálculo, se asignó un promedio simple entre las distintas tasas de riesgo correspondientes a cada región. En este contexto, se observa un elevado Ku para los primeros años del proyecto como consecuencia de los actuales niveles de riesgo país que presenta Argentina y se ubican en torno a los 2.000 puntos, siendo de las tasas más elevadas del mundo y la más alta de la región (con excepción de Venezuela)²¹. Pero a partir del tercer año, junto con la expansión regional del proyecto, esta variable comienza a decrecer generando un impacto positivo en el VAN del negocio. No obstante, el Ku promedio se ubica en torno al 23,1%, arrojando como resultado un escenario bastante conservador.

Modelo de generación de beneficios

Tal como se describió en apartados anteriores, el beneficio de Futbolplace estará mayormente dado por la performance que alcance en materia de audiencia y, en consecuencia, de los ingresos que surjan por anuncios publicitarios directos e indirectos. En este sentido, teniendo en cuenta que el proyecto nacerá en Argentina pero luego se expandirá internacionalmente, hay que considerar la proyección de usuarios que captará la plataforma, el nivel de usabilidad esperado y el tamaño de mercado de la publicidad digital, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Usuarios registrados (promedio anual)	500.000	2.000.000	7.000.000	14.000.000	24.000.000	30.000.000	32.500.000	35.000.000	37.500.000	40.000.000
Sesiones diarias promedio (usuarios únicos)	50.000	300.000	1.400.000	2.800.000	7.200.000	9.000.000	11.375.000	12.250.000	13.125.000	14.000.000
CTR (0,9%)	450	2.700	12.600	25.200	64.800	81.000	102.375	110.250	118.125	126.000
CPC (neto de IVA)	\$0,05	\$0,07	\$0,08	\$0,09	\$0,10	\$0,11	\$0,12	\$0,13	\$0,14	\$0,15
Ingresos Mensuales por Ad Server	\$675	\$5.670	\$30.240	\$68.040	\$194.400	\$267.300	\$368.550	\$429.975	\$496.125	\$567.000
Ingresos Anuales por Ad Server	\$8.100	\$68.040	\$362.880	\$816.480	\$2.332.800	\$3.207.600	\$4.422.600	\$5.159.700	\$5.953.500	\$6.804.000
Ingresos Mensuales Venta Directa	\$2.500	\$15.000	\$140.000	\$280.000	\$720.000	\$900.000	\$1.137.500	\$1.225.000	\$1.312.500	\$1.400.000
Ingresos Anuales Venta Directa	\$30.000	\$180.000	\$1.680.000	\$3.360.000	\$8.640.000	\$10.800.000	\$13.650.000	\$14.700.000	\$15.750.000	\$16.800.000
Total Ingresos Anual	\$ 38.100	\$ 248.040	\$ 2.042.880	\$ 4.176.480	\$ 10.972.800	\$ 14.007.600	\$ 18.072.600	\$ 19.859.700	\$ 21.703.500	\$ 23.604.000

Geografía	Argentina	Argentina + LATAM	ARG + LATAM + Europa + USA	ARG + LATAM + Europa + USA + Asia + Otros
Media Users Football Fans Market (estimated)	20.000.000	200.000.000	600.000.000	1.000.000.000
Share Futbolplace Media Users Fans (target)	2,50%	10,00%	3,50% 7,00%	4,00% 5,00%
Share publicidad Internet (mobile & desktop)	0,2%	0,5%	0,6%	0,4%
Total Digital Ads Market (estimated, in BN Dollars)	0,25	10	255	635

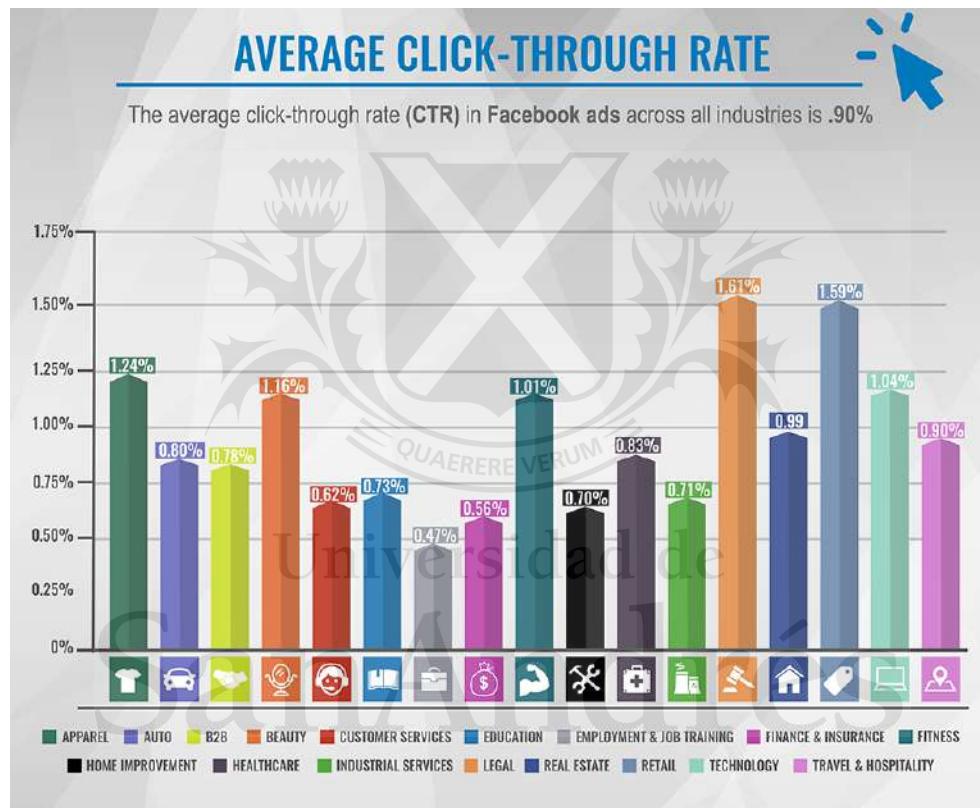
Fuente: elaboración propia

Las sesiones diarias de usuarios únicos que determinan el tráfico de la plataforma se estimaron en base a un porcentaje del total de usuarios registrados, partiendo de una estimación del 10% en sus inicios y creciendo en forma progresiva hasta llegar al 35% en los años de maduración (a

²¹ <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-i-america-latina-serie-historica/>

partir del año 7). Esta proporción se considera una performance razonable en relación a las métricas de conectividad diaria promedio que demuestran Facebook (74%), Instagram (50%) y Twitter (43%).

En cuanto al Click To Rate (CTR), métrica relevante para estimar los ingresos derivados de los AD servers, se estimó el 0,90% para toda la vida del proyecto (dato promedio que surge de estimaciones basadas en CTR Facebook ADs)²².



Fuente: Marketing 4 Ecommerce

El Cost Per Click (CPC) también se estimó teniendo en cuenta los valores promedios que pagan los proveedores de publicidad digital actualmente²³. En este caso, se proyectó un incremento gradual del valor unitario del CPC entre un mínimo de USD 0,05 y un máximo de USD 0,15 a partir del décimo año, acorde al aumento de usuarios y el nivel de tráfico esperado de Futbolplace.

²² <https://marketing4ecommerce.net/rendimiento-del-ctr-en-facebook-ads-por-sectores-infografia/>

²³ <https://www.adspeed.com/Blog/cobrar-publicidad-sitio-web-1188.html>

En cuanto a los ingresos por venta directa de espacios y contenidos patrocinados, partiendo del benchmark de uno de los portales más relevantes de deportes argentino especializado en fútbol, se asignó la suma de USD 0,10 mensuales por cada browser diario promedio (excepto para los dos primeros años en los cuales se determinó un monto de USD 0,05). En tanto, en el mix de venta publicitaria, se estima que los ingresos por AD Server representarán el 30% mientras el 70% restante será aportado por la venta directa de anuncios, espacios y contenidos patrocinados.

Gastos Operativos

Por el lado de los gastos, la mayor parte de las erogaciones de Futbolplace estarán relacionadas con el payroll, teniendo un menor peso los gastos de alquiler de oficinas, publicidad y hosting de la plataforma. Como se muestra en el siguiente cuadro, todas las líneas que componen el opex se incrementan en forma proporcional al volumen de usuarios que adquiera y utilicen la aplicación. A partir del tercer año, las tareas de mantenimiento y desarrollo serán asumidas por el área de IT de Futbolplace. En cuanto a la cantidad de empleados, desde el segundo año se estimó un FTE por cada 50.000 browsers diarios, con un costo salarial promedio de USD 3.000. Los gastos asociados al alquiler de espacios de trabajo evolucionan en base a la eventual apertura de oficinas en las ciudades centrales de los mercados más importantes en los cuales ingresará Futbolplace a futuro (San Pablo, Ciudad de México, Miami, Madrid, Roma, Londres, Múnich, París, Shanghai). En este sentido, se consideró un costo promedio por metro cuadrado (USD 50) y un espacio físico promedio a ocupar por cada empleado (8M2). Por su parte, los gastos de hosting se estimaron de acuerdo al consumo de bytes promedio mensual por usuario de Facebook²⁴, tomando como referencia los costos de servicios tecnológicos vigentes extraídos del simulador de Amazon Web Services²⁵.

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Usuarios Totales Registrados	500.000	2.000.000	7.000.000	14.000.000	24.000.000	30.000.000	32.500.000	35.000.000	37.500.000	40.000.000
Q Browsers Diarios Promedio	50.000	400.000	1.400.000	3.500.000	7.200.000	9.000.000	11.375.000	12.250.000	13.125.000	14.000.000
Q Empleados	5	8	28	70	144	180	228	245	263	280
Sueldos	\$ 180.000,00	\$ 288.000	\$ 1.008.000	\$ 2.520.000	\$ 5.184.000	\$ 6.480.000	\$ 8.190.000	\$ 8.820.000	\$ 9.450.000	\$ 10.080.000
Alquiler Oficinas + Gastos	\$ 24.000	\$ 38.400	\$ 134.400	\$ 336.000	\$ 691.200	\$ 864.000	\$ 1.092.000	\$ 1.176.000	\$ 1.260.000	\$ 1.344.000
Gastos Hosting (Amazon)	\$ 6.336	\$ 33.936	\$ 82.392	\$ 188.220	\$ 273.684	\$ 332.856	\$ 392.016	\$ 405.168	\$ 444.612	\$ 470.904
Gastos Dominio (Godaddy)	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108
Gastos Mantenimiento y Desarrollo IT*	\$ 49.392	\$ 49.392	Se incluyen en el costo salarial de Futbolplace							
Gastos Publicidad	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 440.000	\$ 240.000	\$ 560.000	\$ 340.000	\$ 760.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Total Opex	\$ 379.836	\$ 529.836	\$ 1.664.900	\$ 3.284.328	\$ 6.708.992	\$ 8.016.964	\$ 10.434.124	\$ 10.901.276	\$ 11.654.720	\$ 12.395.012

Fuente: elaboración propia

²⁴ <https://www.merca20.com/27-datos-sobre-facebook-que-no-conocias/>

²⁵ <https://calculator.s3.amazonaws.com/index.html>



Inversión requerida y resultados esperados

El proyecto necesita financiamiento inicial para desarrollar la plataforma y lanzar una campaña de marketing para darla a conocer. Para ello se estima una inversión de USD 150.000, de los cuales USD 40.000 serán destinados al diseño y desarrollo tecnológico, USD 100.000 a las acciones de marketing y los 10.000 USD restantes para la compra de equipamiento y herramientas de trabajo del equipo emprendedor.

Futbolplace: detalle de la inversión inicial			
ROL	Horas	Rate/h	Monto USD
UX/UI	320	20	\$ 6.400
APP Android	480	15	\$ 7.200
APP iOS	480	15	\$ 7.200
Web Backend	480	15	\$ 7.200
Web FrontEnd	480	15	\$ 7.200
Quality Assurance	200	10	\$ 2.000
Project Manager	100	30	\$ 2.800
Total Capex Desarrollo Tecnológico			\$ 40.000
Costos Campaña Marketing y Publicidad			\$ 100.000
Equipamiento Tecnológico Inicial			\$ 10.000
Total Capex Inicial			\$ 150.000

Fuente: elaboración propia

Se estima que para comenzar a monetizar Futbolplace a través de los ingresos publicitarios, se necesita contar con un tráfico diario promedio de 100.000 usuarios únicos. No obstante, el volumen de facturación publicitaria en esos niveles de tráfico no será suficiente para cubrir los gastos de la plataforma.

En este sentido, dadas las características del modelo de negocio, además de la inversión inicial, el proyecto requiere un fondeo adicional estimado en USD 640.700 durante los primeros dos años de vida, hasta tanto pueda alcanzar situación de break even. A partir de entonces, el negocio comienza a evolucionar exponencialmente en términos de rentabilidad. El punto de equilibrio de se proyecta sobre una base de 6 millones de usuarios que generen un tráfico diario promedio de 1,5 millón de browsers, performance que Futbolplace plantea lograr en torno al tercer año (luego de concretar la implementación de su primera etapa de expansión regional).

Una vez superada esa barrera, la rentabilidad comenzará a evolucionar en forma acelerada dado que no sólo se potenciará el interés de los anunciantes, sino que, además, la relevancia de la audiencia en términos de tamaño y alcance geográfico tendrá un impacto positivo en el costo de los espacios, haciendo que el negocio crezca tanto en volumen como en precios. Por este motivo,

el **payback** del proyecto se alcanza en el cuarto año (es decir, al año siguiente de haber llegado a situación de break even)

En cuanto a NOF, teniendo en cuenta las características del negocio, se asumió un requerimiento de efectivo equivalente al 10% de las ventas anuales.

Respecto al capex, básicamente se consideran las inversiones en equipamiento, herramental de trabajo y adecuación de puestos físicos (mobiliario y cableados) que se incrementan conforme la expansión regional del negocio y a las cuales se les aplicó un plazo de amortización de cinco años en forma lineal.

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Capex Equipamiento Nuevos Empleados		\$ 6.000	\$ 40.000	\$ 84.000	\$ 148.000	\$ 72.000	\$ 95.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Capex Actualización Equipamiento					\$ 10.000	\$ 6.000	\$ 40.000	\$ 84.000	\$ 224.600	\$ 110.400
Capex Puestos de Trabajo	\$ 4.500	\$ 2.700	\$ 18.000	\$ 37.800	\$ 66.600	\$ 32.400	\$ 42.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750
Total Capex	\$ 4.500	\$ 8.700	\$ 58.000	\$ 121.800	\$ 224.600	\$ 110.400	\$ 177.750	\$ 134.750	\$ 275.350	\$ 161.150

Fuente: elaboración propia

A su vez, como puede observarse en el flujo libre de fondos presentado, las proyecciones financieras del negocio se calcularon sin recurrir a ningún tipo de endeudamiento y de cumplirse las estimaciones realizadas a 10 años, la TIR del proyecto alcanza el 69,3% y el VAN del negocio asciende a USD 22.373.479.

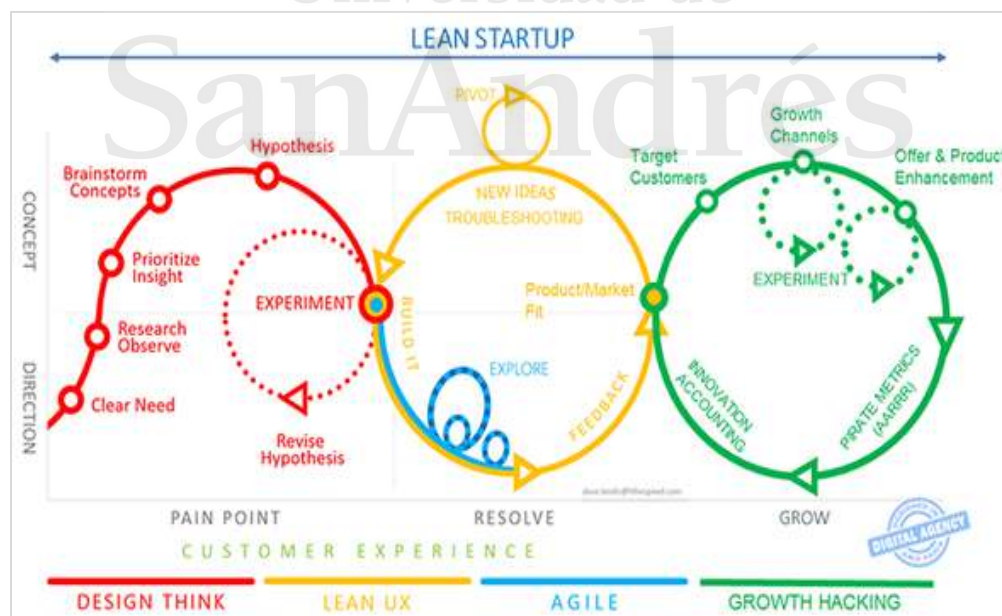
Proyección FFL	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		\$38.100	\$248.040	\$2.042.880	\$4.176.480	\$10.972.800	\$14.007.600	\$18.072.600	\$19.859.700	\$21.703.500	\$23.604.000
Gastos de Operación		-\$379.836	-\$529.836	-\$1.664.900	-\$3.284.328	-\$6.708.992	-\$8.016.964	-\$10.434.124	-\$10.901.276	-\$11.654.720	-\$12.395.012
IIBB (5% s/ ventas)		-\$1.905	-\$12.402	-\$102.144	-\$208.824	-\$548.640	-\$700.380	-\$903.630	-\$992.985	-\$1.085.175	-\$1.180.200
Donaciones (1% s/ventas)		-\$381	-\$2.480	-\$20.429	-\$41.765	-\$109.728	-\$140.076	-\$180.726	-\$198.597	-\$217.035	-\$236.040
EBIT		-\$344.022	-\$296.678	\$255.407	\$641.563	\$3.605.440	\$5.150.180	\$6.554.120	\$7.766.842	\$8.746.570	\$9.792.748
Depreciaciones	\$2.000	\$3.340	\$14.272	\$35.778	\$73.542	\$80.914	\$100.281	\$107.175	\$140.810	\$144.878	
EBITDA		-\$342.022	-\$293.338	\$269.679	\$677.341	\$3.678.982	\$5.231.094	\$6.654.401	\$7.874.017	\$8.887.380	\$9.937.626
Tax (IIGG 35%)		\$0	\$0	-\$94.388	-\$237.069	-\$1.287.644	-\$1.830.883	-\$2.329.040	-\$2.755.906	-\$3.110.583	-\$3.478.169
NOF		\$3.810	\$24.804	\$204.288	\$417.648	\$1.097.280	\$1.400.760	\$1.807.260	\$1.985.970	\$2.170.350	\$2.360.400
Inv NOF		\$3.810	\$20.994	\$179.484	\$213.360	\$679.632	\$303.480	\$406.500	\$178.710	\$184.380	\$190.050
Activo Fijo		\$10.000	\$16.700	\$71.360	\$178.888	\$367.710	\$404.568	\$501.405	\$535.874	\$704.049	\$724.389
CAPEX	\$ 10.000	\$ 4.500	\$ 8.700	\$ 58.000	\$ 121.800	\$ 224.600	\$ 110.400	\$ 177.750	\$ 134.750	\$ 275.350	\$ 161.150
Inversión de Start-up	\$ 140.000										
FFL USD		-\$345.832	-\$314.332	\$184.583	\$701.050	\$4.286.994	\$6.758.496	\$8.576.941	\$10.451.213	\$11.813.583	\$13.225.745
KU		31%	29%	27%	26%	24%	22%	21%	19%	17%	16%
Factor Descuento		0,77	0,59	0,47	0,37	0,30	0,24	0,20	0,17	0,15	0,13
VR FFL USD											\$101.736.499
Suma VR FFL USD		-\$345.832	-\$314.332	\$184.583	\$701.050	\$4.286.994	\$6.758.496	\$8.576.941	\$10.451.213	\$11.813.583	\$114.962.244
VP FFL USD	(\$ 150.000)	-\$ 264.725	-\$ 186.563	\$ 86.057	\$ 260.148	\$ 1.283.227	\$ 1.654.085	\$ 1.740.027	\$ 1.782.165	\$ 1.717.305	\$14.451.754
VAN	\$ 22.373.479										
TIR	69,3%										

Fuente: elaboración propia

A su vez, dada la falta de recursos propios del CEO para hacer frente al financiamiento necesario, se contempla incorporar al equipo emprendedor personas dispuestas a realizar los aportes de capital que requiere el negocio o, bien, conseguir un “ángel inversor” a cambio de equity, considerando conveniente resignar un porcentaje (aunque sea alto) de un negocio con posibilidad de escalar fuerte a futuro antes que conservar la totalidad de un negocio que no puede desarrollarse por restricciones de financiamiento.

VI - Plan operativo

Para determinar el plan operativo de Futbolplace, utilizaremos como marco de referencia el modelo Lean Startup, desarrollado por Eric Rise. Este autor define una startup como una organización dedicada a crear algo bajo condiciones de incertidumbre, situación que aplica a una idea de negocio como la que plantea Futbolplace, iniciando sus actividades en un entorno complejo como el que presenta la Argentina actualmente. En síntesis, el método Lean Startup hace que los emprendimientos sean más eficientes en el uso del capital, valiéndose de diversas prácticas que acortan el ciclo de desarrollo del producto, miden el impacto a través de indicadores concretos y ponen foco en entender qué es lo que realmente quieren los consumidores o usuarios, permitiendo al negocio realizar iteraciones sobre el producto y adaptar su propuesta de valor en función de las necesidades de los clientes.



En la etapa inicial de Futbolplace, se aplicaron algunas técnicas de lean startup, especialmente en lo concerniente a la validación de las principales hipótesis que forman parte de su propuesta



de valor, a saber:

- a) Los fans estarían interesados en formar parte de red social que reúna contenidos de fútbol en forma exclusiva.
- b) Los fans estarían dispuestos a compartir info, contenidos y experiencias a través de la plataforma.
- c) Los fans estarían dispuestos a comprar productos y servicios relacionados a través de la plataforma.

Para cumplir con esta primera etapa, se diseñó un experimento que consistió en la elaboración de una encuesta cuyos resultados fueron altamente satisfactorios, tal como fuera desarrollado en el apartado “Mapa de Empatía”. En forma complementaria se creó una página de Facebook para lanzar un posteo patrocinado con el link de la encuesta y, finalmente, también se diseñó una landing page (para mayor información, ver anexo).

En paralelo, poniendo foco en el customer experience, la elección del nombre de la plataforma también se sometió a consideración de los potenciales usuarios a través de la confección de una encuesta mediante la cual el nombre “Futbolplace” resultó el más votado por los fans consultados, con un 55% de aceptación por sobre otras alternativas. Este proceso finalizó con la registración del dominio, que se realizó a través de sitio GoDaddy por la suma total de USD 20.

Luego de haber testeado, validado y refinado la propuesta de valor, a continuación se enumeran los principales próximos pasos del plan operativo de Futbolplace:

Consolidación del equipo emprendedor:

Futbolplace nació como una idea de su fundador que luego de haber atrevasado en forma alentadora su proceso de validación, requiere la conformación de un equipo idóneo que haga posible su implementación y puesta en marcha.

Desarrollo tecnológico:

Se trata de la confección de una app mobile (para Android y IOS) y de una web para uso desktop que sea escalable. Futbolplace comenzará a operar en Argentina pero contempla un plan de expansión a otras geografías en fases posteriores. En este sentido, el equipo de desarrolladores de Futbolplace realizará un diseño de alta capacidad de respuesta y adaptación, basada en estructuras modulares con objetos mutables y flexibilidad para agregar elementos y usar distintos



formatos que permitan que el sitio se pueda modificar y expandir de forma fácil y rápida.

Ejecución de la campaña de marketing:

En un emprendimiento de esta naturaleza que basa sus probabilidades de éxito en el tamaño y la velocidad de captación de clientes (fans), esta parte del plan resulta determinante. Sin un awareness adecuado, no habrá captación de usuarios. Sin la cantidad adecuada de usuarios no habrá audiencia relevante. Y sin audiencia relevante no habrá auspiciantes interesados en invertir en Futbolplace, haciendo inviable e insostenible la supervivencia del negocio.

Desarrollo comercial:

Ejecutar acciones de desarrollo comercial resulta un hito clave del plan operativo de Futbolplace, teniendo en cuenta la importancia que representa la captación de anunciantes para la sustentabilidad del proyecto. Las actividades de desarrollo comercial también incluyen acuerdos y alianzas con algunos stakeholders que pueden obtener algún valor a través de Futbolplace. Por citar algunos: clubs de fútbol, periodistas deportivos, influencers, empresas de servicios relacionados, etc.

Expansión geográfica:

El alcance geográfico de Futbolplace está planteado en etapas. En la **primera fase**, su lanzamiento será a nivel local, proyectando la captación de 2 millones de usuarios en el plazo de 18-24 meses. Tal como fuera desarrollado en el “Go to market plan”, el objetivo de esta primera etapa es posicionar a Futbolplace para que los fans conozcan la propuesta, comiencen a descargar la app, se registren y usen la plataforma. De acuerdo a la estimaciones presentadas, 2 millones de usuarios representan el 10% del tamaño de mercado objetivo en argentina (usuarios de redes sociales interesados en la categoría fútbol)

En una **segunda etapa**, Futbolplace continuará su expansión hacia la región LATAM y México, tratando de llegar a toda la población de habla hispana con excepción de Brasil, que durante esta fase se convertirá en la primera experiencia de Futbolplace en otro idioma. Vale notar que el mercado brasileño además de contar con una masa crítica de social media users estimada en 140 millones²⁶, cuenta con un mercado publicitario digital cuya inversión anual para 2020 superará los 5 billones de dólares²⁷. En síntesis, en este estadio de expansión regional,

²⁶ <https://datareportal.com/reports/digital-2019-brazil>

²⁷ <https://www.statista.com/statistics/303573/internet-ad-spend-brazil/>

Futbolplace apunta a alcanzar los 14 millones de usuarios, logrando un share del 8% sobre de los aproximadamente 200 millones de personas que conforman la comunidad digital con intereses en el fútbol.

En la **tercera etapa**, Futbolplace comenzará a operar en el mercado Europeo, apuntando a penetrar con fuerza en los países que tienen las principales ligas de fútbol: España (La Liga), Italia (Serie A), Inglaterra (Premier League), Francia (Ligue 1), Alemania (Bundesliga), Portugal (Primeira Liga), Rusia (League Premier). Esta fase también incluye el lanzamiento en Estados Unidos donde si bien el fútbol no es considerado un deporte popular, en los últimos años viene ganando terreno a expensas del desarrollo internacional que alcanzó la MSL (Mayor Soccer League). Será la etapa de consolidación internacional de Futbolplace en la cual se espera alcanzar la barrera de los 30 millones de usuarios registrados para el sexto año.

Por último, en una **cuarta etapa**, finalizando con su etapa de internalización, Futbolplace planea ingresar en algunos mercados de Asia, especialmente apuntando a capturar usuarios de China, Japón, India, Emiratos Arabes y Arabia Saudita.

Con esta implementación escalonada, a diez años vista se estima llegar a 40 millones de usuarios (4% del segmento target estimado a nivel mundial) con un tráfico diario promedio de 14 millones browsers (35% del total de usuarios).

Etapa	Estrategia	Alcance Geográfico	Estimated Social Media Fans Users (acumulado)	Usuarios Futbolplace (objetivo)	Market Share	Tráfico Diario (browsers)	% Sobre Usuarios Registrados	Plazo Estimado (días)
Fase 1	Lanzamiento	Argentina	20.000.000	2.000.000	10%	300.000	15%	730
Fase 2	Expansión Regional	LATAM y México	200.000.000	14.000.000	8%	2.800.000	20%	1460
Fase 3	Expansión Global I	Europa y USA	600.000.000	30.000.000	6%	9.000.000	30%	2190
Fase 4	Expansión Global II	Asia	1.000.000.000	40.000.000	4%	14.000.000	35%	3650

Fuente: elaboración propia (la estimación de social media fans users surge de datos relevados por Digital Sports Media)

VII - Equipo emprendedor

El equipo emprendedor será uno de los activos más importantes que tendrá el proyecto. Un equipo diverso, con amplios conocimientos en tecnología y UX, marketing y comunicación digital.

Además de los skills técnicos, el proceso de incorporación de talento en Futbolplace pondrá foco en el fit que sus integrantes tengan con la cultura del proyecto y su misión dado que se espera que el capital humano consituya una de las fortalezas del emprendimiento en el mediano y largo plazo. En este aspecto, lograr un alto nivel de engagement será clave para apalancar la performace, la productividad y la retención de los profesionales que se sumen a la propuesta de Futbolplace.

La estructura inicial está estará conformada por un team de 5 personas que deberán asumir los siguientes roles y responsabilidades:

▪ CEO:

Responsable de definir la estrategia de negocio y ejecutar las acciones comerciales para la captación de sponsoreo e inversiones de capital de riesgo que permitan darle sustentabilidad y escalabilidad a la start-up

▪ CTO:

Responsable de definir y ejecutar la estrategia tecnológica, garantizando el correcto funcionamiento los sistemas y aplicaciones de la plataforma en todos los canales. Tendrá a su cargo la ejecución del presupuesto asignado al desarrollo y la infraestructura tecnológica.

▪ CMO:

Responsable de definir y ejecutar la estrategia de marketing y publicidad. Se encargará de diseñar y producir contenidos e implementar campañas de posicionamiento y adquisición. Definirá la estrategia de branding y tendrá a su cargo la ejecución del presupuesto asignado a las acciones marketing y publicidad.

▪ Community-Manager:

Responsable de la administración de contenidos de la App y Web de Futbolplace y las distintas cuentas orgánicas en las principales redes sociales. Tendrá contacto directo con los usuarios y seguidores. También manejará la relación con los medios de comunicación de acuerdo a los lineamientos de la estrategia fijada por el CMO.

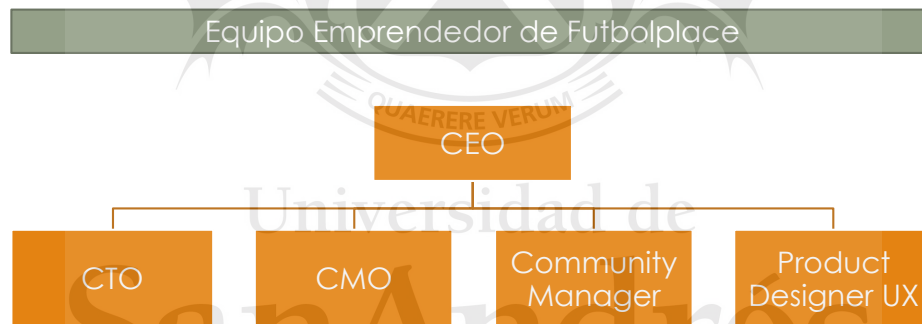
▪ Product-Designer-UX:

Responsable de diseñar la experiencia de los usuarios en la plataforma. Implementará

metodologías de investigación, observación, análisis de datos, benchmark, wireframes, prototipos, conocimientos de usabilidad y de accesibilidad.

En cuanto al sistema de compensación, en la etapa inicial, Futbolplace plantea pagar salarios entre 10% y 20% por encima de la media del mercado para cada posición, logrando seducir a profesionales competitivos. A su vez, la composición del salario tendrá una suma fija y otra variable, a determinar en función de la evaluación de desempeño y cumplimiento de objetivos asignados, algunos de los cuales tendrán una relación con la evolución del negocio a nivel general y otros, con el cumplimiento de KPIs específicos de cada posición.

En forma complementaria, la propuesta de valor de Futbolplace hacia los miembros del equipo incluye flexibilidad horaria, home office, actividades de formación, días de vacaciones adicionales, un clima laboral distendido y una cultura de trabajo que promueva los siguientes valores: pasión, innovación y trabajo en equipo.



VIII - Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad del negocio

Con un flujo de fondos de diez años proyectado a perpetuidad con una tasa de crecimiento nominal del 3%, el negocio tiene un valor presente neto en USD 23.373.479 y su TIR asciende a 69,3%. Por otra parte, el horizonte temporal del recupero de la inversión total se estima en torno al cuarto año de la vida del proyecto. Según las proyecciones realizadas, se considera un negocio viable en la medida que pueda contar con el fondeo de recursos necesario para operar hasta alcanzar el break even estimado para el tercer año.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El principal riesgo para el proyecto consiste en no alcanzar el market share deseado en términos

de audiencia que permita transformarlo en un negocio rentable en el mediano plazo. En caso de no lograr los resultados esperados en los tiempos planificados, deberá encarar una estrategia de posicionamiento mucho más agresiva para generar un awareness más efectivo pero, en dicho contexto, el negocio requerirá una inversión adicional para destinar fondos a una campaña de marketing y promoción de mayor impacto. En caso contrario, otra opción sería entregar parte del equity a organizaciones que cuenten con recursos y know how que permitan la expansión de la plataforma.

Aspectos legales, regulatorios e impositivos

Al inicio de sus operaciones en Argentina, Futbolplace podría formalizarse como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)²⁸, un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad en plazos más acotados y menores costos. Esta tipología de sociedades fueron creadas por la Ley N° 27.349 y Futbolplace quedaría alcanzada por ella. A su vez, este formato resulta impositivamente conveniente toda vez que el impuesto a las ganancias será del 25% para empresas constituidas a partir del año 2020²⁹ (no obstante, las proyecciones financieras de Futbolplace se hicieron en base una tributación del 35% para toda la vida del proyecto). La locación física de la start-up también sería otro aspecto a considerar para reducir el impacto impositivo toda vez que de alocarse en el Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires³⁰ podría quedar exento del pago del impuesto a los ingresos brutos calculado en las estimaciones del flujo de fondos presentado más arriba (5% sobre las ventas).

Estrategia de salida

La estrategia de salida para Futbolplace consiste en vender la start-up en funcionamiento a players existentes, organizaciones relacionadas al fútbol o a empresas de medios de comunicación que puedan estar interesadas en su adquisición. Entre ellas se destacan:

- Empresas y cadenas de medios (TyC, TyC Sports, Fox, ESPN, Olé, Marca, etc.)
- Organizaciones y entidades deportivas (AFA, SAF, CONMEBOL, CONCACAF, UEFA, FIFA, etc.)
- Redes sociales existentes (Facebook, Twitter, etc.)

²⁸ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada>

²⁹ <https://www.cronista.com/columnistas/Ganancias-cual-es-la-tasa-para-empresas-20190423-0042.html>

³⁰ <https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/radicate-en-un-distrito-economico/distrito-tecnologico>

IX - Consideraciones Finales

Dadas las proyecciones realizadas, el negocio resulta atractivo en términos de VAN y TIR, aunque vale aclarar que se trata de un proyecto long-shot que alcanzará la rentabilidad esperada en el mediano-largo plazo, logrando una situación de break even en el tercer año de operaciones y un payback estimado para el cuarto año.

Las estimaciones de usuarios potenciales son relativamente conservadoras en la medida que apuntan a capturar un share de apenas 4% de los mil millones de usuarios de redes sociales interesados actualmente en la categoría fútbol (base que incluso pudiera crecer en los próximos años debido al aumento que muestra la tasa de penetración de internet y redes sociales a nivel de la población mundial). Por ponerlo en otros términos, 40 millones de usuarios representan apenas el 1,6% de los usuarios de Facebook, el 2% de YouTube, el 4% de Instagram y el 12% de Twitter. A su vez, lograr a 10 años vista una tasa de uso promedio del 35% diario también resulta razonable si tenemos en cuenta que dichos porcentajes oscilan entre el 74% y 43% para Facebook, Instagram y Twitter.

Por otra parte, la tasa de crecimiento a perpetuidad elegida del 3% también resulta conservadora, teniendo en cuenta que el incremento de usuarios de internet y redes sociales crece anualmente por encima de ese porcentaje como así también la inversión publicitaria digital.

A su vez, para determinar la tasa de descuento se tuvo en cuenta el nivel de riesgo elevado que presenta la economía argentina y castiga el valor del negocio, especialmente durante los primeros años.

En materia de ingresos, más allá de los modelos de advertising planteados, a lo largo del proyecto pueden surgir otras fuentes de monetización complementarias que no forman parte de los cálculos financieros presentados. Esta variante permitiría elevar el valor del negocio así como también, diversificar el riesgo de contar con el advertising como fuente única de ingresos.

El mayor desafío de Futbolplace consiste en transitar financieramente los primeros años en los cuales tendrá un flujo de fondos negativo hasta lograr el break-even e invertir exponencialmente la relación entre ingresos y egresos en la medida que se concrete la entrada a otros mercados y alcance el nivel de usuarios y tráfico proyectados.



Finalmente, por el tipo de negocio, su adquisición podría ser atractiva para jugadores relevantes de la industria del social media, como de otros players vinculados a la industria del fútbol como las propias federaciones o cadenas de medios de comunicación ligadas el deporte.-



Fuentes y bibliografía

- Eric Ries, “El método Lean Startup” (2011)
- Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur. “Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.” (2013)
- Michael Porter, “Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980)
- <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
- <https://es.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-argentina-january-2019-v01>
- <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>
- <https://www.ecommercey.com/modelo-cepo.pdf>
- http://www.impassemag.com/wp-content/uploads/2018/11/Champions_ranking.jpg
- <https://aulacm.com/precio-desarrollar-app-aplicacion-movil/>
- <https://www.finanzaspersonales.co/fintech/articulo/apps-cuanto-cuesta-crear-una-aplicacion-para-un-negocio/72935>
- <https://www.wordstream.com/click-through-rate>
- <https://2mas2websites.com/ctr-y-cpc-medio-en-google-adwords-por-industria-2018/>
- <https://www.brandwatch.com/es/blog/116-estadisticas-de-las-redes-sociales/>
- <https://tecnologiaclic.com/internet/cuanto-paga-adsense-por-clic/>
- <https://rubenmanez.com/publicidad-en-redes-sociales-que-es-tipos-y-ventajas-consejos/>
- <http://buenoshostings.com/alternativas-a-google-adsense-para-tu-blog/>
- <https://kolmite.com/peepso-perfil-de-usuario-y-complemento-de-redes-sociales/>
- <https://kinsta.com/es/blog/wordpress-plugins-redes-sociales/>
- <https://www.marketingandweb.es/marketing/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- <https://www.webespacio.com/viralizar-contenido-redes-sociales/>
- <http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/09/27/5babe87622601d99328b45ee.html>
- https://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf
- <https://rubenmanez.com/publicidad-en-redes-sociales-que-es-tipos-y-ventajas-consejos/>
- <https://www.synergyweb.es/blog/publicidad-online-google-adwords-facebook-ads-e-instagram-ads/>
- <https://www.adlatina.com/medios/los-anuncios-en-search-y-redes-sociales-impulsarán-el-67-de-la-inversión-publicitaria>
- <http://www.solucionespm.com/la-inversion-en-publicidad-digital-alcanzara-el-49-del-total-mundial-en-2021/>

- <https://www.totalmedios.com/nota/36364/en-2020-search-y-social-impulsaran-el-crecimiento-de-la-inversion-publicitaria>
- <https://www.totalmedios.com/nota/37982/pronostican-que-la-inversion-en-publicidad-digital-representara-el-49-del-total-mundial-en-2021>
- <https://yiminshum.com/digital-social-media-argentina-2019/>
- <https://www.emprendedores.es/gestion/a25972923/como-gestionar-startup-equipo-idea-oportunidad-mercado-finanzas-talento/>
- <https://www.emprendedores.es/gestion/a56349/organigrama-startup-quien-es-quien-principales-cargos-funciones/>
- <https://ilifebelt.com/diferencia-entre-social-manager-y-community-manager/2016/02/>
- <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
- <https://es.investing.com/equities/twitter-inc-income-statement>
- <https://es.investing.com/equities/facebook-inc-income-statement>
- <https://www.oberlo.es/blog/segmentacion-de-mercado>
- <https://es.statista.com/estadisticas/600904/numero-de-empleados-de-facebook/>
- <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-facebook/>
- <https://www.pewinternet.org/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>
- <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/digital/el-286-de-la-inversión-publicitaria-de-argentina-se-destinó-internet>
- <https://www.totalmedios.com/nota/37982/pronostican-que-la-inversion-en-publicidad-digital-representara-el-49-del-total-mundial-en-2021>
- <https://www.emarketer.com/content/latin-america-digital-ad-spending-2019>
- <http://www.solucionespm.com/la-inversion-en-publicidad-digital-alcanzara-el-49-del-total-mundial-en-2021/>
- <https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/medios-y-entretenimiento-en-argentina.pdf>
- <https://www.apertura.com/negocios/Quienes-son-los-empresarios-chinos-que-conquistan-el-futbol-de-Europa-20180420-0003.html>
- <https://blog.servilia.com/la-importancia-de-la-publicidad-en-las-redes-sociales/>
- <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-en-2019-resumen-ejecutivo/>
- <http://digitale-sport-medien.com/gdfb19/> (equipos)
- <http://digitale-sport-medien.com/gdfb19-playeredition/> (jugadores)
- <https://www.monografias.com/trabajos108/impacto-redes-sociales-sociedad/impacto-redes-sociales-sociedad.shtml#introducca>



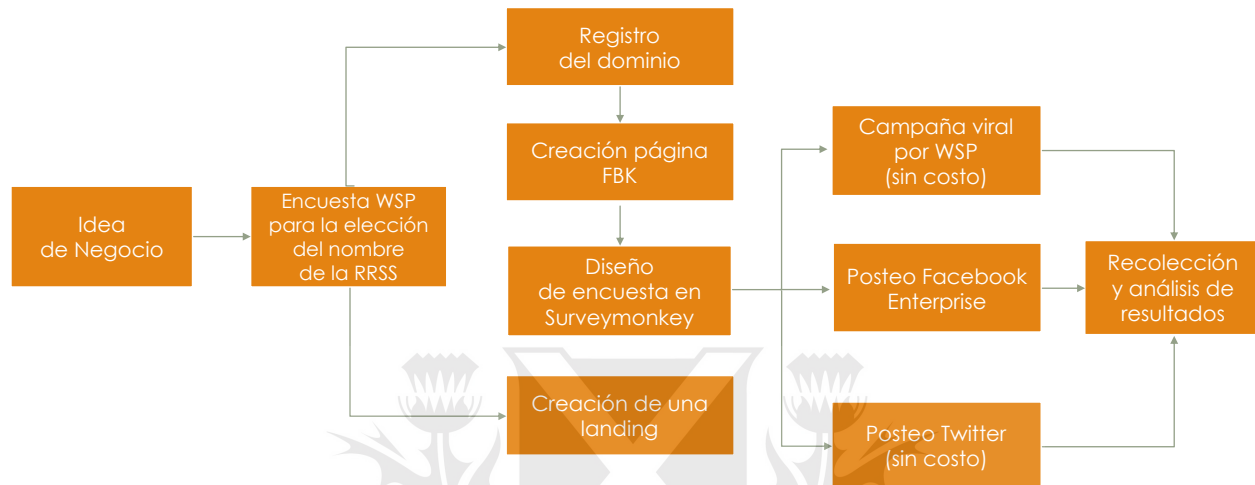
- <https://www.economis.com.ar/crece-la-inversion-en-publicidad-digital-en-argentina-gracias-a-la-tecnologia-movil/>
- <http://www.primerafuente.com.ar/noticias/80663/superliga-repartio-4200-millones-ingreso-clubes-aumento-55porciento>
- <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/crece-la-inversion-en-publicidad-digital-en-america-latina/19313>



Universidad de
San Andrés

X. Anexos

1. Validación de la idea de negocio: diseño del experimento.



2. Validación de la idea de negocio: encuesta Surveymokey.

Encuesta de investigación de Futbolplace.com: hábitos de hinchas de fútbol en Redes Sociales.

¡Bienvenido a Futbolplace.com! La primera red social exclusiva para hinchas de fútbol.

¿Te imaginas un lugar donde sólo se hable de fútbol y puedas compartir contenidos, info y experiencias con fans de tu mismo equipo y, por qué no, de otros equipos del mundo?.

Con Futbolplace.com también podrás chatear, organizar viajes y eventos, conseguir entradas, alojamiento de intercambio y adquirir productos o accesorios relacionados a tu club.

Si estás interesado en la propuesta de Futbolplace.com, completá la siguiente encuesta. ¡Te llevará apenas 1 minuto!

Aceptar

Preguntas:

1. ¿Cuál es tu primera reacción sobre la idea de Futbolplace.com?

Muy positiva
 Algo positiva
 Neutral
 Algo negativa
 Muy negativa

0 de 10 respuestas

2. ¿Qué tan interesado/a estarías en formar parte de una Red Social exclusiva para hinchas y fans de fútbol?

Muy interesado/a
 Algo interesado/a
 Neutral
 Poco interesado/a
 Nada interesado/a

0 de 10 respuestas

3. ¿Qué tan útil sería para vos esta nueva red social?

Extremadamente útil
 Muy útil
 Algo útil
 No tan útil
 Nada útil

0 de 10 respuestas

4. Si Futbolplace.com estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que te registres en forma gratuita?

Extremadamente probable
 Muy probable
 Algo probable
 No tan probable
 Nada probable

0 de 10 respuestas

5. ¿En cuál de las siguientes Redes Sociales tenés cuenta activa?

Facebook
 Twitter
 Instagram
 Youtube
 Otra
 No soy usuario de ninguna Red Social

0 de 10 respuestas

6. ¿Con qué frecuencia ingresarás a tus Redes Sociales?

Al menos una vez al día
 Al menos una vez por semana
 Al menos una vez por mes
 Otra frecuencia
 No utilizo Redes Sociales

0 de 10 respuestas

7. ¿A través de qué dispositivo te conectás a tus Redes Sociales?

Indistintamente a través de mi teléfono móvil, mi computadora o tablet
 Preferentemente a través de mi teléfono móvil
 Preferentemente a través de mi computadora o tablet
 No suelo conectarme a ninguna Red Social

0 de 10 respuestas

8. ¿Cuáles son los temas que más te motivan a ingresar a tus Redes Sociales?

Fútbol (exclusivamente)
 Deportes en general
 Noticias de actualidad
 Gastronomía
 Arte, cultura, música, etc.
 Vinilos
 TV, series, películas
 Compra de productos y servicios
 Subir fotos, videos, comentarios y contenidos propios
 Otra

0 de 10 respuestas

9. Si Futbolplace.com estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que la usaras para leer, subir y compartir contenidos exclusivos de fútbol en lugar de hacerlo a través de otras redes sociales?

Extremadamente probable
 Muy probable
 Algo probable
 No tan probable
 Nada probable
 Nunca usaba Futbolplace.com

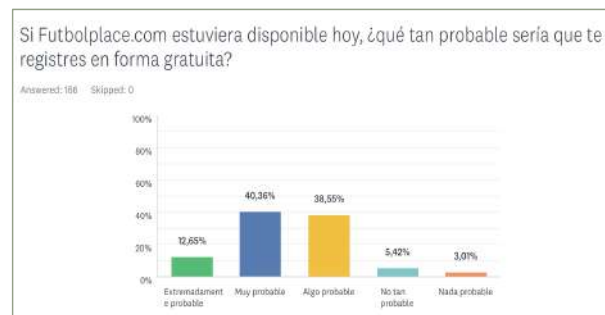
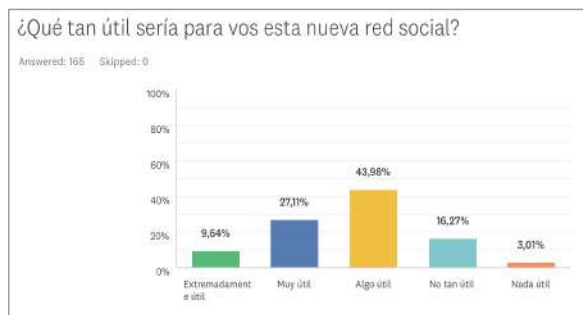
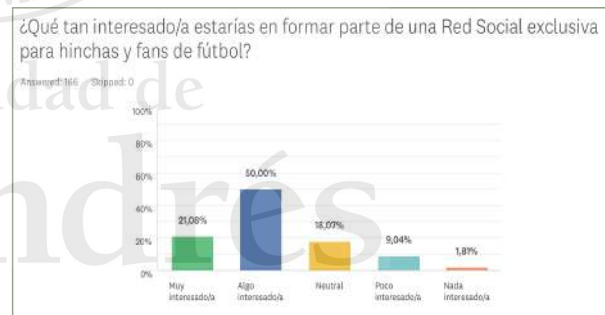
0 de 10 respuestas

10. ¿Cuáles de las siguientes funcionalidades te serían de mayor utilidad en Futbolplace.com?

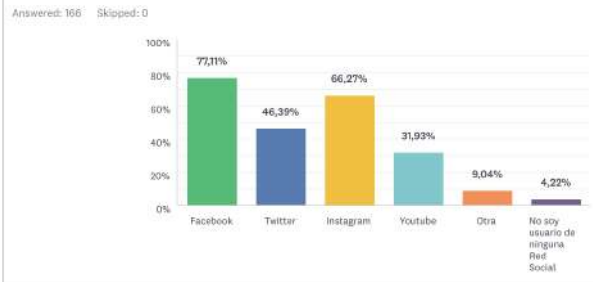
Publicar fotos, videos u otros contenidos
 Chatear o intercambiar mensajes con otros fans
 Comprar o vender productos y accesorios de tu equipo
 Conseguir entradas para ver a tu equipo
 Conseguir alojamiento para ver a tu equipo en otras ciudades o países
 Organizar viajes para ver a tu equipo en otras ciudades o países
 Otro (especificar)

0 de 10 respuestas

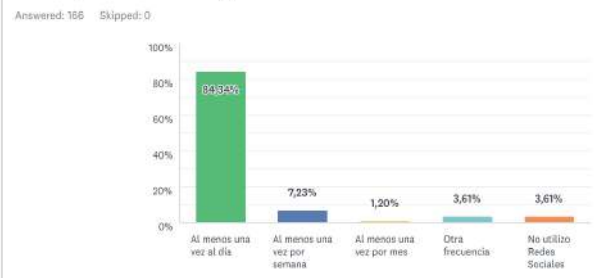
Resultados:



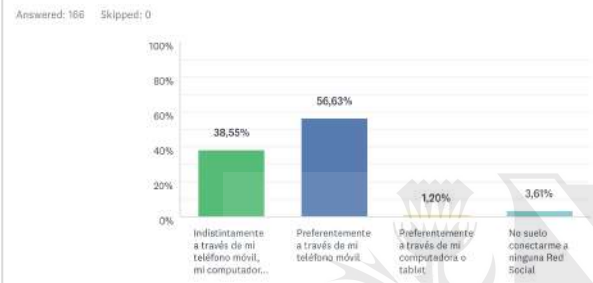
¿En cuál de las siguientes Redes Sociales tenés cuenta activa?



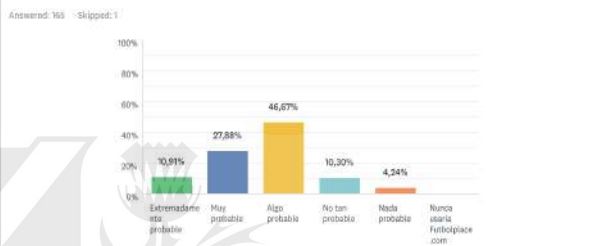
¿Con qué frecuencia ingresarás a tus Redes Sociales?



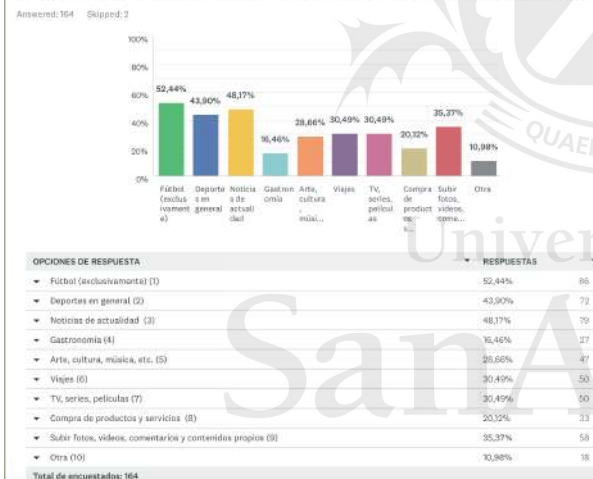
¿A través de qué dispositivo te conectás a tus Redes Sociales?



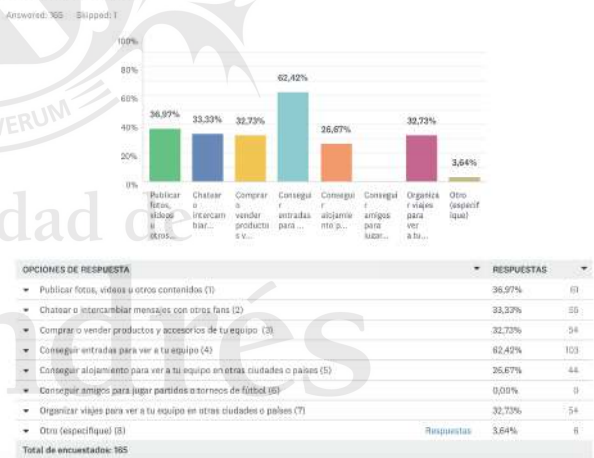
Si Futbolplace.com estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que la usaras para leer, subir y compartir contenidos exclusivos de fútbol en lugar de hacerlo a través de otras redes sociales?



¿Cuáles son los temas que más te motivan a ingresar a tus Redes Sociales?



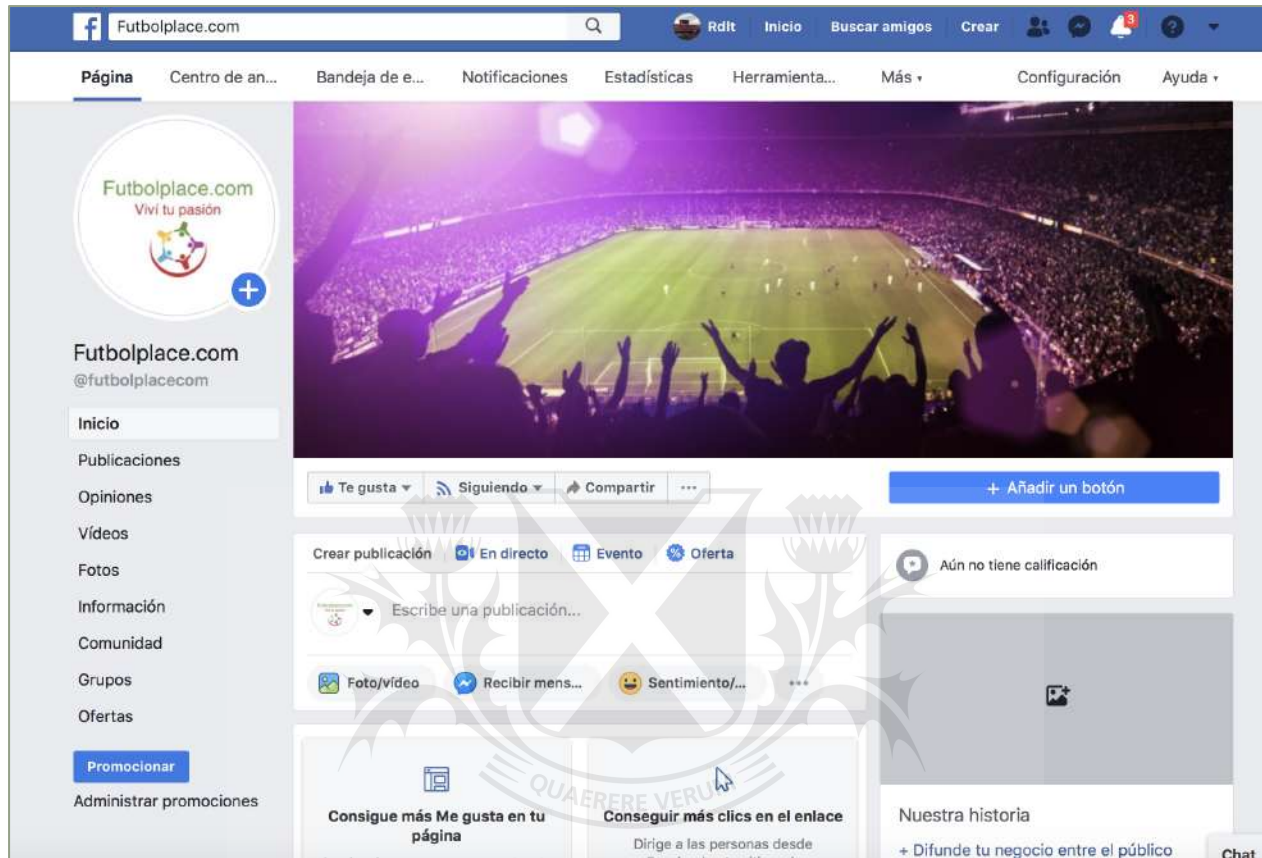
¿Cuáles de las siguientes funcionalidades te serían de mayor utilidad en Futbolplace.com?



Conclusiones:

- Se recolectaron un total de 166 encuestas, en su mayoría a través de la difusión viral entre distintos grupos de whatsapp de amigos y conocidos.
- La propuesta de Futbolplace generó una reacción positiva en el 77% de los encuestados.
- El 71% manifestó algún tipo de interés en formar parte de una red social exclusiva para fans de fútbol.
- En tanto, el 91% manifestó cierto grado de probabilidad de registrarse en Futbolplace (en forma gratuita).
- En cuanto a presencia actual en RRSS, el 77% tiene cuenta en FBK, el 66% en Instagram, 46% Twitter y 31% en YouTube.
- El 84% ingresa a alguna de las RRSS al menos una vez por día.
- Respecto a la categoría de interés, el 52% ingresa a RRSS para consumir temas de fútbol en forma exclusiva.
- El 85% estaría dispuesto (en mayor o menor medida) a usar Futbolplace en lugar que otras RRSS para consumir contenidos exclusivos de fútbol.
- Respecto al posteo en FBK, un 16% de las 1640 personas alcanzadas reaccionaron a la publicación, registrando más de 344 likes pero sólo un caso hizo click en el enlace de la encuesta.

3. Validación de la idea de negocio: posteo en Facebook Enterprise.




Futbolplace.com
36 min · 🌐

¿Te imaginas un lugar donde sólo se hable de fútbol y puedas compartir contenidos, info y experiencias con fans de tu mismo equipo y, por qué no, de otros equipos del mundo?.

Con Futbolplace.com también podrás chatear, organizar viajes, eventos, conseguir entradas, alojamiento de intercambio y productos relacionados a tu club.

Si estás interesado en la propuesta de Futbolplace.com, completá la siguiente encuesta. ¡Te llevará apenas 1 minuto!
<https://tinyurl.com/yxqhzjk5>



ES.SURVEYMONKEY.COM

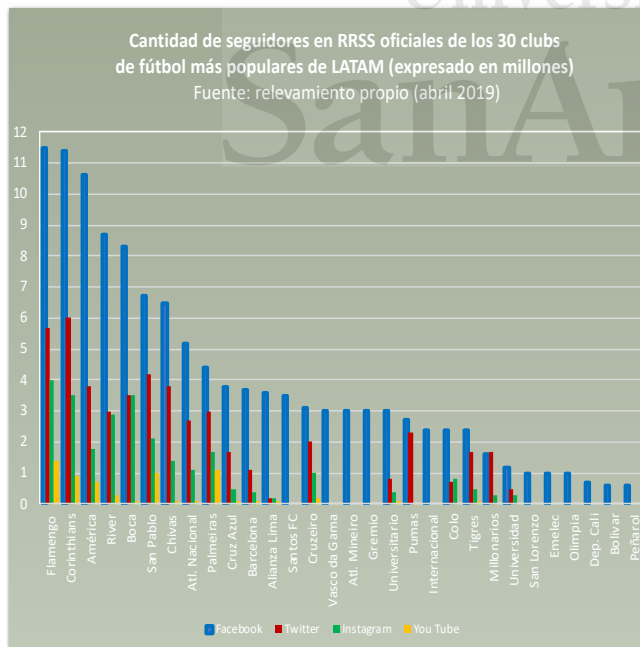
Encuesta de investigación de Futbolplace.com: hábitos de hinchas de fútbol en Redes Sociales.

Resumen de anuncios de Futbolplace.com		
Has gastado 400 \$ en 1 anuncio en los últimos 60 días. Últimos 60 días ▾		
 Personas alcanzadas	 Interacciones con la publicación	 Clics en enlaces
1640	312	1

4. Validación de la idea de negocio: diseño de landing page.


















5. Validación de la idea de negocio: relevamiento inicial de usuarios en redes sociales de los 30 equipos más populares de LATAM. Fuente: elaboración propia.



Equipo	País	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
River	Argentina	8,7	3	2,9	0,3
Boca	Argentina	8,3	3,5	3,5	0,1
San Lorenzo	Argentina	1,0	-	-	-
Bolívar	Bolivia	0,6	-	-	-
Flamengo	Brasil	11,5	5,7	4	1,4
Corinthians	Brasil	11,4	6	3,5	0,9
San Pablo	Brasil	6,7	4,2	2,1	1
Palmeiras	Brasil	4,4	3	1,7	1,1
Santos FC	Brasil	3,5	3,1	2	0,2
Cruzeiro	Brasil	3,1	2	1	0,2
Vasco da Gama	Brasil	3,0	3,0	3,0	3,0
Atl. Mineiro	Brasil	3,0	3,0	3,0	3,0
Gremio	Brasil	3,0	3,0	3,0	3,0
Internacional	Brasil	2,4	2,4	2,4	2,4
Colo	Chile	2,4	0,7	0,8	-
Universidad	Chile	1,2	0,5	0,3	-
Atl. Nacional	Colombia	5,2	2,7	1,1	0,1
Millonarios	Colombia	1,6	1,7	0,3	-
Dep. Cali	Colombia	0,7	0,7	0,7	0,7
Barcelona	Ecuador	3,7	1,1	0,4	0,1
Emelec	Ecuador	1,0	1,0	1,0	1,0
América	México	10,6	3,8	1,8	0,7
Chivas	México	6,5	3,8	1,4	0,1
Tigres	México	2,4	1,7	0,5	0,1
Cruz Azul	México	3,8	1,7	0,5	0,1
Pumas	México	2,7	2,3	-	-
Olimpia	Paraguay	1,0	-	-	-
Alianza Lima	Perú	3,6	0,2	0,2	0,1
Universitario	Perú	3,0	0,8	0,4	0,1
Peñarol	Uruguay	0,6	-	-	-
Total	LATAM	120,6	48,4	26,4	6,4
















7. Estimación del mercado global de social media users: los 100 equipos con mayor cantidad de seguidores. Fuente: Digital Sports Media (enero 2019)

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL BENCHMARK RANK 1 TO 15

#	CLUB	LEAGUE COUNTRY	DIGITAL COMMUNITY	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	SINAWEIBO	OTHERS
1	 REAL MADRID	LA LIGA SPAIN	242,984,560	109,441,431	67,156,494	50,766,821	4,175,788	3,470,433	7,971,593
2	 FC BARCELONA	LA LIGA SPAIN	240,008,793	102,666,024	63,773,353	52,388,797	5,839,155	5,950,606	9,390,858
3	 MANCHESTER UNITED	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	137,054,693	73,276,719	25,281,741	20,812,572	1,308,654	9,318,270	7,056,737
4	 CHELSEA FC	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	90,100,111	47,652,972	14,341,869	15,342,983	1,040,998	4,262,803	7,458,686
5	 FC BAYERN MÜNCHEN	1. BUNDESLIGA GERMANY	79,219,881	49,459,625	14,867,915	6,395,259	1,018,634	3,794,956	3,683,492
6	 ARSENAL	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	76,210,718	37,780,441	13,015,067	14,144,783	1,133,746	4,783,992	5,352,689
7	 MANCHESTER CITY	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	72,330,250	36,666,985	9,902,898	11,201,084	1,577,909	8,312,547	4,768,837
8	 JUVENTUS	SERIE A ITALY	69,481,168	36,094,020	20,532,565	10,365,007	1,748,707	827,521	1,912,348
9	 LIVERPOOL FC	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	67,113,716	32,372,095	11,429,324	12,673,478	1,778,430	2,501,716	6,358,672
10	 PARIS SAINT-GERMAIN	LIGUE 1 FRANCE	66,754,031	35,727,312	18,016,890	6,259,866	1,662,751	1,512,659	1,574,533
11	 AC MILAN	SERIE A ITALY	44,419,893	24,793,228	5,195,506	6,897,332	463,540	1,179,264	5,891,023
12	 BORUSSIA DORTMUND	1. BUNDESLIGA GERMANY	28,449,103	15,197,035	6,550,430	3,312,972	389,104	1,777,789	1,221,717
13	 GALATASARAY	SUPERLIG TURKEY	26,420,870	12,645,288	5,567,031	8,775,938	425,710	17,506	989,497
14	 ATLÉTICO DE MADRID	LA LIGA SPAIN	26,167,880	13,728,313	6,043,421	4,615,706	159,819	482,714	1,137,907
15	 CORINTHIANS	BRASILEIRO SERIE B	21,901,620	11,398,908	2,989,864	5,868,010	753,563	0	891,275

RESULT SPORTS
JANUARY 2019















GLOBAL DIGITAL FOOTBALL BENCHMARK RANK 16 TO 30

#	CLUB	LEAGUE COUNTRY	DIGITAL COMMUNITY	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	SINAWEIBO	OTHERS
16	 FLAMENGO	BRASILEIRO SERIE A	21,718,461	11,552,338	3,151,235	5,642,110	1,228,546	0	144,231
17	 AL AHLY SC	PREMIER LEAGUE EGYPT	21,088,382	11,684,855	3,708,593	4,512,927	301,019	0	881,188
18	 FENERBAHÇE	SUPERLIG TURKEY	21,010,112	9,375,950	3,854,360	5,783,950	218,848	0	777,004
19	 TOTTENHAM HOTSPUR	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	19,705,883	10,295,755	3,405,544	3,285,700	412,590	1,965,358	340,936
20	 F.C. INTERNAZIONALE	SERIE A ITALY	17,357,035	11,316,145	2,442,759	1,978,426	383,235	1,036,354	200,116
21	 CLUB AMÉRICA	LIGA MX CLAUSURA MEXICO	16,790,150	10,647,432	1,600,863	3,846,707	621,235	0	73,913
22	 BOCA JUNIORS	PRIMERA DIVISIÓN ARGENTINA	16,260,134	8,479,955	3,303,187	3,463,080	280,270	0	733,642
23	 PERSIB BANDUNG	LIGA 1 INDONESIA	15,920,566	9,782,567	2,697,098	3,189,853	249,911	0	1,137
24	 RIVER PLATE	PRIMERA DIVISIÓN ARGENTINA	15,349,044	8,856,868	2,647,938	2,976,091	154,000	0	714,147
25	 AS ROMA	SERIE A ITALY	14,824,001	9,405,034	2,204,053	2,442,703	284,535	220,667	267,009
26	 SAO PAULO FC	BRASILEIRO SERIE A	13,777,495	6,692,496	1,882,111	4,244,065	890,864	0	67,953
27	 BESIKTAS	SUPERLIG TURKEY	13,298,072	5,689,098	2,530,630	3,964,190	250,286	30,756	633,072
28	 AL-HILAL	SAUDI PRO LEAGUE SAUDI ARABIA	12,888,256	315,085	1,986,609	8,758,531	827,757	0	1,000,274
29	 DEPORTIVO GUADALAJARA (CHIVAS)	LIGA MX CLAUSURA MEXICO	11,866,207	6,491,930	1,339,059	3,787,677	134,186	0	113,155
30	 LEICESTER CITY	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	11,154,219	6,634,573	2,559,289	1,273,415	78,203	529,954	78,785

RESULT SPORTS
JANUARY 2019

GLOBAL DIGITAL FOTBALL BENCHMARK
















RANK 31 TO 45

#	CLUB	LEAGUE COUNTRY	DIGITAL COMMUNITY	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	SINAWEIBO	OTHERS
31	 ZAMALEK SC	PREMIER LEAGUE EGYPT	10,385,649	5,974,913	976,165	3,204,744	218,052	0	11,754
32	 OLYMPIQUE MARSEILLE	LIGUE 1 FRANCE	10,305,378	5,030,072	959,705	3,059,331	216,424	354,994	684,852
33	 PALMEIRAS	BRASILEIRO SÉRIE A	10,054,675	4,372,710	1,583,354	3,010,331	1,044,647	0	43,625
34	 ATLÉTICO NACIONAL	CATAGUAYANOS A COLOMBIA	9,165,100	5,235,003	1,108,712	2,681,860	131,323	0	8,202
35	 AS MONACO	LIGUE 1 FRANCE	8,787,205	5,242,565	1,109,506	2,182,411	81,917	65,432	105,374
36	 SANTOS FC	BRASILEIRO SÉRIE A	8,685,392	3,528,165	748,146	2,723,014	654,400	0	1,031,667
37	 GREMIO	BRASILEIRO SÉRIE A	7,811,710	3,068,712	1,122,782	2,652,695	391,215	0	576,346
38	 GUANGZHOU EVERGRANDE TAODAO FC	CHINESE SUPER LEAGUE CHINA	7,766,950	34,235	1,021	16,367	0	7,715,327	0
39	 SSC NAPOLI	SERIE A ITALY	7,632,105	4,160,141	1,287,525	1,550,447	121,065	351,748	161,179
40	 CRUZEIRO	BRASILEIRO SÉRIE A	6,616,141	3,092,623	928,251	2,008,339	171,698	0	415,229
41	 CD CRUZ AZUL	LIGA MX CLASIFICACION MEXICO	6,610,105	3,814,895	455,748	1,720,529	113,088	0	505,865
42	 CR VASCO DA GAMA	BRASILEIRO SÉRIE A	6,282,269	3,096,111	744,577	2,171,226	251,256	0	19,099
43	 FC PORTO	LIGA NOS PORTUGAL	6,217,256	4,032,324	971,655	1,072,691	109,729	1,337	29,520
44	 FC SCHALKE 04	1. BUNDESLIGA GERMANY	6,151,481	2,850,832	582,008	895,160	99,781	1,369,074	353,626
45	 OLYMPIQUE LYONNAIS	LIGUE 1 FRANCE	6,076,635	3,329,515	825,860	1,603,202	28,885	11,815	278,358

RESULT SPORTS
JANUARY 2019
















GLOBAL DIGITAL FOOTBALL BENCHMARK

RANK 46 TO 60

#	CLUB	LEAGUE COUNTRY	DIGITAL COMMUNITY	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	SINAWEIBO	OTHERS
46	 CLUBE ATLETICO MINEIRO	BRASILEIRO SÉRIE A	6,052,338	3,042,781	839,939	2,018,758	135,955	0	14,905
47	 VALENCIA CF	LAIGA SPAIN	6,011,064	3,324,444	529,985	1,229,690	71,499	518,615	336,831
48	 SPORT LISBOA E BENFICA	LIGA NOS PORTUGAL	5,985,251	3,070,255	994,839	1,182,367	96,033	4,745	37,012
49	 EVERTON	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	5,980,133	3,106,364	821,530	1,724,941	113,908	12,045	196,345
50	 CHAPECOENSE	BRASILEIRO SÉRIE A	5,840,402	3,945,030	1,221,004	645,289	27,758	0	421
51	 AFC AJAX	ERE DIVISIE NETHERLANDS	5,809,873	2,551,902	934,729	1,042,725	313,834	872,184	94,499
52	 UNAM PUMAS	LIGA MX CLUBS MEXICO	5,560,501	2,766,245	395,983	2,265,488	79,553	0	53,232
53	 BARCELONA S.C.	SERIE A BELGIUM	5,342,860	3,754,351	351,077	1,093,793	100,237	0	43,402
54	 SHANDONG LUNENG TAISHAN	CHINESE SUPER LEAGUE CHINA	5,252,460	556	15,006	2,981	142	5,233,775	0
55	 PERSIJA JAKARTA	LIGA 1 INDONESIA	5,172,049	809,258	1,633,639	2,714,636	12,008	0	2,508
56	 BEIJING SINOBO GUOAN	CHINESE SUPER LEAGUE CHINA	5,126,373	469	0	9,040	0	5,116,864	0
57	 KAIZER CHIEFS	PREMIER LEAGUE SOUTH AFRICA	4,893,394	2,891,903	347,552	1,464,040	6,961	0	182,938
58	 WEST HAM UNITED	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	4,816,813	2,301,124	679,315	1,483,231	99,360	85,472	167,711
59	 TIANJIN TEDA	CHINESE SUPER LEAGUE CHINA	4,778,860	750	2,377	0	0	4,775,733	0
60	 SOUTHAMPTON FC	PREMIER LEAGUE UNITED KINGDOM	4,705,698	3,079,609	437,576	1,040,208	55,444	0	92,861
















RESULT SPORTS
JANUARY 2019

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL BENCHMARK RANK 76 TO 90

#	CLUB	LEAGUE COUNTRY	DIGITAL COMMUNITY	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	SINAWEIBO	OTHERS
76	 COLO COLO	PRIMERA DIVISION CHILE	3,899,201	2,464,149	707,241	678,464	42,136	0	7,211
77	 AL NASSR	SAUDI PRO LEAGUE	3,886,238	14,357	359,914	2,811,368	174,023	0	526,576
78	 SEVILLA FC	LALIGA SPAIN	3,795,892	1,714,864	518,280	1,061,530	54,693	193,527	252,998
79	 MILLIONARIOS FC	CATEGORIA PRIMERA A COLOMBIA	3,700,719	1,659,670	328,007	1,681,711	27,941	0	3,390
80	 ORLANDO PIRATES	PREMIER FOOTBALL LEAGUE SOUTH AFRICA	3,429,926	1,962,996	106,596	1,351,652	8,023	0	669
81	 Спартак / SPARTAK	PREMIER LEAGUE RUSSIA	3,317,870	741,060	370,893	649,824	191,414	0	1,364,679
82	 NEW YORK CITY FC	MAJOR LEAGUE SOCCER, U.S.A.	3,292,630	2,274,065	524,659	421,941	47,470	2,444	22,051
83	 MUANGTHONG UNITED	THAI LEAGUE 1 THAILAND	3,264,639	2,313,517	241,717	31,824	676,949	0	632
84	 AC FIORENTINA	SERIE A ITALY	3,263,071	2,106,236	389,550	629,608	21,142	35,157	81,178
85	 FLUMINENSE FC	BRASILEIRO SERIE A	3,175,290	1,442,887	392,159	1,212,515	112,544	0	15,185
86	 TRABZONSPOR	SUPER LEAGUE 1 UNITED KINGDOM	3,104,353	934,267	410,985	1,674,548	97,596	0	46,957
87	 RECIFE	BRASILEIRO SERIE A	3,094,255	1,070,702	393,818	1,545,506	73,778	0	10,451
88	 BOTAFOGO FR	BRASILEIRO SERIE A	3,099,199	1,383,130	344,295	1,241,131	123,477	0	7,226
89	 CELTIC GLASGOW	PREMIER LEAGUE SCOTLAND	3,098,014	1,954,028	329,561	600,947	79,239	7,039	127,200
90	 SUNDERLAND AFC	PREMIER LEAGUE RUSSIA	3,075,589	1,649,718	201,324	875,436	26,289	195,600	128,222

RESULT SPORTS
JANUARY 2019

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL BENCHMARK RANK 91 TO 105

#	CLUB	LEAGUE COUNTRY	DIGITAL COMMUNITY	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	SINAWEIBO	OTHERS
91	 BAHIA	BRASILEIRO SERIE A	2,913,895	1,112,000	343,956	1,376,472	65,508	0	15,959
92	 CLUB LEON	LIGA MX CLASURAS MEXICO	2,890,406	1,800,437	156,058	895,424	35,292	0	23,195
93	 STOKE CITY	CHAMPIONSHIP UNITED KINGDOM	2,864,092	1,281,752	349,362	1,054,839	27,001	69,076	72,062
94	 JOHOR DARUL TA'ZIM FC	MALAYSIA SUPER LEAGUE	2,855,306	2,062,767	580,249	185,570	26,491	0	229
95	 FC SHAKHTAR	PREMIER LIGA UKRAINE	2,795,553	1,432,600	204,940	70,637	70,460	0	1,016,916
96	 DALIAN SHIDE FC	CHINA LEAGUE ONE CHINA	2,761,526	17	0	53	0	2,761,456	0
97	 SANTOS LAGUNA	LIGA MX CLASURAS MEXICO	2,718,685	1,634,371	194,185	822,223	52,974	0	14,932
98	 LJCKA \ CSKA	PREMIER LEAGUE RUSSIA	2,714,161	506,805	361,857	554,642	154,222	0	1,136,635
99	 SWANSEA CITY FC	CHAMPIONSHIP UNITED KINGDOM	2,635,897	1,346,843	251,971	573,668	28,708	0	34,707
100	 BORUSSIA M'GLADBACH	1. BUNDESLIGA GERMANY	2,635,160	978,878	279,150	579,087	38,373	655,358	104,314
101	 HANGZHOU GREENTOWN	CHINA LEAGUE ONE CHINA	2,550,385	0	1,177	26	0	2,549,182	0
102	 REAL BETIS	LALIGA SPAIN	2,533,087	1,052,652	577,496	669,479	209,019	2,911	21,530
103	 DEPORTIVO TOLUCA	LIGA MX CLASURAS MEXICO	2,491,368	1,432,867	177,834	829,008	9,290	0	42,369
104	 ATHLETIC BILBAO	LALIGA SPAIN	2,485,199	1,032,803	221,716	887,301	35,530	12,717	295,132
105	 VfL WOLFSBURG	1. BUNDESLIGA GERMANY	2,451,032	1,170,787	291,120	381,754	14,408	495,575	97,388

RESULT SPORTS
JANUARY 2019

8. Estimación del mercado global de social media users: los 100 futbolistas con mayor cantidad de seguidores. Fuente: Digital Sports Media (abril 2019)

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
1	 Cristiano Ronaldo	363 M.	122 M.	163 M.	78 M.
2	 Neymar Junior	217 M.	60 M.	114 M.	43 M.
3	 Leo Messi	205 M.	89 M.	116 M.	0
4	 James Rodríguez	91 M.	32 M.	41 M.	18 M.
5	 Gareth Bale	86 M.	28 M.	39 M.	19 M.
6	 Andrés Iniesta	79 M.	26 M.	29 M.	24 M.
7	 Mesut Özil	74 M.	31 M.	19 M.	24 M.
8	 Sergio Ramos	71 M.	23 M.	31 M.	17 M.
9	 Marcelo	68 M.	19 M.	37 M.	12 M.
10	 Zlatan Ibrahimović	68 M.	26 M.	36 M.	6 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
11	 Luis Suárez	67 M.	18 M.	32 M.	17 M.
12	 Karim Benzema	59 M.	22 M.	27 M.	10 M.
13	 Wayne Rooney	55 M.	24 M.	13 M.	18 M.
14	 Gerard Piqué	55 M.	18 M.	17 M.	20 M.
15	 David Luiz	52 M.	24 M.	18 M.	10 M.
16	 Paul Pogba	48 M.	7 M.	34 M.	7 M.
17	 Iker Casillas	47 M.	24 M.	14 M.	9 M.
18	 Mohamed Salah	46 M.	11 M.	26 M.	9 M.
19	 Radamel Falcao	41 M.	12 M.	11 M.	18 M.
20	 Dani Alves	40 M.	8 M.	24 M.	8 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
21	 Toni Kroos	40 M.	12 M.	20 M.	8 M.
22	 Antoine Griezmann	38 M.	7 M.	24 M.	8 M.
23	 Sergio Agüero	35 M.	10 M.	11 M.	14 M.
24	 Eden Hazard	35 M.	9 M.	20 M.	6 M.
25	 Paulo Dybala	34 M.	3 M.	29 M.	2 M.
26	 Kylian Mbappé	33 M.	1 M.	28 M.	4 M.
27	 David de Gea	29 M.	6 M.	10 M.	13 M.
28	 David Villa	28 M.	13 M.	5 M.	10 M.
29	 Robin van Persie	28 M.	14 M.	4 M.	10 M.
30	 Cesc Fàbregas	27 M.	6 M.	10 M.	11 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
31	 Luka Modrić	26 M.	8 M.	17 M.	1 M.
32	 Robert Lewandowski	24 M.	9 M.	14 M.	1 M.
33	 Raphaël Varane	24 M.	6 M.	12 M.	6 M.
34	 Bastian Schweinsteiger	23 M.	9 M.	9 M.	5 M.
35	 Philippe Coutinho	23 M.	2 M.	19 M.	2 M.
36	 Marco Reus	23 M.	13 M.	7 M.	3 M.
37	 Manuel Neuer	23 M.	9 M.	10 M.	4 M.
38	 Mario Götze	23 M.	10 M.	8 M.	5 M.
39	 Pepe	22 M.	10 M.	8 M.	4 M.
40	 Mario Balotelli	22 M.	9 M.	8 M.	5 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
41	 Juan Mata	22 M.	9 M.	5 M.	8 M.
42	 Álvaro Morata	21 M.	7 M.	9 M.	5 M.
43	 Isco	21 M.	3 M.	13 M.	5 M.
44	 Oscar	20 M.	10 M.	5 M.	5 M.
45	 Ivan Rakitić	20 M.	4 M.	14 M.	2 M.
46	 Thomas Müller	20 M.	9 M.	6 M.	5 M.
47	 Willian	18 M.	6 M.	8 M.	4 M.
48	 Javier Mascherano	18 M.	4 M.	5 M.	9 M.
49	 Fernando Torres	17 M.	6 M.	7 M.	4 M.
50	 Alexis Sánchez	17 M.	4 M.	9 M.	4 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
51	 Jordi Alba	17 M.	3 M.	11 M.	3 M.
52	 Keylor Navas	17 M.	6 M.	8 M.	3 M.
53	 Juan Cuadrado	16 M.	4 M.	7 M.	5 M.
54	 Casemiro	16 M.	4 M.	10 M.	2 M.
55	 Arturo Vidal	15 M.	2 M.	9 M.	4 M.
56	 Gianluigi Buffon	15 M.	4 M.	7 M.	4 M.
57	 Pedro Rodríguez	15 M.	5 M.	5 M.	5 M.
58	 Thiago Silva	15 M.	13 K.	15 M.	196 K.
59	 Ezequiel Lavezzi	15 M.	6 M.	3 M.	6 M.
60	 Arda Turan	15 M.	6 M.	6 M.	3 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
61	 Lukas Podolski	15 M.	7 M.	4 M.	5 M.
62	 Marco Asensio	14 M.	2 M.	11 M.	1 M.
63	 Gabriel Jesus	14 M.	1 M.	12 M.	1 M.
64	 Chicharito	14 M.	0	5 M.	9 M.
65	 Thibaut Courtois	13 M.	5 M.	5 M.	3 M.
66	 Marc Bartra	13 M.	4 M.	6 M.	3 M.
67	 Samuel Eto'o	13 M.	9 M.	3 M.	1 M.
68	 Edinson Cavani	13 M.	4 M.	6 M.	3 M.
69	 Marc Ter Stegen	12 M.	2 M.	8 M.	2 M.
70	 Kevin De Bruyne	12 M.	3 M.	7 M.	2 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	ig	tw
71	 Nani	12 M.	6 M.	1 M.	5 M.
72	 Thierry Henry COACH	12 M.	8 M.	2 M.	2 M.
73	 Ángel di María	12 M.	3 M.	9 M.	145 K.
74	 Harry Kane	12 M.	1 M.	8 M.	3 M.
75	 Jérôme Boateng	12 M.	3 M.	6 M.	3 M.
76	 Sami Khedira	12 M.	6 M.	5 M.	1 M.
77	 Lucas Vázquez	11 M.	2 M.	7 M.	2 M.
78	 Thiago Alcântara	11 M.	3 M.	4 M.	4 M.
79	 Aaron Ramsey	11 M.	4 M.	3 M.	4 M.
80	 Stephan El Shaarawy	10 M.	5 M.	3 M.	2 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	Instagram	Twitter
81	 Memphis Depay	10 M.	2 M.	6 M.	2 M.
82	 Fábio Coentrão	10 M.	5 M.	2 M.	3 M.
83	 Lucas Moura	10 M.	3 M.	3 M.	4 M.
84	 Pierre-Emerick Aubameyang	10 M.	778 K.	8 M.	2 M.
85	 Roberto Firmino	10 M.	1 M.	9 M.	0
86	 Carlo Ancelotti COACH	10 M.	3 M.	4 M.	3 M.
87	 Gonzalo Higuain	10 M.	0	3 M.	7 M.
88	 Blaise Matuidi	10 M.	2 M.	5 M.	3 M.
89	 David Alaba	9 M.	3 M.	4 M.	2 M.
90	 André Schürrle	9 M.	4 M.	3 M.	2 M.

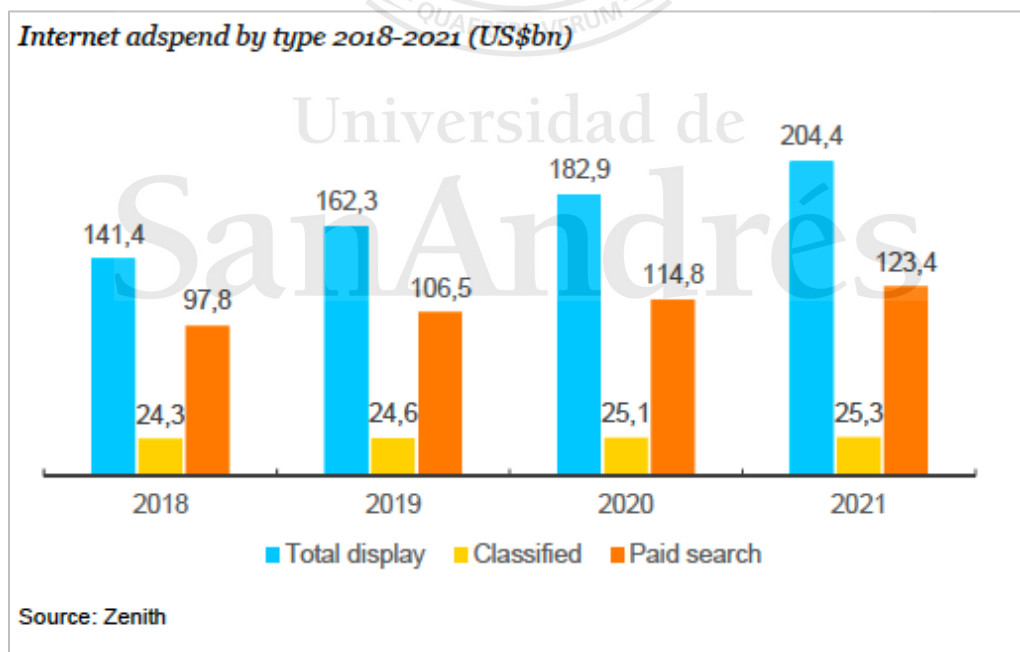
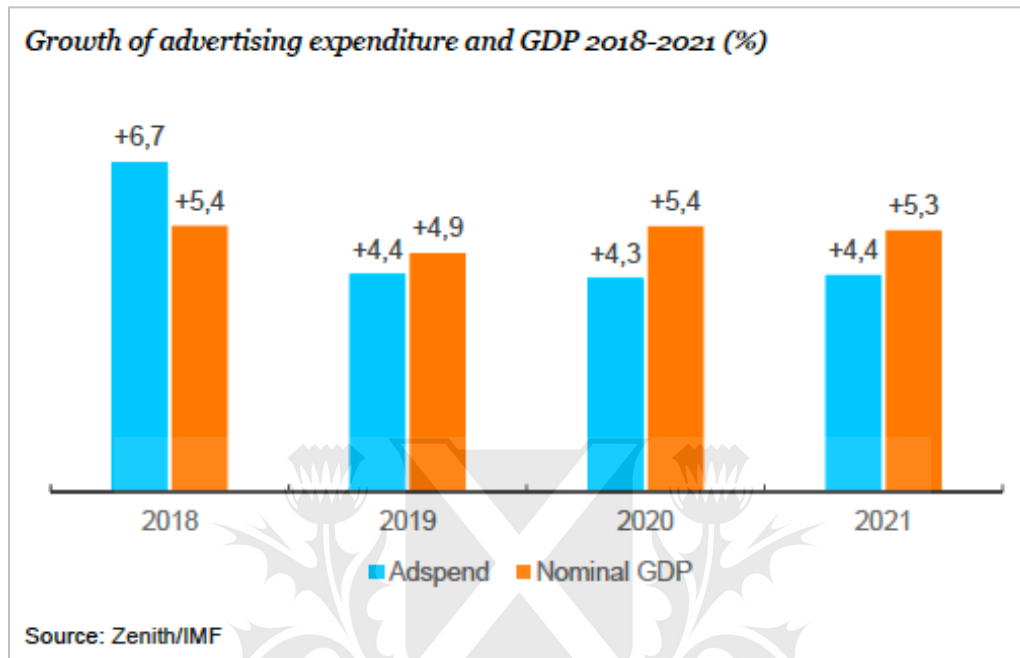
April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

GLOBAL DIGITAL FOOTBALL PLAYERS

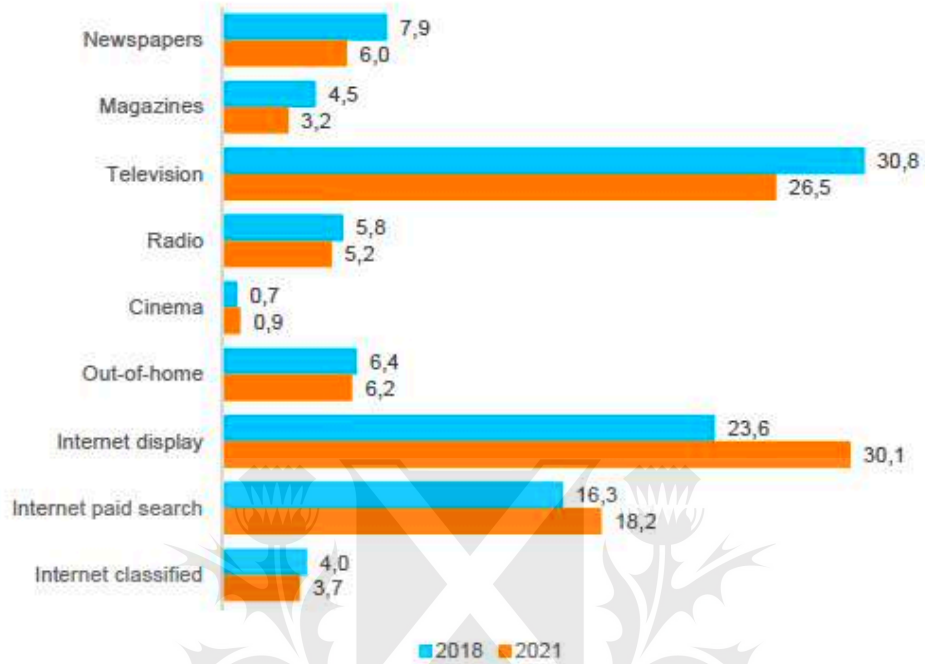
TEAM	PLAYER	DIGITAL COMMUNITY	f	Instagram	Twitter
91	 Nacho Fernández	9 M.	1 M.	5 M.	3 M.
92	 Jack Wilshere	9 M.	3 M.	2 M.	4 M.
93	 Marcus Rashford	9 M.	852 K.	6 M.	3 M.
94	 Marouane Fellaini	9 M.	4 M.	2 M.	3 M.
95	 Alex Oxlade-Chamberlain	9 M.	2 M.	3 M.	4 M.
96	 Romelu Lukaku	8 M.	2 M.	4 M.	2 M.
97	 Raheem Sterling	8 M.	2 M.	4 M.	2 M.
98	 Sergi Roberto	8 M.	0	6 M.	2 M.
99	 Mats Hummels	8 M.	4 M.	2 M.	2 M.
100	 Claudio Marchisio	8 M.	2 M.	4 M.	2 M.

April 2019 #GDFB19 #PlayerEdition RESULT SPORTS

9. Estimación del mercado global de advertising. Fuente: Zenith/IMF (octubre 2019)

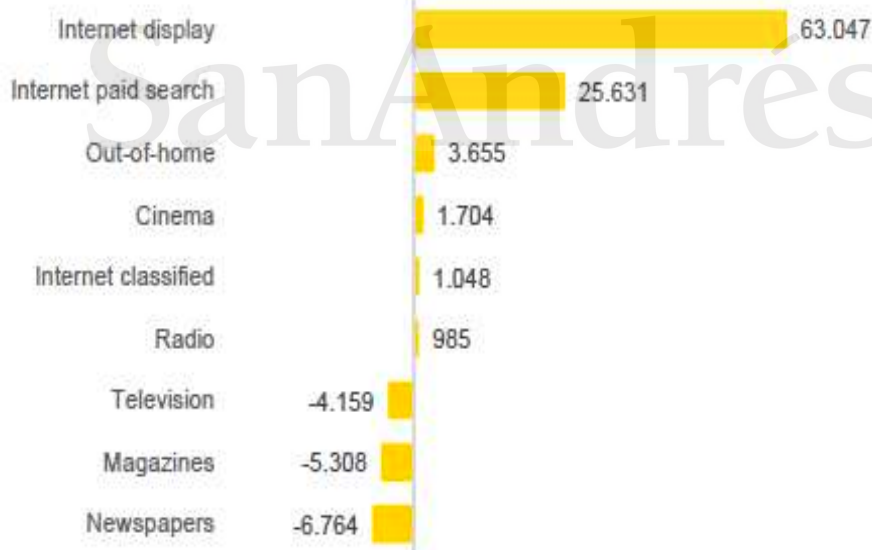


Share of global adspend by medium (%)



Source: Zenith

Contribution to global growth in adspend by medium 2018-2021 (US\$ million)



Source: Zenith



10. Logo App Futbolplace:



11. Logo para campaña publicitaria de Futbolplace:

