



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Master in Business & Technology

Plan de negocios ProLift

Aceleradora de jugadores de fútbol

Autor: Juan Ignacio Ordoñez

DNI: 40.136.354

Director del trabajo final: Daniel Andrés Fernández

Madrid, 03 de Marzo de 2024

1. Resumen ejecutivo

El Mercado de pases es uno de los principales procesos dentro del fútbol, que es a su vez gran parte de la industria del entretenimiento. Sin embargo, nos encontramos con un alto desajuste entre oferta y demanda, en el que muchos clubes generan malos fichajes por falta de información, mientras que muchos deportistas de calidad se quedan sin contrato profesional por falta de acceso a los clubes. En una industria regida por los contactos, la innovación ha sido relegada a un plano secundario, y es por esto que ProLift surge como una nueva organización que busca desafiar a incumbentes en el mercado, con una plataforma para capturar ambos lados del mercado para facilitar la interacción entre ambos. Por el lado de los futbolistas, a través de academias de aceleración, mientras que por el lado de los clubes, con una plataforma en la que podrán ver los perfiles de los jugadores acelerados, con sus métricas y videos, además de un scoring que calcula la probabilidad de éxito de fichar al jugador para ese club en particular, entendiendo variables que el club ponga en su perfil a la hora de la búsqueda de jugadores.

El modelo de ingresos compartidos entre ProLift y los deportistas garantiza que ambos tienen los intereses alineados, dado que la rentabilidad de la empresa dependerá de que los jugadores tengan éxito en conseguir sus contratos profesionales, y por ende este alineamiento de objetivos vislumbra sustentabilidad de la propuesta de valor.

El lanzamiento de las academias de aceleración se hará de forma escalada en países de latinoamérica, mientras que la captura de clubes será principalmente enfocada en Europa y América. ProLift nace con una estructura de 3 fundadores con experiencia en la industria del fútbol y el desarrollo de productos digitales.

El requerimiento de capital para comenzar el proyecto es de EUR 2M, que permitirán tener un *runway* de 2 años, cuando se espera que se dé el *breakeven* y que los ingresos superen a los costos operativos.

2. Índice

1. Resumen ejecutivo.....	2
2. Índice.....	3
3. Introducción.....	5
4. Presentación de la idea.....	5
5. Mercado y segmentos de clientes.....	7
5.1. Definición de la segmentación de proveedores - Deportistas.....	7
5.2. Definición de la segmentación de clientes - Clubes.....	8
5.3. Validación de la propuesta de valor para los segmentos.....	9
6. Fundamentos teóricos del plan de negocio.....	12
6.1. Contexto.....	12
6.2. El Mercado de pases como motor de la competitividad deportiva.....	14
6.3. Cadena de valor.....	16
6.4. Benchmark cross-industria.....	17
7. La propuesta de valor.....	22
7.1. Análisis FODA.....	22
7.2. Propuesta de valor a deportistas.....	23
7.3. Propuesta de valor a clubes.....	26
8. Product-Market-Fit.....	29
9. Tamaño de la oportunidad, Mercado y contexto.....	32
9.1. Tamaño del mercado potencial total.....	32
9.2. Tamaño del mercado objetivo.....	32
9.3. Dinámica competitiva - 5 fuerzas de Porter.....	33
9.4. Benchmark.....	36
10. Modelo de negocios.....	39
10.1. Estructura del modelo de negocios: Business Model Canvas.....	39
10.2. Producto.....	39
10.3. Actividades e insumos clave para la propuesta de valor.....	41
10.4. Modelo de ingresos.....	44
10.5. Estructura de costos.....	45
10.6. Socios Clave.....	47
11. Go-To-Market.....	48
11.1. Estrategia de entrada en captura de proveedores - deportistas.....	49
11.2. Estrategia de entrada en captura de clientes - clubes.....	54
11.3. Estrategia de crecimiento.....	57
11.4. Unit Economics año 1.....	59
12. Plan operativo: recursos y procesos.....	61
12.1. Implementación de Actividades clave.....	61
12.2. Ejecución de la estrategia de Go-To-Market.....	62
13. Implantación del negocio.....	62

13.1. Localización.....	62
13.2. Mercados para los programas de aceleración - Estructura Operativa	63
13.3. Plan de de implantación primeros 5 años.....	63
14. Equipo emprendedor y estructura directiva.....	66
14.1. CEO.....	66
14.2. CTO.....	66
14.3. COO.....	67
14.4. CRO.....	67
14.5. Director Deportivo.....	67
14.6. Organigrama.....	68
15. Resultados económicos.....	70
15.1. Modelo de generación de ingreso.....	70
15.2. Modelo de generación de beneficios.....	71
15.3. Inversión inicial y Costos operativos.....	72
15.4. Resultados proyectados.....	73
16. Condiciones para la viabilidad.....	75
16.1. Viabilidad financiera del negocio.....	75
16.2. Factores de éxito y riesgos.....	75
16.3. Aspectos legales y regulatorios.....	76
17. Conclusiones.....	78
18. Bibliografía.....	79
19. Anexos.....	81
19.1. Ejemplos ilustrativos de la plataforma.....	81
19.2. Detalle de entrevistas.....	81

3. Introducción

El presente trabajo expone el plan de negocios de ProLift, una aceleradora de jugadores de fútbol que busca acercar a deportistas amateurs que buscan su primera oportunidad profesional, con clubes que buscan jugadores competentes.

ProLift lleva adelante su propuesta de valor para deportistas a través de academias de aceleración con formato de cohortes de 44 jugadores cada una, en la cuál se los desarrolla deportivamente, además de acelerar sus condiciones físicas y variables extra-deportivas como la inteligencia emocional, nutrición, idioma, entre otras variables que se desarrollarán a lo largo del trabajo. Por otro lado, la propuesta de valor a clubes se dá a través de la plataforma tecnológica de ProLift, en la cuál se podrá ver los perfiles de los jugadores enriquecidos con datos y videos que permiten al club conocer al jugador, pero adicionalmente en el perfil encontrarán un *scoring* que indicará la probabilidad de éxito en caso de que el club fiche al jugador basado en un modelo de Machine Learning. El principal producto que materializa la propuesta de valor a los clubes es sin embargo la calidad de los jugadores acelerados, que ProLift puede garantizar con su sello de calidad, dado que todos pasan por un exhaustivo proceso de selección, y luego de formación a lo largo de la academia.

A lo largo del trabajo se realiza la definición del problema de la saturación de la demanda de jugadores de fútbol, combinado con la asimetría de información con la cuál los clubes deben tomar decisiones y la propuesta de solución de ProLift.

Adicionalmente, se realiza un estudio de segmentos de ambos mercados, tanto clubes como deportistas, estudio para el cuál se realizaron 6 entrevistas a distintos actores de la cadena de valor, con tres representantes de clubes de primera división española, considerando clubes de primer y segundo tier y 3 jugadores de fútbol con distintos niveles de éxito en sus respectivas carreras profesionales.

Se realiza un análisis de contexto basado en literatura de negocios y específica de la industria del fútbol, específicamente en el mercado de pases, para acompañar al plan de negocios con sólidos fundamentos teóricos.

Luego, adentrados en el desarrollo del plan de negocios, se realiza la evaluación de la propuesta de valor y su sustentabilidad, la capacidad de obtener product-market-fit con la propuesta de ProLift, se realiza un dimensionamiento del mercado potencial, estudiando la dinámica competitiva de la compañía, así como también un estudio de *benchmark* sobre los principales competidores de la industria.

Por otro lado, se presenta un modelo de negocios que habilita a ProLift a capturar parte del valor construido con su propuesta, una estrategia de *go-to-market* que busca expresar cómo se materializará la captura del mercado para la sustentabilidad del modelo de negocios. Luego se presenta el plan operativo, de implantación de negocio y la estructura directiva necesaria para materializar el plan de negocios, para finalizar con los resultados esperados y las condiciones para la viabilidad del negocio.

4. Presentación de la idea

La misión de ProLift es acelerar a deportistas amateurs acercándolos con su primera oportunidad profesional. El plan para lograr su misión es montar una plataforma que junte a los deportistas que buscan su primera oportunidad profesional con clubes que necesitan reforzar sus equipos. En la situación actual del mercado, en el que la oferta de deportistas se encuentra saturada por la cantidad de fichajes que los clubes están dispuestos a hacer, nos encontramos con un escaso poder de los deportistas para participar de manera funcional en la dinámica del mercado. Por otro lado, al no ser los jugadores bienes fungibles que se pueden intercambiar entre sí, la falta de información hace que los clubes tengan que tomar decisiones con pocos datos, y por ende se realizan múltiples transacciones que fracasan de acuerdo a los objetivos del club. ProLift nace como una alternativa que busca brindarle acceso a los clubes a deportistas de calidad que pasan por un proceso de curaduría en las academias de aceleración de ProLift, mientras que a su vez le brinda herramientas al club para evaluar a los jugadores de forma objetiva a través de datos disponibilizados en la plataforma de ProLift.

Los deportistas para formar parte de la plataforma deberán ser aceptados para las academias de aceleración *cohort-based*, para que una vez finalizada la academia, se podrá garantizar la calidad de los deportistas que se pondrán al mercado para que los clubes los vean a través de la plataforma. Durante la aceleración, los jugadores tendrán intensivos referentes a sus disciplinas, mientras que a su vez contarán con educación complementaria en actividades extra-deportivas que son vitales a la hora de preparar a un deportista para la vida profesional: nutrición, manejo de Redes Sociales, idioma, manejo del patrimonio, legal, entre otros.

Por el lado de los clubes, estos contarán con una plataforma para ver los jugadores disponibles de la aceleración, y por medio de mecanismos de Inteligencia Artificial, se le darán resultados personalizados en función de sus objetivos, con la intención de predecir el éxito de un potencial fichaje, entendiendo el éxito de forma multivariable: rendimiento deportivo, venta de

camisetas, derechos televisivos, sponsors, valor de reventa, etc. Por otro lado, contarán con herramientas para alcanzar un precio para ofertar justo en función de la previsión de resultados.

El proceso de aceleración de jugadores, además de prepararlos para mantener un estándar alto de calidad, busca obtener los datos necesarios para que el modelo de *Machine Learning* pre-entrenado de ProLift pueda ejecutar sus predicciones con confianza estadística.

La plataforma de ProLift tendrá un portal del deportista, en la cuál se cargará su información durante el proceso de aceleración, y cuando el mismo esté completo, los perfiles de los deportistas estarán disponibles para el consumo de los clubes, quienes podrán navegar entre los perfiles disponibles y ofertar por el jugador. La plataforma ProLift será una plataforma web, dado que al ser un modelo B2B, la mayor parte del mercado opera a través de herramientas web, y así reducir las fricciones para la participación de los usuarios. Sin embargo, cabe destacar la relevancia que tiene para el negocio el contenido en redes sociales, dado que esta será la principal herramienta para posicionar a ProLift en la cabeza de los tomadores de decisiones en los clubes, mientras comienzan su proceso de compra.

Universidad de
San Andrés

5. Mercado y segmentos de clientes

Al ser una plataforma, ProLift tendrá una estrategia de mercado bilateral, es decir que busca encontrar a proveedores (en este caso los futbolistas) con clientes (en este caso los clubes de fútbol), como estrategia de generación de valor. Es por esto que es importante distinguir los distintos segmentos, analizando individualmente cada uno de los mercados que ProLift debe alcanzar para concretar su propuesta de valor.

5.1. Definición de la segmentación de proveedores - Deportistas

Segmentación geográfica

Ciudades de LATAM con alta densidad de futbolistas amateurs. Las aceleraciones comenzarán en el área metropolitana de Buenos Aires, siendo elegibles los deportistas que puedan estar ubicados allí durante la aceleración, y el objetivo es obtener un modelo replicable que rápidamente escale a otras 4 ciudades de Argentina y 2 de otros países hispanos de LATAM en el primer año.

Segmentación por ciclo de vida deportiva

- Jóvenes futbolistas amateurs de alto rendimiento: son jóvenes de menos de 24 años que practican regularmente el deporte y se destacan en sus equipos amateurs, pero no han tenido experiencias profesionales. Piensan en probar el profesionalismo pero no tienen las herramientas ni el acceso para entender cómo empezar, además que su posición negociadora será baja con cualquier club, teniendo que comprometer el resultado de su carrera ante posibles malos fichajes. Son el público objetivo de ProLift durante el lanzamiento del MVP.
- Jóvenes profesionales de bajo poder negociador: son deportistas que tienen una carrera profesional irregular, en la que alternan años en los que tienen contratos con otros años. Tienen poca capacidad de decidir sobre su futuro y van cambiando de club de acuerdo a los contratos que consiguen. Son el mercado secundario que puede ver la propuesta de

valor de ProLift, y podrían participar de la aceleración si pasan el proceso de admisión y se comprometen a la dedicación full time.

- Futbolistas de élite: Son deportistas que tienen una posición negociadora similar a la de los clubes, tienen varias opciones sobre la decisión de su carrera a disposición y pueden tener en consideración múltiples variables a la hora de tomar un contrato, y dentro del plan de go-to-market serán los últimos que ProLift buscará atraer para la plataforma, que no necesitan pasar por la aceleración y valorarán la propuesta de valor por el alcance que pueden tener a los clubes, la capacidad de los algoritmos predictivos, propuestas diferenciales de valor sobre cuestiones extra-deportivas y por último por desintermediar a los representantes, generando un canal directo con el club.

5.2. Definición de la segmentación de clientes - Clubes

Segmentación geográfica

Países con ligas competitivas profesionales que realizan transferencias de jugadores regularmente inclusive en competiciones que no son de primera división. Para el lanzamiento del MVP, el foco estará puesto en países de habla hispana que cumplen con esta condición: España será el primer mercado, y durante el primer año tendremos presencia en clubes México y en Argentina, sin embargo el plan de escalabilidad implica un rápido crecimiento sobre los 21 principales países europeos en términos deportivos en los primeros 3 años.

Segmentación por rendimiento deportivo

- Clubes Tier 3: Compiten en Ligas profesionales, pero de segunda o tercera división, tienen una afición de 5.000 mil personas máximo en sus eventos, que cuentan con escasa transmisión.
- Clubes Tier 2: Compiten en Ligas profesionales, son clubes de segunda división o clubes chicos de primera división. Tienen una afición de 25 mil personas en sus eventos. Cuentan con transmisión de todos sus partidos. Ocasionalmente participan de competiciones continentales
- Clubes Tier 1: Compiten en ligas profesionales y regularmente participan de competiciones continentales. Tienen una afición de más de 25 mil personas en todos sus eventos, los cuales son transmitidos por múltiples

emisoras, incluyendo servicios de streaming.

Los clubes tier 3 y 2 serán los primeros clubes que se incluirán en su plataforma, dada la afinidad entre su capacidad financiera, la topología de los pases que realiza y lo que pueden ofrecer los jugadores acelerados por ProLift.

5.3. Validación de la propuesta de valor para los segmentos

Clubes de La Liga Española de fútbol

Para la validación de la propuesta de valor se han mantenido entrevistas con referentes de tres Clubes de fútbol de La Liga española. Dos de ellos clubes reconocidos que compiten en competiciones europeas de forma regular, mientras que el tercero es un club cuya competitividad deportiva es moderada y alterna años en primera y segunda división. En todos los casos los clubes hablan de la necesidad de organizar la información alrededor del mercado de pases.

En el caso de los clubes de mayor competitividad, los procesos de scouting cuentan con mayor información, dado que la mayor parte de los fichajes que realizan son de jugadores conocidos, que pueden públicamente ver sus partidos y estadísticas, por ende el análisis deportivo tiene menos desafíos y es una práctica desarrollada. Por otro lado, han comenzado a desarrollar técnicas de evaluación comercial, en la cuál valoran el impacto de los candidatos indicados por las áreas deportivas con múltiples aristas. Las variables que se analizan son la capacidad de atraer nuevos patrocinadores o reforzar la relación con patrocinadores actuales, la nacionalidad del jugador para el desarrollo de mercados estratégicos o la explotación de mercados internacionales que ya tienen afición por el club, el potencial ingreso incremental por venta de camisetas, tickets o derechos de imagen. Esta información suele tener un impacto menor en comparación al análisis deportivo del jugador, sin embargo es una variable más que los clubes utilizan para tomar una decisión a la hora de fichar al jugador.

En el caso del club con menor competitividad, el análisis comercial está poco desarrollado, y se tienen en cuenta únicamente factores deportivos. Su

proceso se basa en entender si el jugador, de quién tienen poca información, tiene un perfil adecuado para el equipo que se busca para la temporada, y comprender realmente la calidad deportiva del mismo. En uno de los dos clubes competitivos se lleva un proceso similar en la contratación de jugadores para el filial o la cantera, en donde si se busca desarrollar talento emergente del cuál se tiene menos información, por lo que se puede inferir que hay dos procedimientos: uno para contratación de jugadores reconocidos y otros para contratar jugadores en desarrollo. El proceso de contratación de jugadores en desarrollo es extremadamente manual en el que los clubes cuentan con veedores que les acercan perfiles de jugadores y deben decidir con poca información apostar o no por el jugador. En el caso del club de baja competitividad, se indica que se piensa en un futuro realizar un análisis comercial más exhaustivo, pero que de momento con las herramientas que tienen no disponen de recursos para poder hacer el análisis necesario en profundidad.

Futbolistas profesionales

Se realizó entrevista a tres jugadores de distintas trayectorias: uno de ellos ha jugado en primera división en competiciones europeas y participado de seleccionados nacionales juveniles, otro ha desarrollado su carrera siempre en la liga italiana de fútbol, jugando en 3era y 4ta división, mientras que el tercero fue contratado por la cantera de un club de primera división española y finalmente su carrera no ha prosperado y hoy profesionalmente se dedica a cuestiones alejadas al fútbol.

En todos los casos, los jugadores destacan la responsabilidad y seriedad con la que encaran el trabajo como un factor diferenciador respecto de jugadores que quizá tienen más calidad deportiva que ellos. También en todos los casos han sido conscientes del denominado entrenamiento invisible (alimentación, sueño, higiene) desde edades tempranas y creen que es relevante en la formación de deportistas profesionales.

A su vez, en todos los casos, los jugadores creen que sus representantes y la asesoría que les dieron fueron factores relevantes para el desarrollo de su carrera, y todos coinciden en que en caso de haber estado más preparados e

informados al principio de su carrera hubiesen elegido mejores representantes y tomado mejores decisiones que hubieran incidido en tener una mejor carrera que la que han tenido. Solo en el caso del jugador más exitoso, contaba con un entorno que tenía algún conocimiento de la dinámica del mercado del fútbol, dado que su padre era también futbolista. En los otros dos casos, no conocían la dinámica del mercado y por ende en muchas ocasiones han tomado decisiones incorrectas.

Los dos jugadores que han logrado desarrollar una carrera profesional se han encontrado en algún momento de su carrera con la necesidad de tener atención psicológica para poder afrontar las dificultades de la competencia y la exposición, atención que ambos mantienen al día de hoy. Los tres coinciden en que la academia del fútbol y las inferiores de los clubes no preparan a los jugadores en términos de inteligencia emocional para lo que les depara en una carrera profesional.

Los tres jugadores contaban con ciudadanía europea que les abrió la posibilidad de ser contratados por clubes, y en los tres casos creen que si hubiesen tenido conocimientos de segundos y terceros idiomas, hubiesen tenido mayores oportunidades.

Un punto destacable comentado por el más exitoso de los jugadores es que hoy en día no se le dan herramientas a las personas que aspiran a ser jugadores de fútbol para participar de la sociedad en caso de que no tengan éxito en la carrera deportiva, e indica que muchos de sus compañeros de cantera no han logrado integrarse a la sociedad.

Los jugadores destacan la importancia de haber formado un grupo de afinidad de personas en situación similar a las suyas, que se aconsejan y ayudan entre ex compañeros, y que al principio de la carrera les hubiera servido tener esa camaradería que formaron con los años. La mayor parte de sus amigos de toda la vida no juegan al fútbol y no entienden la dinámica de su vida, por lo que ven necesario tener además vínculos con otros futbolistas.

6. Fundamentos teóricos del plan de negocio

6.1. Contexto

El fútbol es uno de los deportes más populares del mundo, con deportistas amateurs repartidos por todo el mundo, muchos jugándolo como un pasatiempo, pero también otros tantos deseando llevar adelante una carrera profesional.

Según un estudio de FIFA, cada año se realizan alrededor de 110.000 fichajes profesionales al año que implican una contratación de un jugador externo al club, una transferencia de jugador. Estos 110.000 fichajes, tienen una muy alta concentración en jugadores de entre 20 y 30 años, tal como se ve en la figura 1 a continuación.

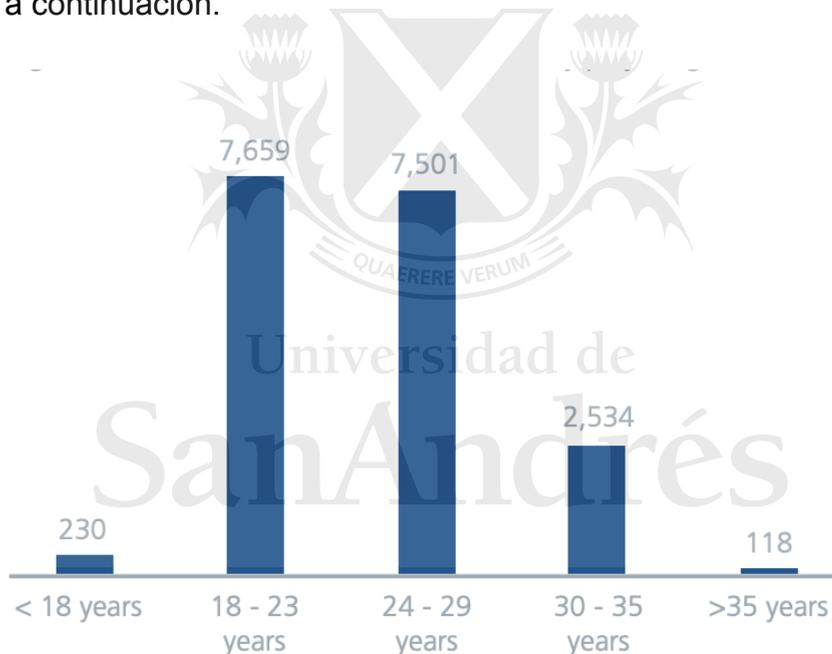


Figura 1: Cantidad de transferencias de jugadores de fútbol masculino global por edad. Fuente: (FIFA, 2020)

Por otro lado, de estos 110.000 fichajes al año, aproximadamente un 85% de ellos son contratación de jugadores que estaban fuera de contrato y por los que no se paga un transfer fee. Es decir que, por más que los fichajes de alto costo son los que tienen mayor representatividad mediática, la gran mayoría de las contrataciones se realiza sin necesidad de abonar por el pase, y estas

suelen ser las negociaciones con mayor ventaja para los clubes, dado que la posición negociadora es mayor ante un jugador sin contrato.

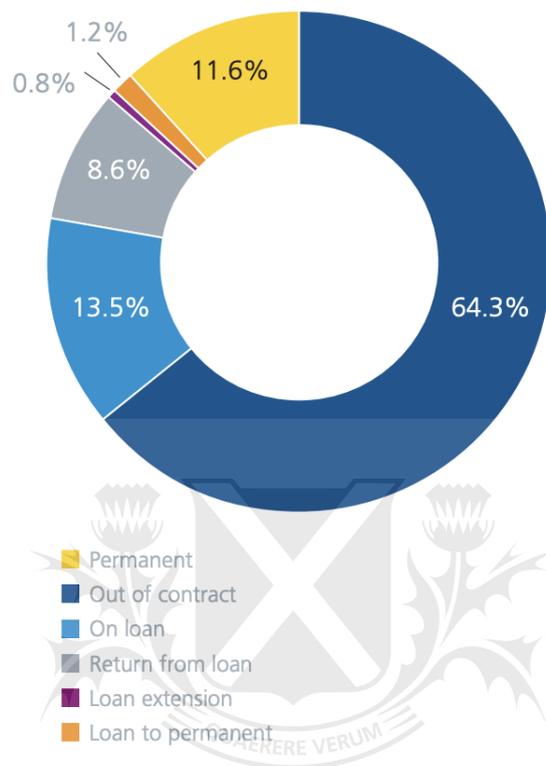


Figura 2: Fichajes de jugadores por tipología. Fuente (FIFA, 2020)

En adición a la información vista sobre la concentración del mercado de pases en jugadores de temprana edad, Superintelligence elaboró en 2019 un reporte global de salarios en el que se puede visualizar que los jugadores en su edad temprana (menores de 23 años) perciben salarios más bajos que los de los jugadores de mayor edad, mientras que de igual forma se puede visualizar una estabilización respecto de los salarios por las distintas posiciones de juego, que en temprana edad tienen una mayor dispersión Figura 3: Cantidad de contratos internacionales por edad en el año 2010. Fuente: [\(FIFA, 2020\)](#).

COUNTRY	LEAGUE	AGE BRACKET	GK	DF	MF	FW	TOTAL
 England	Premier League	Up to 23	£843,143	£1,832,629	£2,115,750	£3,037,273	£2,129,750
 Spain	La Liga	Up to 23	£503,425	£646,403	£1,004,163	£2,273,109	£1,149,710
 Italy	Serie A	Up to 23	£1,053,241	£987,202	£1,037,311	£961,982	£1,004,783
 Germany	Bundesliga	Up to 23	£420,625	£792,430	£1,090,518	£1,046,339	£895,737
 France	Ligue 1	Up to 23	£182,049	£405,659	£432,564	£843,505	£498,332
 England	Premier League	23-29	£3,212,182	£3,005,443	£3,819,563	£4,032,261	£3,521,556
 Spain	La Liga	23-29	£1,826,392	£1,489,928	£2,253,666	£2,117,644	£1,908,790
 Italy	Serie A	23-29	£1,111,820	£1,678,972	£1,803,992	£2,447,385	£1,817,017
 Germany	Bundesliga	23-29	£1,378,327	£1,659,948	£2,046,790	£1,612,373	£1,774,016
 France	Ligue 1	23-29	£1,000,095	£1,020,252	£980,542	£1,859,236	£1,199,863
 England	Premier League	30-plus	£2,197,000	£2,918,933	£4,632,000	£4,573,833	£3,278,035
 Spain	La Liga	30-plus	£1,551,282	£2,016,120	£2,533,964	£6,432,656	£2,963,852
 Italy	Serie A	30-plus	£1,298,701	£1,880,631	£2,342,033	£4,749,589	£2,576,631
 Germany	Bundesliga	30-plus	£1,343,508	£1,880,733	£1,751,063	£3,766,579	£2,135,075
 France	Ligue 1	30-plus	£1,514,713	£1,320,250	£1,895,000	£3,189,727	£1,752,085
 England	Premier League	ALL AGES	£2,407,770	£2,751,537	£3,555,354	£3,839,875	£3,173,264
 Spain	La Liga	ALL AGES	£1,514,951	£1,479,128	£2,066,977	£3,090,194	£2,037,648
 Italy	Serie A	ALL AGES	£1,156,775	£1,536,945	£1,743,234	£2,625,975	£1,785,497
 Germany	Bundesliga	ALL AGES	£1,074,167	£1,440,928	£1,748,059	£1,836,067	£1,583,710
 France	Ligue 1	ALL AGES	£863,615	£894,835	£891,896	£1,573,857	£1,038,759

Figura 3: Salarios de jugadores de fútbol masculino en las principales ligas de Europa por edad y posición. Fuente (Superintelligence, 2019)

En este mismo reporte, se observan los salarios en promedio de las organizaciones deportivas, que comprueba una alta dispersión entre los salarios de deportistas de elite de deportistas en organizaciones de tiers más bajos. Escenarios de clubes alienados a la propuesta de valor de ProLift se encuentran rankeadas aproximadamente en función de los salarios que pagan entre las 300 y 350 organizaciones deportivas de mayores salarios, con salarios de entre 51.443 dólares al año y 251.143 dólares al año en salarios promedio en cada organización.

6.2. El Mercado de pases como motor de la competitividad deportiva

Matesanz presenta en su estudio un análisis sobre más de 135.000 pases en 21 países europeos durante 20 años, existe una alta correlación entre el importe invertido por los clubes en el mercado de pases, identificando una alta correlación entre el dinero invertido en el mercado de pases, y el rendimiento competitivo de los clubes (Matesanz et al., 2018). En su estudio se plantea que para aquellos clubes que pueden acceder a competir regularmente por títulos locales y continentales, tienden a tener un gasto en

el mercado de pases superior a los que no; sin embargo, destaca Matesanz, que no es suficiente con invertir dinero en el mercado de pases para competir, sino que la correlación implica que niveles elevados de competitividad exigen un cierto nivel de gasto, desfavoreciendo así a clubes con menor poder financiero. De este estudio concluimos que el mercado de pases es muy importante en la operatoria de un club que busca ser competitivo, pero que no alcanza con invertir más dinero, sino que otros factores más influyen al rendimiento del equipo, por lo que maximizar el impacto de cada pase es una actividad importante para la organización.

Un punto complementario al presentado, es que la diferencia deportiva entre los equipos genera un degradado en la competitividad de las ligas, y por ende una reducción en el interés general por el deporte, es por esto que los principales organizadores de competiciones futbolísticas implantan medidas para limitar la disparidad económica, en ciertos casos imponiendo límites a los presupuestos de los clubes grandes, y por otro lado subsidiando a los clubes más pequeños en competitividad deportiva y tecnológica (Bougheas & Downward, 2003). Por este motivo ProLift busca posicionarse como una alternativa de valor para que los clubes con menos recursos puedan aumentar su competitividad, en un mercado subsidiado y desatendido. Gonzalez García (2021) plantea en su estudio una visión sobre la dinámica económica del mercado de pases, en el cuál expresa la importancia de la oferta y demanda para la fijación de precios de los pases, así como también en el salario negociado. De esta forma, en casos de jugadores estrellas, la demanda es muy grande, dado que muchos clubes quieren contar con dichas estrellas de escasa oferta, lo que se ve potenciado por los límites impuestos a clubes de gran presupuesto. Por otro lado, en casos de deportistas amateurs entrando en sus primeras experiencias profesionales, la dinámica del mercado es la opuesta: hay muchos jugadores que buscan una experiencia profesional y hay pocas oportunidades para ellos, lo que baja los precios que los clubes pagan por dichos fichajes (Gonzalez García, 2021).

Por otro lado, Franck & Neüsch indican que para que un deportista pueda convertirse en una superestrella (quienes obtienen contratos altamente

superiores para un nivel de talento similar) además del rendimiento deportivo, es necesario valorar la popularidad del jugador. En el estudio se evalúan 20 variables que indican que tanto las condiciones deportivas como las no deportivas afectan al precio de los pases (Franck & Nüesch, 2012). De este estudio concluimos que el precio de un pase depende de la combinación del rendimiento del deportista como de variables no deportivas como apariciones en los medios. Es en función de esta evidencia, que PorLift brindará formación integral a los deportistas considerando tanto aspectos deportivos como no deportivos.

6.3. Cadena de valor

El mercado de pases en el fútbol es un sistema complejo con múltiples etapas, comenzando por la identificación de jugadores hasta que se concreta la transferencia entre los clubes. Este proceso involucra a varios actores clave, como clubes, representantes de los jugadores, reclutadores de talento, la prensa y redes sociales como vehículo de reconocimiento.

En este contexto, los representantes juegan un rol central en la cadena de valor, dado que son ellos quienes acercan las oportunidades profesionales a los jugadores que representan, a cambio del pago por sus servicios de negociación y asesoramiento, en muchos casos por adelantado, pero en otros como resultado de la operación.

El proceso de contratación y negociación, una vez hecho la contratación, tiene un marco formal de trabajo establecido por FIFA, en el que los clubes deben informar el interés en el traspaso de club y de federación en el sistema ITC (certificado de transferencia internacional, por sus siglas en inglés) de FIFA para poder hacer efectiva la contratación.

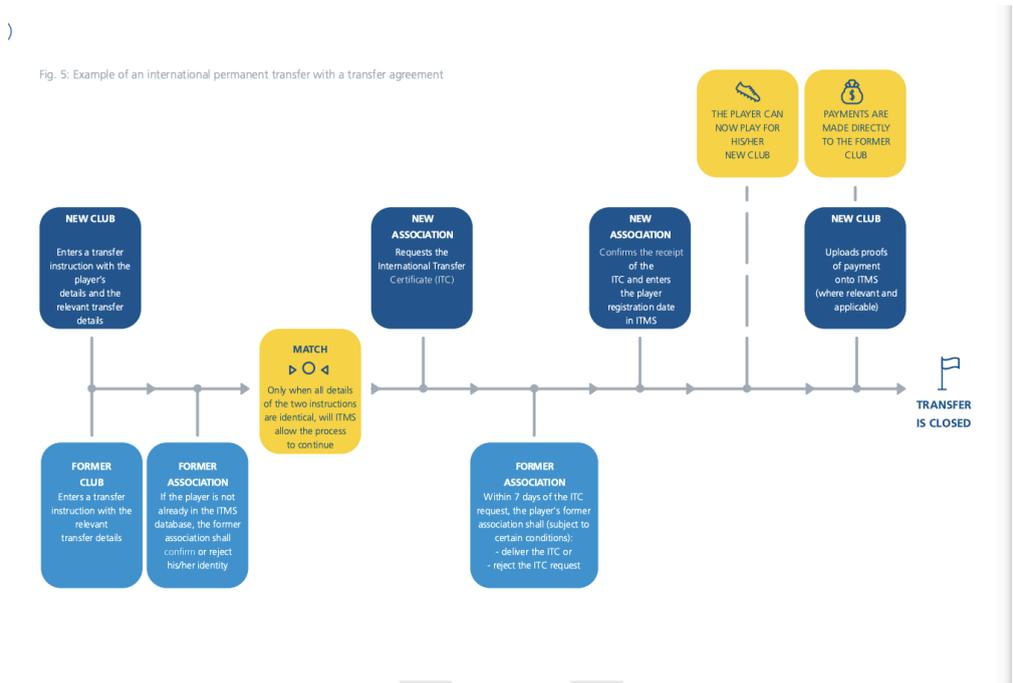


Figura 4: Proceso de registro de una transferencia en el sistema ITC de FIFA.
Fuente (FIFA, 2020).

Más allá del proceso formal de FIFA, dentro de la cadena de valor hay una parte relevante previa a que un club muestre interés en el jugador, que es el denominado *scouting* que se da cuando el club busca prospectos de jugadores dentro del amplio universo de candidatos y comienza un proceso de refinado de su búsqueda hasta encontrar aquellos que quieren contactar a través de sus representantes.

6.4. Benchmark cross-industria

Modelos de Cohorte aceleración de profesionales

Aceleradoras de Desarrolladores de software

La labor de estas compañías es formar desarrolladores de software, comenzando con perfiles sin ningún tipo de conocimiento en programación, que deciden adentrarse en una carrera en esta industria. La principal compañía con este modelo de negocio en el mundo es Lambda, mientras que en la región de Latinoamérica se encuentran posicionadas dos compañías argentinas jóvenes pero de un gran crecimiento exponencial, como son Henry y Alkemy.

Independientemente de las variaciones sobre los modelos, estas academias preparan a los desarrolladores para sus primeros desafíos profesionales, con un entrenamiento intensivo y full time en un modelo de cohortes, es decir que cada cierto tiempo comienza un nuevo grupo de alumnos que comparten la aceleración de principio a fin. Durante la aceleración, lógicamente las personas tienen una formación intensa sobre el mundo de la tecnología y puntualmente el desarrollo, pero también tienen talleres sobre metodologías ágiles, elaboración de curriculum vitae, comunicación, inteligencia emocional, entre otros módulos. Al final de la aceleración, los alumnos usualmente generan un proyecto final de montaje de una solución de software real, que hacen en grupo con compañeros de la cohorte, viviendo una experiencia similar a la que vivirán en un trabajo real. El paso de las personas por la aceleración busca garantizar la calidad de cada una de las personas que luego saldrán al mercado, por un lado para maximizar la posibilidad de conseguir empleos, pero sobre que sean embajadores de la calidad de los desarrolladores que pasan por el programa, a fin de posicionar a la empresa como una fuente de desarrolladores de alta competencia. Este posicionamiento, en caso de ser bien logrado, refuerza el efecto viral y los efectos de red, al tener más demanda de desarrolladores por parte de cada vez más empresas, aumentando también el valor para los estudiantes.

Hasta este momento, el modelo de aceleración tiene muchas similitudes con una capacitación ejecutiva. Sin embargo, uno de los grandes diferenciales que las aceleradoras proponen, es el modelo de ingresos compartidos. El modelo de ingresos compartidos básicamente implica que las personas que pasan por la aceleración no deben realizar una inversión de dinero por adelantado, como en la mayor parte de los cursos, sino que el pago hacia las organizaciones que administran las aceleraciones se empieza a dar cuando la persona consigue trabajo como desarrollador de Software, pagando un porcentaje de su salario durante un plazo de tiempo predeterminado y con un importe máximo acordado. Lo relevante de este modelo de negocios es el alto alineamiento que hay entre los intereses de la organización y los intereses de sus clientes; ambos dos querrán que cada una de las personas al salir de la aceleración encuentren trabajo rápido y con el salario más alto posible, por un

lado la persona busca eso al anotarse en la aceleración, y por el lado de la organización esto maximiza sus beneficios económicos.

Como parte complementaria de la propuesta de estas aceleradoras, usualmente se ofrece el servicio de ubicación de empleo, es decir que una de las actividades clave de la empresa es conseguir empleo a sus estudiantes, para poder de esta manera maximizar los beneficios de ambas partes.

Aceleradoras de startups

La labor de estas compañías es acelerar startups de alto potencial. La aceleradora más famosa del mundo es Y-Combinator, seguida por 500 Global como inversores generales en empresas de software, mientras que también se encuentran modelo de aceleración de empresas de nicho como Indie-bio en biotecnología.

También con un programa basado en cohortes, estas empresas típicamente abren dos convocatorias al año, en el cual pasan por un proceso de admisión exhaustivo en el que solamente un pequeño porcentaje de las empresas que aplican, logran entrar en estos prestigiosos programas

Una vez dentro de la aceleración, se conforma el grupo de empresas que forman el batch. Durante la aceleración, las empresas tendrán disponibilidad para trabajar sobre sus proyectos con consultoría de especialistas en diversos temas relevantes para la formación de empresas, como levantamiento de capital, aspectos legales, desarrollo de producto, reclutamiento, entre otros. Al final de la aceleración, las startups típicamente participan de una Demo Day, en la que realizan una presentación de su producto, modelo de negocios, propuesta de valor, entre otros conceptos desarrollados en el programa, con múltiples inversores de riesgo participando del evento.

Además de la formación y consultoría, los fundadores de las empresas que pasan por las aceleradoras destacan la relevancia que tiene la red de contactos formada con las personas de las otras empresas y de los inversores que valoran el prestigio de las empresas que pasan por estos procesos. Nuevamente, el modelo de aceleración busca garantizar la calidad de las empresas que pasan por el programa, y estas empresas tienen porcentajes

de éxito para sus participantes superiores a la tasa de éxito del mercado, por lo que el valor aportado es claro.

En este caso, las empresas tampoco pagan dinero por participar de la aceleración, sino que pagan con un porcentaje estándar de las acciones de la compañía a cambio de una inversión también estándar. Esto por un lado permite bajar las barreras de entrada económicas a la aceleración, poniendo el foco en la calidad de los fundadores y la propuesta de valor en el momento del proceso de selección. El hecho de que las aceleradoras obtengan un porcentaje accionario sobre las empresas también les permite mantener los objetivos de ambos alineados en que las empresas deben ser exitosas, y la aceleradora solo recibirá su pago si la empresa obtiene un exit con una valuación superior a la inicial, cosa que también buscan los fundadores de las empresas. Como en todas las empresas en la industria del capital de riesgo, las aceleradoras también tienen retornos que se comportan con una distribución de power law, en la que muchas empresas fracasan, pero unas pocas obtienen un crecimiento y retorno exponencial que permite repagar las pérdidas de las inversiones fallidas.

Adicionalmente a los servicios del programa, las aceleradoras generalmente prestan servicio de introducción a otros inversores, marcos legales estandarizados, consultoría a lo largo de la vida de la empresa, herramientas para reclutar talento, inversiones de follow-on, escuelas de formación continua, por lo que su propuesta de valor va más allá del programa en sí mismo.

Marketplaces de servicios de alto valor

En los últimos años, el comercio electrónico ha trascendido las fronteras de compra de bienes y servicios de bajo valor, lo que anima a ProLift a adentrarse en el mercado con un proceso de contratación de alto valor. Por ejemplo, Acquire.com es una plataforma de adquisición de empresas online, que ha comenzado con micro-adquisiciones de hasta 1 millón de dólares, y en el último año ha cambiado su modelo para ofrecer en su catálogo todo tipo de empresas, para que potenciales compradores oferten desde la propia plataforma.

7. La propuesta de valor

ProLift busca conseguir a los deportistas el mejor contrato profesional posible. Para hacerlo, ProLift presenta un novedoso modelo de aceleración de jugadores, que cuenta con un programa de preparación física, deportiva y de aspectos extra-deportivos relevantes para su empleabilidad. En este proceso, los jugadores sólo necesitan tener una calidad deportiva superlativa, y no tendrán que aportar dinero para participar de la aceleración.

Los jugadores son la clave de la propuesta de valor, dado que serán la principal herramienta de marketing viral de ProLift. Su calidad posibilitará la creación de efectos virales y de red a través del éxito de sus fichajes. Es por esto que se contará con un arduo proceso de selección, y luego la posterior aceleración con una cohorte de 44 jugadores participando en paralelo.

Por otro lado, la plataforma de ProLift buscará disponibilizar a los jugadores para que los clubes puedan visualizar sus perfiles y comenzar conversaciones sobre posibles negociaciones. Para los clubes, ProLift es una garantía de calidad en los jugadores que propone, y a su vez con sus novedosos algoritmos de Machine Learning permite ofrecer sugerencias personalizadas alineadas a los objetivos y el contexto de cada club, y predecir el éxito de un posible acuerdo entre las partes.

7.1. Análisis FODA

- Fortalezas: ProLift tiene como principal fortaleza su condición de ser un nuevo jugador en el mercado. Tal y como comenta Clayton Christensen en su libro El Dilema del Innovador, ProLift no tiene una reputación que cuidar para con los clubes, ni tampoco un negocio que canibalizar para poder implantar su propuesta de valor, lo que vuelve a ProLift competitivo respecto de los incumbentes en el mercado (Christensen, 1997). Por otro lado, el desarrollo de la plataforma tecnológica que permita enriquecer la toma de decisiones con datos, es una propuesta innovadora sobre la que ProLift basa su fortaleza y que con el tiempo irá perfeccionándose y posicionándose como herramienta en el mercado. A su vez las academias de aceleración buscan ser el sello de garantía en

la calidad deportiva de los deportistas; dada la neutralidad de ProLift respecto de sus acelerados y el alineamiento con sus objetivos, esto posiciona a la plataforma como una propuesta de calidad y con transparencia de información. Por último, el alto involucramiento del equipo directivo de ProLift con la industria del deporte y tecnología ayudará a posicionar a la compañía en un mercado de difícil acceso.

- **Debilidades:** La experiencia en reclutamiento de jugadores del equipo fundador de ProLift es baja, motivo por el cuál habrá una alta dependencia con una de las primeras contrataciones de la compañía. Por otro lado, la estructura crece con el crecimiento de las operaciones, y si bien las economías de escala permiten garantizar eficiencias, se cuenta con una estructura grande para soportar las academias de aceleración.
- **Oportunidades:** el cambio de paradigma en la industria del fútbol hacia la adopción de tecnología, combinada con una nueva generación de deportistas con mayor conciencia del valor de los datos, del alcance que pueden tener de forma directa con los clubes y del valor de la transparencia brinda una oportunidad grande. Vale agregar que la estructura de segregación del mercado en múltiples representantes, con procesos altamente analógicos y basados en la intuición brindan una oportunidad de innovación y captura de una gran cuota del mercado durante la introducción de la plataforma.
- **Amenazas:** La amenaza más grande se da en el posible tráfico de influencias utilizado por los incumbentes, los representantes, por mantener el status quo e intentar evitar la adopción de ProLift en las organizaciones. Adicionalmente, hay alta complicidad en ciertos individuos en los clubes por mantener la toma de decisiones centralizada y en base a las relaciones, por lo que la resistencia al cambio puede ser una alta amenaza.

7.2. Propuesta de valor a deportistas

ProLift le aporta valor a los deportistas en dos verticales: Preparación para el desafío profesional y alcance con clubes

Por el lado de la preparación para el desafío profesional, la academia de aceleración le ofrecerá a los deportistas un tratamiento personalizado para maximizar el aprendizaje técnico y la preparación física para que estén preparados para el mundo del deporte profesional. A su vez, se abordarán todos los factores extra-deportivos relevantes para el éxito de una carrera deportiva: el entrenamiento invisible, el manejo de redes sociales, el desarrollo de la inteligencia emocional, el manejo del patrimonio y el asesoramiento legal.

Por el lado del alcance con los clubes, ProLift busca democratizar el acceso a las oportunidades. Aquellos deportistas que tienen el potencial de ser profesionales, tendrán una representación objetiva, que a través de la tecnología pondrá sus perfiles en las manos de los tomadores de decisiones de clubes profesionales, sin tener que caer en la figura del representante.

Beneficios

- **Cohorte:** La vida de los deportistas de élite es distinta a la vida de los deportistas amateurs o profesionales de otras industrias. Por este motivo, el desarrollo de una red con objetivos y problemas comunes, busca dar apoyo a los deportistas durante la aceleración y busca que la red se mantenga para un camino difícil que viene luego de llevar una carrera con profesionalismo.
- **Competencia interna:** En muchos casos los deportistas amateurs que se destacan en sus clubes, nunca han tenido realmente gente que compita con ellos en sus puestos. En este caso, durante el programa los jugadores buscarán destacarse en un entorno con alta densidad de talento, gracias al exhaustivo proceso de selección. Se espera que la competencia estimule a los jugadores a mejorar constantemente, y es algo que algunos de estos jugadores vivirán por primera vez.
- **Evaluación deportiva en base a datos:** En la industria del fútbol, los contactos, la influencia y la intuición son determinantes para la carrera de un deportista y por consiguiente en su vida entera. ProLift busca ser un espacio en el que a los deportistas se los evalúe objetivamente, con herramientas de Machine Learning, en función de las capacidades demostradas durante la aceleración.

- Sin barreras económicas de entrada: Para participar de la aceleración sólo se necesita contar con un gran talento como jugador, esto posiciona a ProLift para tener dentro a los mejores deportistas disponibles en el mercado.
- Alineamiento de objetivos: Como en los demás modelos de aceleración, el modelo de ingresos compartidos le garantiza a los jugadores que ProLift va a velar por sus intereses (conseguirle el mejor contrato posible en el mercado), dado que justamente también está en sus intereses hacerlo, para así maximizar su beneficio económico.

Ventaja competitiva

Para la evaluación de la fortaleza de las ventajas competitivas, se utilizará el marco de trabajo VRIO, explicado en la figura 5, utilizado para evaluar la sustentabilidad a largo plazo de la propuesta de valor. Debajo se detalla el análisis para concluir que ProLift tiene una potencial ventaja competitiva sustentable en el mercado.

- Valioso: para los deportistas amateurs buscando una oferta de trabajo profesional, ProLift es una alternativa valiosa para cumplir su objetivo.
- Raro: El modelo de aceleración, de acuerdo de ingresos compartidos y el enfoque en el talento dado por la forma de trabajo data driven de ProLift implica una propuesta rara en el mercado.
- Inimitable: No es inimitable la propuesta de valor, sin embargo se cuenta con una ventaja de primer entrante que permitirá adentrarse en las operaciones de los clubes. Las diversas formas de construir una ventaja competitiva sustentable radican en la propiedad intelectual del Modelo de Machine learning, que evolucionará en función de los datos propietarios de ProLift construidos en los primeros años. Por otro lado, la influencia en la comunidad y el desarrollo marcario de ProLift buscará construir un reconocimiento que posicione a ProLift en el mercado.
- Organizado para capturar valor: La propuesta de valor de ProLift no solo trae un modelo de captura de valor económico sobre el valor construido para los deportistas, sino que lo hace de una forma en la cuál los objetivos de ambos se encuentran alineados -es decir que ProLift solo gana dinero cuando el deportista logra su objetivo de tener un contrato

profesional- implican una forma sustentable de captura de valor.

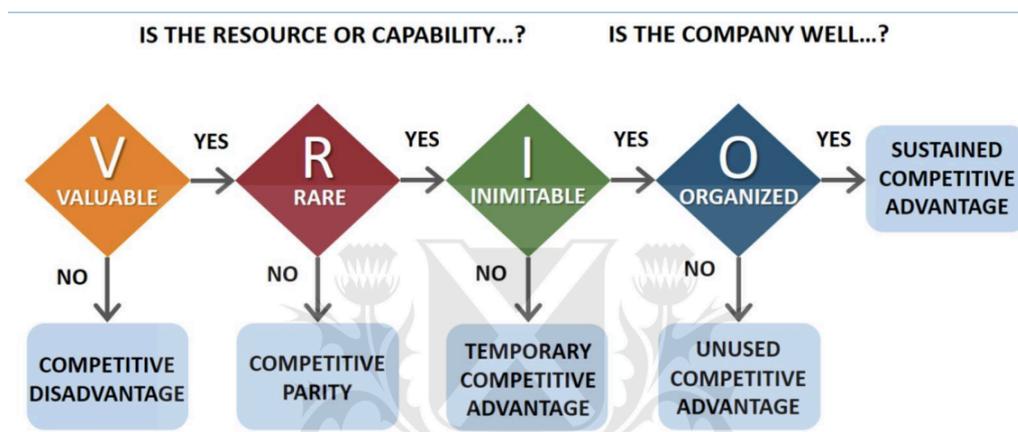


Figura 5: Marco conceptual VRIO. Fuente: (De Bruin, 2016)

7.3. Propuesta de valor a clubes

Los clubes podrán obtener en ProLift acceso al catálogo de jugadores con una garantía de calidad dada por la academia de aceleración. A su vez, dentro de un estándar de calidad garantizado, ProLift ofrece a los clubes herramientas de inteligencia artificial para predecir el éxito o fracaso potencial del fichaje de cada uno de los jugadores, con indicadores multivariados para entender el éxito de los mismos: rendimiento deportivo individual, aporte al rendimiento deportivo colectivo, ingresos por venta de camisetas, derechos y sponsors, crecimiento en la valuación de mercado del jugador o de compañeros del equipo.

Beneficios

- Sello de calidad de ProLift: como en otras industrias, buscamos que la calidad de nuestros acelerados sea nuestro principal instrumento de marketing a través de ofrecer un servicio de calidad a los clubes. Alcanzamos esto a través del arduo proceso de reclutamiento y selección de jugadores, luego en la aceleración garantizamos estandarizar conceptos de alta relevancia para el mercado de países, y por último a través de nuestro modelo de Machine Learning podemos personalizar las ofertas de jugadores de acuerdo a las necesidades específicas de cada club, para poder garantizar el éxito del pase y el alineamiento de objetivos.

- Decisiones data driven: tal como comentan Beharavan & Razavi en su trabajo del año 2021, los clubes basan principalmente sus decisiones en la intuición, que si bien en muchos casos esa intuición está refinada por años de experiencia, puede ser ampliamente enriquecida a través de la disponibilidad de datos, por lo que la propuesta de ProLift buscará elevar la tasa de éxito de los pases que los clubes realizan a través de la misma utilizando herramientas cognitivas de inteligencia artificial ([Behravan & Razavi, 2021](#)).
- Disponibilidad de una larga cola de jugadores: para los clubes es complejo abarcar una oferta muy amplia de jugadores que hay en el mundo con la posibilidad de ser fichados. ProLift realizará por ellos el reclutamiento de un amplio inventario y a través de su plataforma tecnológica presentarle candidatos relevantes para la situación particular de cada club. Esto permite navegar un inventario grande de jugadores con facilidad, evitando dejar fuera de consideración jugadores de potencial, pero también descartando fácilmente jugadores que no están alineados a lo que busca el club.

Ventaja competitiva

Al igual que en la propuesta de valor a deportistas, se utiliza el marco conceptual VRIO para el análisis de la sustentabilidad de la propuesta de valor para los clubes, en el que se justifica que ProLift tienen una propuesta de ventaja competitiva que puede sustentar en el caso de lograr diferenciar su oferta a mediano plazo de posibles nuevos entrantes.

- Valioso: Para los clubes es valioso contar con fuentes reconocidas de jugadores que reduzcan la incertidumbre en la búsqueda de jugadores.
- Raro: La propuesta de modelos de Machine Learning personalizados para cada pase implica una propuesta novedosa y diferencial respecto de la actual operación del mercado. Adicionalmente, el hecho de que ProLift acerque a los jugadores a los clubes, sin un interés particular en ninguno de los jugadores, implica una diferenciación respecto del modelo actual de representación, que estimula la competencia transparente por el contrato.
- Inimitable: La propuesta de valor no es inimitable, sin embargo

nuevamente se busca desarrollar un posicionamiento marcario de crecimiento orgánico, para que los clubes utilicen la confianza en ProLift. Por otro lado, al igual que para los deportistas, la calidad de los modelos de Machine Learning, formados con fuentes de información primarias -además de información pública- permite que la propuesta sea única, por lo que la calidad de esos datos será fundamental para el crecimiento sustentable de ProLift.

- Organizado para capturar valor: Para los clubes, ProLift es una herramienta sin barreras de entrada. Los clubes no deben pagar nada para utilizar la plataforma, y la organización para la captura de valor busca subsidiar al lado de la demanda más complejo de conseguir que son los clubes, estrategia que es habitual en captura de mercados bilaterales, como se comenta en el trabajo presentado por Harvard Business Review en el año 2006 sobre estrategias de mercados bilaterales ([Eisenmann et al., 2006](#)).



8. Product-Market-Fit

Para la validación del market-fit entre la propuesta de valor de ProLift y las expectativas de ambos mercados de la plataforma (clubes y deportistas), se utiliza el mapa de empatía para entender los dolores actuales para conseguir sus objetivos y las ganancias que tienen cuando lo consiguen. Adicionalmente, se utiliza el Value Proposition Canvas para la definición de los generadores de dichas ganancias y los aliviadores de los dolores actuales que luego se materializan en la propuesta de valor de ProLift. Para la elaboración del análisis de Product-market-fit de ambos dos segmentos del mercado, se detallan las entrevistas a ambos segmentos en el anexo presentado en la sección 110.2.

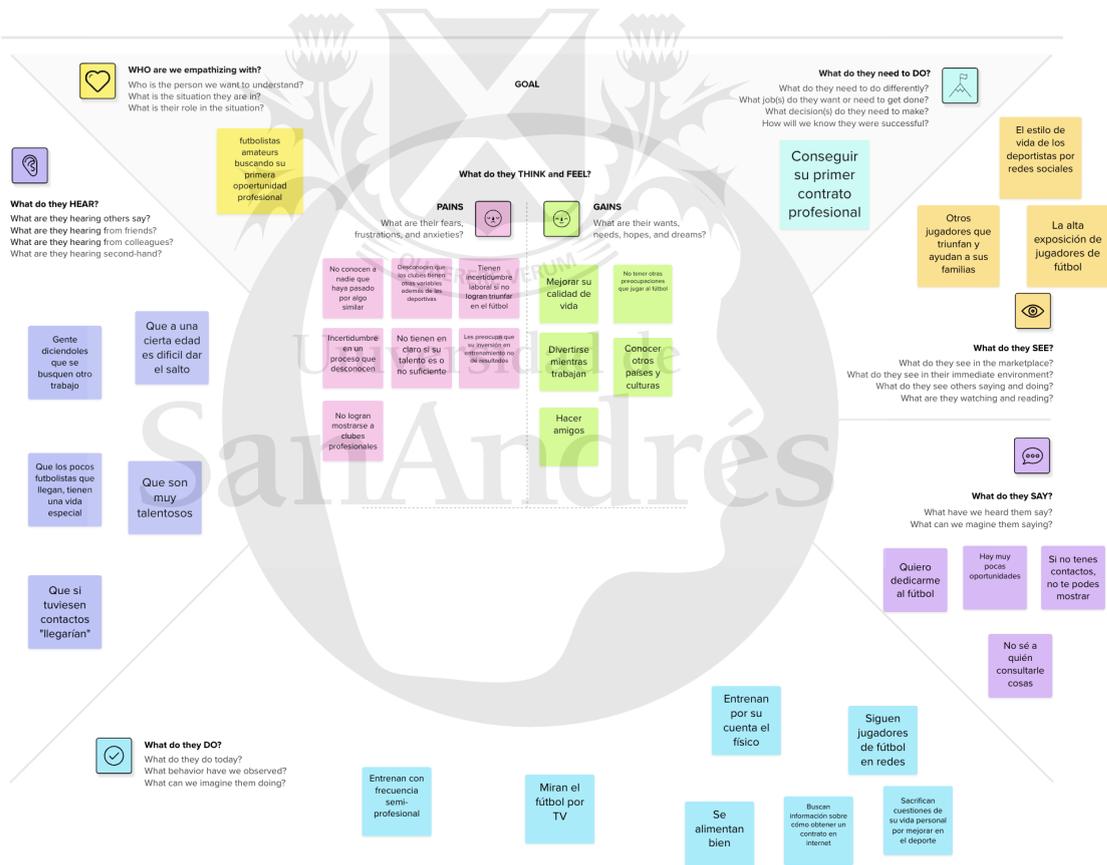


Figura 6: Mapa de empatía de deportistas. Fuente: elaboración Propia

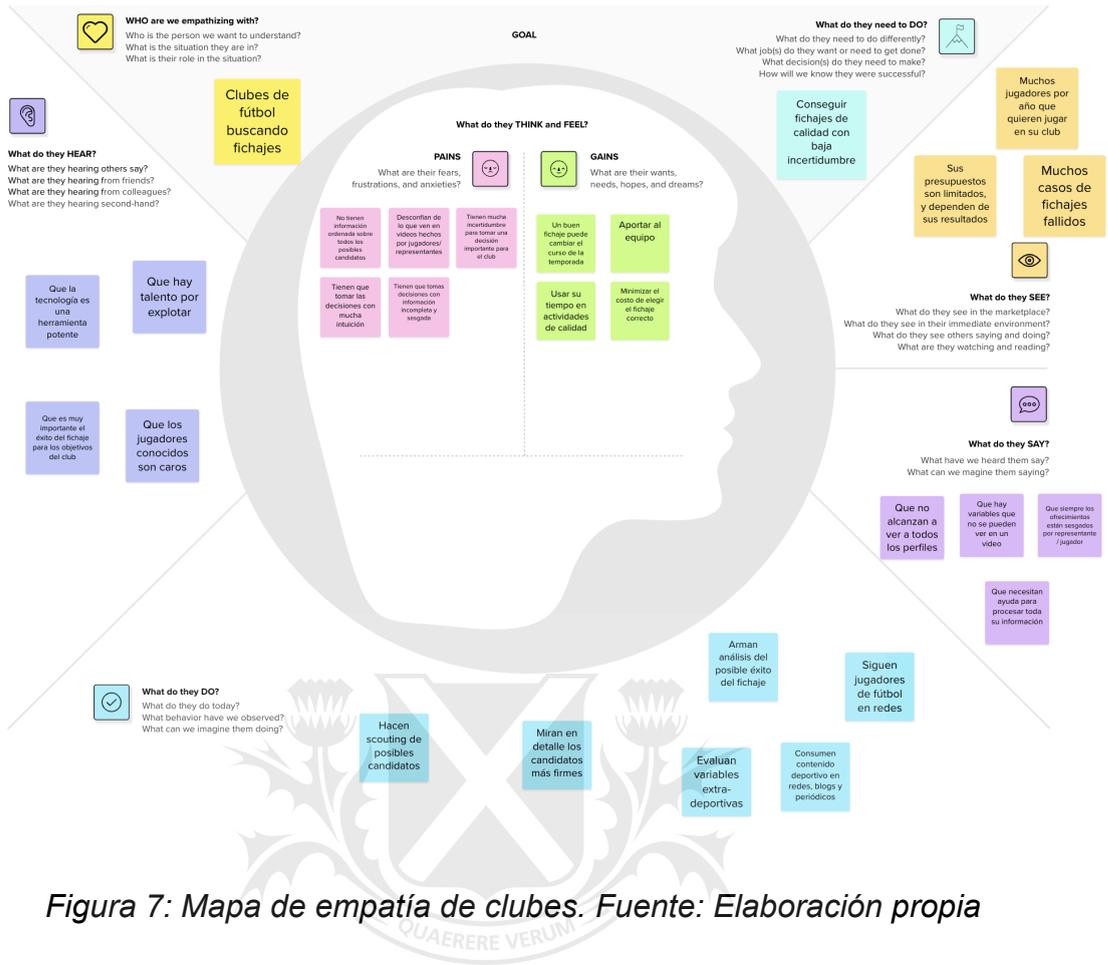


Figura 7: Mapa de empatía de clubes. Fuente: Elaboración propia

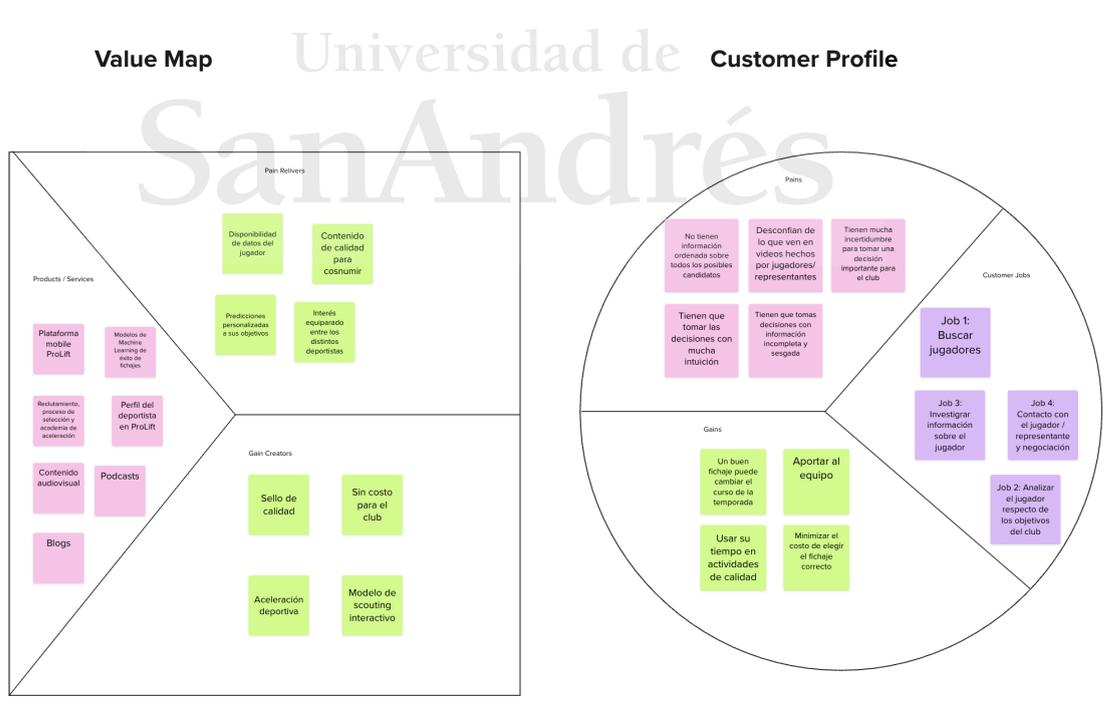
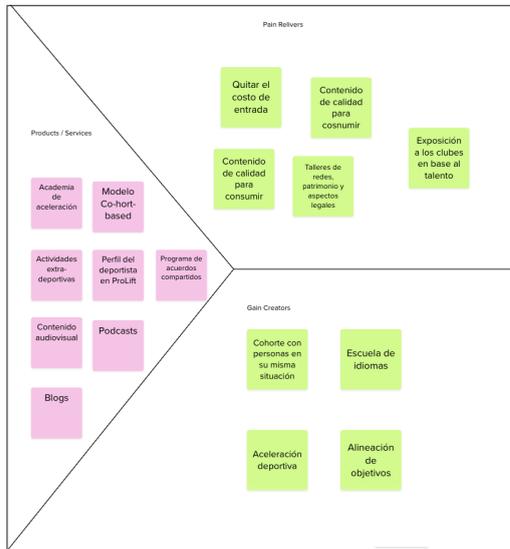


Figura 8: Value Proposition Canvas a deportistas. Fuente: Elaboración propia

Value Map



Customer Profile

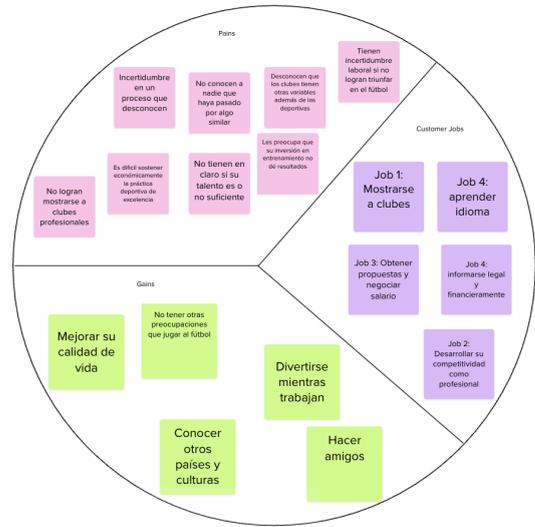
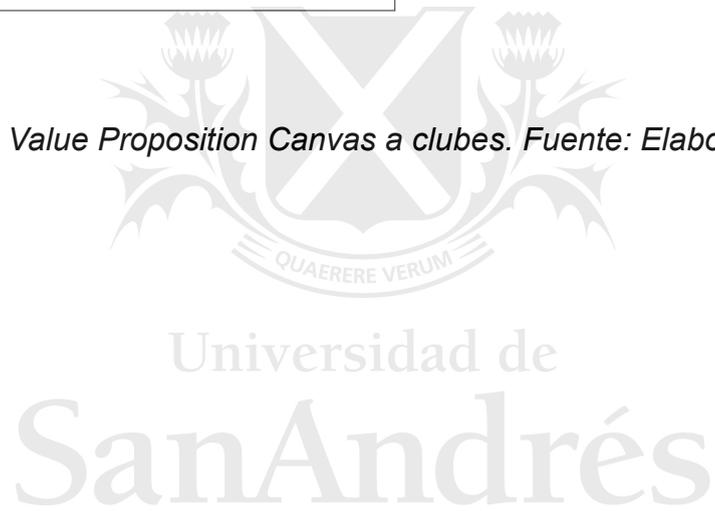


Figura 9: Value Proposition Canvas a clubes. Fuente: Elaboración propia



9. Tamaño de la oportunidad, Mercado y contexto

9.1. Tamaño del mercado potencial total

En un año se realizan aproximadamente 18 mil transferencias de jugadores de fútbol entre clubes ([FIFA, 2020](#)), mientras que el salario promedio de un jugador de fútbol profesional es de 1.912.205 dólares anuales en las 5 principales ligas de Europa, mientras que en tiers más bajos como los alineados a la propuesta de valor de ProLift el valor del salario está entre 51.443 y 251.143 dólares al año como fue indicado en la sección 5.1. De esta forma, y considerando la distribución de los fichajes y su relación con el salario, se encuentra un mercado total de 36 mil millones de dólares. Considerando que este importe es el salario obtenido por el jugador, y que ProLift puede aspirar simplemente a cobrar un porcentaje de esto por haber facilitado la transacción, pero que quien mayormente debe percibir el salario es el deportista, considerando un 10% de comisión, anualmente ProLift tiene un mercado potencial de 110.000 operaciones con un ingreso estimado anual para la compañía de 3.6B en el fútbol. Si miramos más allá y consideramos a ProLift como una herramienta multi-deporte, el tamaño del mercado puede ampliarse a 4.8B simplemente considerando incluir los 4 principales deportes de Estados Unidos: Baseball, Basketball, Fútbol americano y Hockey.

9.2. Tamaño del mercado objetivo

ProLift se enfoca en la ubicación de jugadores que tendrán su primera experiencia profesional o bien que hayan tenido experiencias profesionales alternadas, y tal como fue mencionado en la sección 4.1, el segmento de deportistas jóvenes amateurs o profesionales de bajo poder negociación, son contratos de jugadores de menos de 24 años.

Según se visualiza en el reporte global del mercado de pases elaborado por FIFA en el 2019, la categoría de jugadores de entre 18 y 23 años es la que más cantidad de movimientos de clubes tiene en la industria del fútbol masculino con 7659 pases registrados en la plataforma global de gestión de pases de transferencia de jugadores por año.

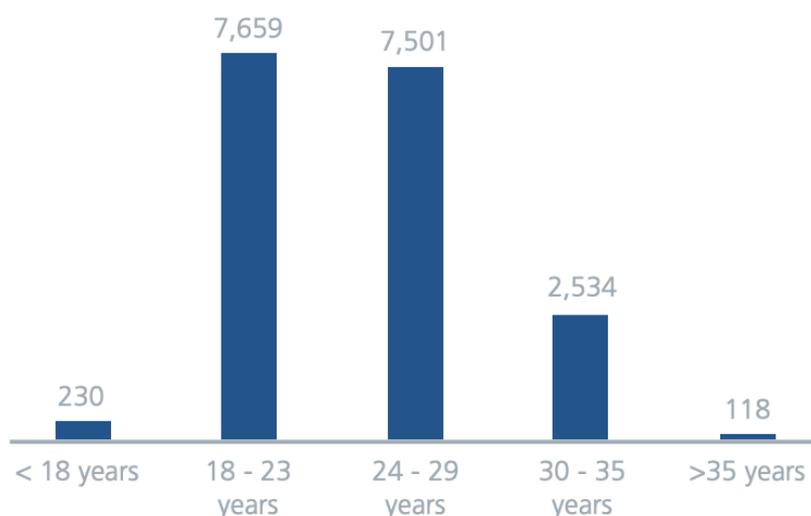


Figura 10: Cantidad de contratos internacionales por edad en el año 2010. Fuente: (FIFA, 2020).

Adicionalmente, el salario promedio de un futbolista en el rango etario principalmente atendido por ProLift es un 44% más bajo que el promedio entre los jugadores de todas las edades, y si consideramos que el salario promedio de un jugador en las ligas a las que ProLift apunta van entre 51.443 y 251.143 dólares al año, se asume un salario objetivo de 84.000 dólares anuales.

En función a estos volúmenes, se estima que el tamaño potencial del mercado objetivo, considerando la comisión del 10% del salario del jugador es de 64.3 Millones de dólares.

9.3. Dinámica competitiva - 5 fuerzas de Porter

Para el análisis de la competitividad del mercado, se utiliza el conocido marco de trabajo de 5 fuerzas de Porter, en el cuál se evalúa la fuerza de los distintos actores del mercado para así poder valorar el atractivo del mismo, en el cuál los mercados con mayores fuerzas competitivas tienen menor atracción que los que no lo tienen ([Porter, 2008](#)). La conclusión abordada luego del análisis presentado a continuación es que el mercado en el que competirá ProLift es un mercado de baja competencia, por lo que tiene un atractivo y una potencial rentabilidad alta, sin embargo cabe destacar el peso de los productos sustitutos que al ser ProLift una propuesta nueva en el

mercado, debe movilizar a los clubes a utilizar una nueva herramienta que hoy no usan, por lo que el desafío para obtener dicha potencia competitiva es alto.

- Compradores - Clubes. Fuerza Media: Los clubes tienen una posición negociadora superior a la de los deportistas en este tipo de transacciones dado que la oferta de fichajes excede ampliamente la demanda que tienen los jugadores por la misma. Sin embargo, el mercado de pases de clubes de tiers 2 y 3 tiene la complejidad de que generalmente se toman decisiones con escasa información sobre el deportista, y el éxito o fracaso de los fichajes tienen un impacto directo en el resultado del equipo, y por consiguiente en sus objetivos económicos y deportivos. A su vez ProLift no tiene interés particular de un deportista por sobre otro, simplemente busca facilitar las transacciones del mercado de pases sobre el que los clubes no tienen alternativa para participar si quieren ser competitivos. De igual manera, ProLift no tiene interés en que el deportista fiche en algún club en particular por encima de otro, y hay una gran dispersión de clubes que forman parte del público objetivo de la plataforma, por lo que no hay concentración de poder. Cabe destacar, que los clubes tienen en su poder un efecto sustitución, dado que pueden optar por utilizar otros mecanismos para la gestión de su mercado de pases, como lo vienen haciendo hasta el día de hoy, y como toda plataforma, ProLift necesita mantener una red densa y de calidad para el éxito a largo plazo.
- Compradores - Deportistas. Fuerza Baja: Los deportistas que participan de la plataforma de ProLift tienen pocas alternativas para posicionarse como opciones en el mercado de pases profesional. Por el momento en el ciclo de vida deportiva, estas personas se encuentran en el momento de decidir si hacen una apuesta de vida por una carrera profesional en el deporte o si lo mantienen como una actividad recreativa. Por otro lado, la calidad deportiva de estos jugadores les permite ser considerados, pero en una posición negociadora de total desventaja respecto de los clubes. Por otro lado, la competencia por cada fichaje es muy alta, dada la gran cantidad de jugadores amateurs y semiprofesionales que hay en el mundo comparado con la cantidad de puestos profesionales.

- Proveedores. Fuerza baja: ProLift tiene una estructura de relativa simpleza y con integración vertical, dado que dentro de la propia estructura cuenta con las operaciones del programa de aceleración, y también del desarrollo de la plataforma digital y los modelos de Machine Learning. Los proveedores más relevantes para ProLift en este sentido serían los campos en los que se realizarán las aceleraciones alrededor del mundo, que de igual manera es un mercado con alta fragmentación y con relativa poca diferenciación entre los predios, motivo por el cuál el acoplamiento es mínimo. Por el lado de las herramientas tecnológicas, ProLift plantea una arquitectura agnóstica de cualquier proveedor de la nube, motivo por el cuál a pesar de ser un mercado concentrado por pocos proveedores, ningún proveedor tiene altas barreras de salida para la plataforma, y es una situación de paridad para ProLift y cualquier otra empresa que no solo compite en la industria de Sportech sino en software en general.
- Competidores: Fuerza media: Como se desarrollará en la sección 9.4 de *Benchmark*, hay un mercado fragmentado, en el que hay algunos jugadores que cuentan con un desarrollo tecnológico avanzado que cada vez más clubes utilizan. Sin embargo, la competencia entre estos mercados es principalmente para soluciones enterprise de clubes que cuentan con mayor infraestructura tecnológica que la que ProLift buscará capturar en los primeros años de operación
- Productos sustitutos: Fuerza: media. Actualmente, la mayor parte de los fichajes en el mundo se realizan a través de agentes con escasos recursos tecnológicos. Su baja innovación y fragmentación los hace susceptibles de ser desplazados por organizaciones que disrumpan el mercado, sin embargo, disrumper la dinámica de un mercado que lleva años establecida es desafiante y se espera resistencia del lado de los incumbentes.
- Nuevos entrantes. Fuerza Media: las barreras de entrada en este momento son bajas, motivo por el cuál es posible que se encuentren nuevos entrantes compitiendo en el mercado. A su vez hoy el mercado se encuentra altamente fragmentado, motivo por el cuál hay una oportunidad grande de crecimiento potenciando fuertes efectos de red

para capturar una cuota del mercado considerable al consolidar la competencia. Ante una oportunidad relevante y con barreras de entrada bajas, es de esperar la emergencia de nuevos entrantes al mercado competitivo.

9.4. Benchmark

Se presenta la competencia de ProLift en el mercado, considerando empresas que ofrecen soluciones de enriquecimiento en la toma de decisiones en el mercado de pases a clubes.

Catapult

Catapult es uno de los competidores con mayor presencia en el mercado. Organizaciones deportivas de todo el mundo utilizan sus herramientas, ofreciendo servicios para 13 deportes, con una propuesta comercial integrando múltiples puntos de las necesidades de las organizaciones deportivas. Entre estas, Catapult ofrece una plataforma de scouting en la que las personas de los clubes pueden ver perfiles de atletas y generar propuestas comerciales. Su propuesta de Go-To-Market es de hacer una demo, y ofrecer un precio a medida, es decir que cuentan con una organización de ventas que explota el crecimiento del negocio a través de leads. Parte de su ventaja competitiva es el ecosistema de productos que pueden ofrecer en formato de bundle.

Twenty First Group

Twenty First Group compete principalmente en el mercado inglés ofreciendo herramientas de evaluación de rendimiento, scouting de jugadores y head coaches, además de herramientas de análisis para inversores en la compra de marcas deportivas, y de conexión con los fans, por lo que cuentan con una oferta heterogénea para distintos mercados en la industria deportiva. La empresa está en un estadio de madurez intermedio y su go-to-market es a través de la fuerza de ventas a través de leads generados.

SciSports

SciSports ofrece soluciones de reclutamiento de jugadores, así como también informes de performance, análisis de competidores y consultoría de carrera

para los deportistas. Participan en el mercado global, pero su mayor presencia está en el mercado europeo, y su plataforma puede ser comercializada por clubes con distintos tiers de precio de suscripción mensual dependiendo si quieren solo reclutamiento, análisis de performance y de oponentes. Adicionalmente, el servicio de consultoría de carrera se ofrece a jugadores con dos distintos tiers de precio de suscripción mensual.

Soccerment

Soccerment ofrece dentro de su solución dos grandes productos: Smart Wearables y su plataforma de analytics. Participando del mercado europeo, es un competidor directo al ofrecer modelos propietarios de Machine Learning, que se alinean con sus Smart Wearables para ofrecer una experiencia Data driven. Cuentan con herramientas de reclutamiento de jugadores y de análisis de las capacidades de sus jugadores y tiene presencia en clubes de tier 2. Los wearables se pueden comprar online, mientras que su solución de la plataforma de analytics se puede dejar un interés para que un equipo comercial haga una propuesta.

Grandes empresas de tecnología

En adición a las empresas que comercializan productos SaaS para la eficiencia en el mercado de países, cabe destacar que múltiples organizaciones deportivas Tier 1 tienen escalas y presupuestos que les permiten trabajar con desarrollos hechos a medida, aquí compiten con unidades especializadas en la transformación de la industria deportiva: SAP, Capgemini, Globant, Accenture y Oracle.

Se presenta a continuación un cuadro comparando las empresas presentadas en este *benchmark*, y otras empresas que compiten en el mercado, pero que tienen una relevancia comparativa inferior:

Empresa	Website	Propuesta de Valor	Modelo de Negocios	Ventaja Competitiva Declarada	Estrategia de Go-to-Market	Mercado	Madurez	Segmento
Soccerment	soccerment.com	Análisis de rendimiento con IA para pases y otras métricas.	Acceso basado en suscripción para clubes/agentes.	Algoritmos propietarios y base de datos.	Asociación con clubes/agencias, pruebas.	Europa	Intermedia	Clubes tier 2
SciSports	scisports.com	Inteligencia de datos 3D para perspectivas del rendimiento del jugador, incluyendo pases.	Suscripción para clubes, medios, etc.	Recolección de datos 3D única, aprendizaje profundo.	Colaboración con ligas profesionales de fútbol.	Global, fuerte en Europa	Alta	Clubes Tier 2
Catapult Sports	catapultsports.com	Seguimiento de jugadores y análisis, predicciones con IA/ML.	Venta de dispositivos portátiles, análisis por suscripción.	Análisis en tiempo real integral, tecnología portátil.	Dirigido a equipos profesionales, universidades, etc.	Global	Alta	Clubes tier 1
Statsbomb	statsbomb.com	Datos, análisis, herramientas de visualización enfocados en métricas predictivas como pases, usando IA.	Suscripción para equipos, medios, analistas.	Visualización de datos enriquecida, educación, capacitación.	Asociaciones con equipos profesionales, medios.	Reino Unido y EE. UU.	Intermedia	Clubes Tier 2
21st Club	21stclub.com	Modelado predictivo para la valoración y rendimiento del jugador.	Servicios de suscripción y consultoría.	Perspectivas estratégicas a largo plazo.	Marketing directo a clubes, agencias.	Global	Intermedia	Clubes Tier 1-2
Kitman Labs	kitmanlabs.com	Sistema de optimización de atletas usando análisis predictivos.	Plataforma basada en suscripción.	Predicción de lesiones, optimización del rendimiento.	Colaboración con equipos profesionales.	Global	Intermedia	Clubes Tier 2
Signality	signality.com	Análisis de video con IA para seguimiento y predicción del rendimiento del jugador.	Acceso basado en suscripción para clubes/analistas.	Procesamiento de datos en tiempo real, algoritmos propietarios.	Dirigido a clubes, analistas y la industria del fútbol.	Europa	Alta	Clubes Tier 1

Figura 11: Benchmark entorno competitivo. Fuente: elaboración propia



10. Modelo de negocios

10.1. Estructura del modelo de negocios: Business Model Canvas

En la siguiente figura se visualiza el Canvas del modelo de negocios de ProLift. Este modelo ampliamente utilizado para la definición de negocios fue presentado por Osterwalder y resume elementos esenciales del negocio en evaluación, la relación entre estos elementos y el resultado en la construcción de valor para los segmentos de clientes, garantizando la rentabilidad de la operación (Osterwalder, 2011).

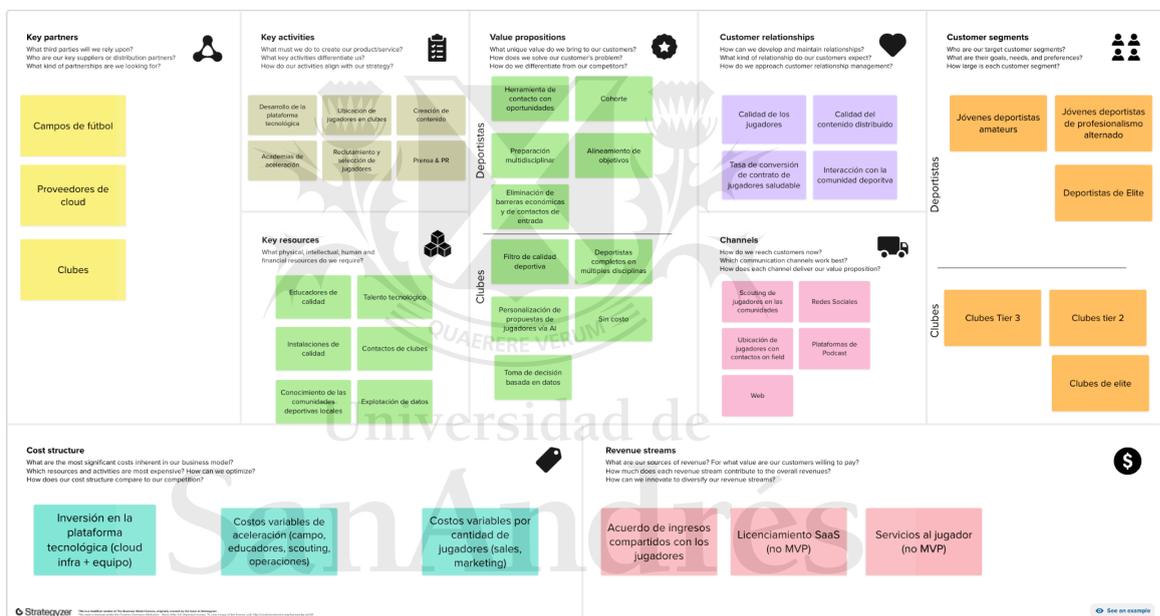


Figura 12: Business Model Canvas ProLift. Elaboración propia

10.2. Producto

Plataforma ProLift

Se plantea una plataforma en la cuál tanto deportistas como clubes se encuentran. Será una plataforma web en la cuál los clubes tendrán a su disposición un feed en el que podrán ver el perfil de los jugadores, en dónde encontrarán vídeos, estadísticas generales y diversos scores predictivos del rendimiento esperado del jugador, su aporte a la venta de tickets, camisetas y

patrocinadores y una definición de un precio de referencia. Desde la propia plataforma los clubes podrán conectar con los deportistas indicando su interés por comenzar una negociación del pase y hacer el seguimiento del ciclo de vida de la oferta. La plataforma contará con modelos estandarizados de ofertas y contratos que se ajustarán de acuerdo a ciertos parámetros del ofrecimiento que el club realiza.

Por otro lado, los deportistas tendrán su área personal, en la que puedan gestionar ciertas variables de su perfil, visualizar las ofertas que tienen y el estado de cada oportunidad.

Modelo predictivo

Una de las variables relevantes del producto será el modelo de Machine Learning que tiene como objetivo predecir el éxito de un potencial pase entre el jugador y el club, generando scoring de diversas variables que los clubes tienen en cuenta a la hora de definir el éxito de los jugadores de su plantilla, como el rendimiento deportivo, la venta de camisetas, el aporte a la venta de tickets, entre otros ([Behravan & Razavi, 2021](#)).

El score del modelo estará disponible en el perfil del jugador y el resultado será personalizado para cada club, de motivo que se analizará a escala la capacidad de que el pase sea beneficioso tanto para el club como para el jugador. El club deberá proveer ciertos indicadores respecto de su modelo de juego, su plantilla, la expectativa respecto de la titularidad del jugador y en función de eso el modelo lo comparará con las variables de la ficha de cada jugador para exponer un scoring que indique la relevancia para el club de cada jugador en su perfil.

Academias de aceleración

El tercer componente del producto y con alta relevancia para la propuesta de valor son las academias de aceleración. Las academias tendrán un formato de 6 meses full time (de 10 a 17 hs) 5 días a la semana.

La academia tendrá los siguientes módulos: preparación física, preparación técnica, manejo de redes sociales, aspectos legales, manejo del patrimonio, escuela de idiomas.

Los módulos serán repartidos con dos horas diarias de preparación física y dos horas de preparación técnica todos los días, una hora de idioma y una hora de cada módulo extra-deportivo.

Las cohortes serán de 44 jugadores, 4 por cada puesto, con el objetivo de garantizar la competencia entre los deportistas, la capacidad de desarrollar partidos y por mantener un volumen de deportistas manejable para los educadores. En la sección de Plan operativo se detalla un ejemplo de planificación semanal del programa de aceleración.

Al final de la aceleración, los jugadores serán subidos a la plataforma, y se completarán los 55 skills técnicos que el modelo analiza por parte del coordinador de la aceleración, los videos de la aceleración, indicadores del perfil social del deportista, de sus redes sociales y de su manejo en los medios.

10.3. Actividades e insumos clave para la propuesta de valor

Para el desarrollo del negocio, a continuación se detallan las actividades clave para poder materializar la propuesta de valor de ProLift para deportistas y clubes.

Construcción de la plataforma tecnológica

Dentro de las principales actividades se encuentra el desarrollo inicial y evolutivo de la plataforma tecnológica de ProLift. En esta vertical se encuentran las actividades de desarrollo de software de la plataforma de clubes y de la interacción con los modelos de Machine Learning ejecutado por el equipo de Data Science. La construcción de la plataforma depende del trabajo del equipo de Arquitectura, Desarrollo, Testing y Datos, liderado por el CTO, así como también del Product Designer, quien reporta en primera instancia al CEO, que ocupará las principales funciones de Product Manager en el primer año de desarrollo. A estas actividades se le deben sumar las actividades de administración de la plataforma de cloud para el aprovisionamiento de recursos y la optimización de los costos de infraestructura, que será operado en primera instancia por el Arquitecto de Soluciones.

En este proceso se consideran los armados de los diversos prototipos y desarrollo de experimentos que realizará el Product Designer en conjunto con el CEO para iterar el producto y evolucionar la plataforma de acuerdo al feedback de los usuarios y los datos de uso de la plataforma.

Desarrollo del plan de *Go-To-Market* y desarrollo de los efectos de red

El desarrollo del plan de Go-To-Market, explicado en una sección específica más adelante, será liderado integralmente por el CEO. Dentro de esta estrategia integral, es el COO quien se encuentra encargado del desarrollo de la estrategia de implantación en las comunidades deportivas para las academias de aceleración y el crecimiento viral en dichas comunidades. Por otro lado, las actividades de desarrollo del mercado de clubes serán asumidas por el CEO, quien aprovechará su experiencia en el mercado del fútbol y la tecnología en España para potenciar la estrategia de crecimiento viral en Europa.

Para ambos mercados la estrategia se detalla más adelante en el trabajo, sin embargo cabe destacar que se buscará una estrategia de crecimiento liderado por el producto, en el que el crecimiento orgánico por viralización es el principal pilar de crecimiento, y para esto las principales actividades son: creación de contenido, crecimiento boca a boca, scouting regional de jugadores, optimización del Time-To-Value y prensa, sostenido por una experiencia de usuario de excelencia.

Desarrollo del programa de aceleración

El programa de aceleración de futbolistas es una de las actividades claves a considerar en este modelo de negocios. Este programa cuenta con actividades deportivas y extradeportivas, motivo por el cuál es relevante contar con la contratación de los profesionales que llevarán a cabo dicha aceleración, la contratación del predio y el abastecimiento de los insumos principales a ser utilizados durante el programa.

Adicionalmente, para el desarrollo del programa de selección es importante el proceso de reclutamiento y selección de deportistas, que será desarrollado en la sección del plan operativo para la implantación del negocio.

Recursos clave

Para que se concrete el modelo de negocios, ProLift debe hacer administración de ciertos recursos clave para materializar la propuesta de valor y la capacidad de captura del valor económico.

Recursos humanos

Uno de los principales factores que deben ser administrados es la capacidad del talento de quienes forman parte de la compañía. Empezando por la calidad de los educadores que participan de la academia, que son los encargados de reclutar y desarrollar a los deportistas que representarán a ProLift en los clubes, y por el modelo de crecimiento orgánico establecido, el valor de los jugadores debe ser sustentable en el tiempo y dar el sello de calidad. Para esto se realizará un proceso de selección intensivo del personal operativo, a cargo del COO, además del desarrollo de los mismos con capacitaciones una vez dentro de la compañía para garantizar los mayores estándares

Por otro lado, la otra organización de tecnología de ProLift es la otra vertical relevante por el proceso de desarrollo de producto y de los modelos de *Machine Learning*. De esta forma, es relevante contar con talento de calidad que lleven el desarrollo. Por otro lado, es sumamente relevante que los objetivos de la organización tecnológica estén alineados con los objetivos a largo plazo de la compañía, motivo por el cuál parte de la compensación será dada en *Stock Options* con un vesting de 4 años y un cliff anual, es decir que para poder obtener todas sus acciones deben estar en la compañía durante 4 años, y se liberará un cuarto de sus acciones por cada año trabajado. De esta manera, las stock options son el mecanismo que garantiza que los empleados tendrán una retribución alineada con el crecimiento de la compañía y por ende del valor de las acciones. Esta modalidad es ampliamente utilizada en el ecosistema de startups.

Red de contacto de clubes

Una vez ejecutadas las academias y desarrollada la plataforma tecnológica de ProLift, es importante destacar la complejidad de la penetración en el mercado del fútbol. Es por esto que cobra relevancia la red de contactos del equipo

directivo dentro del mercado del fútbol europeo. Por su trabajo actual, el CEO de la compañía tiene una amplia relación con los 42 clubes de La Liga española de fútbol a ser explotada para la introducción de la solución de ProLift, como una palanca que acelere la adopción, para que luego se desarrolle la estrategia de crecimiento orgánico, partiendo de una adopción relevante y concreta en el mercado español.

Explotación de datos

Los datos recolectados durante las academias serán datos de fuentes primarias que solamente podrá utilizar ProLift para sus modelos. Adicionalmente a esto, se incluirán las fuentes terciarias disponibles en el mercado, para que en su conjunto den una combinación única de capacidad predictiva para cada uno de los jugadores acelerados. Este recurso es fundamental para ofrecer la herramienta a los clubes explotando la ventaja competitiva que suscita darles jugadores de calidad acompañado de predicciones de fit para los objetivos específicos del club.

10.4. Modelo de ingresos

Fuente de ingresos principal

La principal fuente de ingresos de ProLift es el acuerdo de ingresos compartidos en el cuál el futbolista no pagará nada al inicio del programa de aceleración, pero una vez completada la misma y en caso de obtener un contrato profesional, deberá abonar parte de su salario durante un período finito de tiempo. De esta forma se busca, como ha sido mencionado anteriormente, que los objetivos de la compañía y de los deportistas estén alineados.

Cabe destacar que el costo total del programa tendrá un importe máximo que puede abonar el deportista, es decir que una vez alcanzado dicho importe, el deportista no paga más comisión.

La implementación de esta línea de ingresos se da con una factura emitida mes a mes a nombre del deportista que puede abonar de la forma que prefiera, y en función del importe del salario obtenido en el contrato se calcula el importe. También en caso de desearlo, el deportista puede cancelar el

crédito con ProLift de forma anticipada.

La comisión de ProLift será de 10% del valor del salario del jugador durante los primeros dos años de su contrato.

Otras fuentes de ingresos

Cabe destacar que durante los primeros años la compañía buscará desarrollar su negocio enfocado en la línea de ingresos descrita en el apartado anterior. Sin embargo, en función de la estrategia de crecimiento de ProLift se presentan otras líneas de ingreso que puede explorar en el futuro:

- Publicidad por sponsors en los programas de aceleración: Los deportistas son también grandes consumidores de insumos para la práctica de su deporte, así como también de indumentaria, alimentación, suplementación, entre otros. Es por esto que ProLift podría eventualmente obtener ingresos o bien reducir sus costos a partir de acuerdos de partnership con marcas interesadas en los deportistas de los programas como mercado objetivo.
- Licenciamiento de la plataforma SaaS para acuerdos de deportistas de élite: Posibilidad de crecer upmarket para países de deportistas de élite utilizando las herramientas tecnológicas de ProLift para la predicción del éxito de los países y así cobrar un modelo de licenciamiento para los clubes que utilicen dicha herramienta
- Compra de pase de jugadores: ProLift puede decidir integrarse verticalmente en la cadena de valor y comprar el pase de los jugadores acelerados en lugar de cobrar un porcentaje del salario y así obtener ingresos por la operación de venta del pase del jugador con un volumen más pequeño con solamente un 12,8% de los pases incluyendo un pago por la operación de venta, pero con importes elevados con un promedio de 2,7 Millones de dólares por operación ([FIFA, 2020](#)).

10.5. Estructura de costos

Inversión

La principal inversión se da en el desarrollo de la plataforma tecnológica, con dos claras verticales: Data Science y plataforma.

Por un lado, parte de la inversión inicial se dará en la construcción de los modelos de Machine Learning para predicción de resultado deportivo, venta de camisetas, aportación a la venta de tickets, publicidad y derechos. En esta inversión se considera el costo laboral del equipo de Data Science que reportando al CTO de la compañía, cuenta con 3 perfiles de ingeniería: dos científicos de datos y 1 arquitecto de datos. Adicionalmente, aquí se considera la inversión en el entrenamiento de los modelos de machine learning, considerando costos de infraestructura cloud, almacenamiento y licencias.

Por otra parte, la construcción de la plataforma implica el desarrollo backend y frontend de la solución. El desarrollo front-end precisa de 2 desarrolladores React, mientras que el desarrollo backend precisa de 3 desarrolladores .Net. Por otro lado, se necesita un rol de Product Designer y de Calidad que acompañarán el desarrollo de la plataforma. En adición al costo de capital humano, se considera la inversión en infraestructura cloud, almacenamiento y licencias.

Costos Fijos

ProLift cuenta con costos fijos por mantener la plataforma a nivel infraestructura activa. A su vez, hay una estructura organizacional que se mantiene independientemente de la cantidad de fichajes exitosos. Dichos costos fijos escalan conforme crecen las operaciones de la compañía, incorporando roles de Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Legales, ventas y operaciones.

Costos Variables

El principal driver de costo variable para ProLift es la cantidad de academias de aceleración. Cada Cohorte cuenta con una cantidad cerrada de jugadores (44), y por cada aceleración nueva que se abre en paralelo, es necesario contar con nuevos recursos como: disponibilidad de predio para la aceleración, contratación de profesionales en las distintas ramas, crecimiento del equipo de operaciones y merchandising.

Por otro lado, la infraestructura cloud escala en costos en función a la cantidad de usuarios que consumen recursos y espacio de almacenamiento.

Al ser a su vez gratuito para un club participar de la plataforma, y al estar en el interés de ProLift tener una oferta amplia y variada de deportistas, los costes escalan y no se trasladan directamente a ninguno de los dos usuarios. Sin embargo, cabe destacar que dichos costos son considerados a la hora de evaluar la rentabilidad del negocio con el modelo de ingresos compartidos, como se explicará en la sección 15.2 del modelo de generación de beneficios.

10.6. Socios Clave

La naturaleza de la construcción del producto de ProLift, que será una plataforma propietaria, implica una reducción de dependencia con proveedores y socios, sin embargo cabe destacar la relevancia de socios en dos dominios clave para la propuesta de valor

Proveedores de infraestructura en la nube

La plataforma tecnológica de ProLift será desarrollada agnósticamente de la plataforma de infraestructura cloud, para evitar una alta dependencia que pueda erosionar la rentabilidad a largo plazo. El proveedor mayoritario será Azure, el servicio cloud de Microsoft, dado que cuentan con soluciones específicas en el mercado del fútbol, y tienen un acuerdo de colaboración con La Liga, que será el primer mercado a desembarcar. Azure proveerá servicios de infraestructura, base de datos y servicios cognitivos sobre los que correrán los entornos de desarrollo y producción de la plataforma de ProLift.

Dueños de predios

Las academias deberán ser realizadas en predios con instalaciones específicas para el desarrollo de los trabajos deportivos, es por esto que los dueños de los predios serán proveedores clave para la ejecución de las mismas.

11. Go-To-Market

ProLift es una empresa con un mercado bilateral, es por este motivo que su estrategia de Go-To-Market considera actividades tanto para la captura del mercado de los deportistas como proveedores de talento como para la adopción de los clubes como consumidores de dicho talento a través de la plataforma de ProLift.

Los mercados bilaterales, tienen la particularidad de que su atractivo crece con un formato de efectos de red, es decir que mientras la red se encuentra vacía el valor construido para ambas partes es nulo. Este fenómeno conocido como empty room se da cuando una de las partes del mercado busca entrar a la plataforma para encontrar a su contrapartida, y no la encuentra, y por este motivo pierde la confianza en la plataforma como proveedor del producto o servicio que necesita ([Schmalensee et al., 2016](#)). La a diferencia de esto, Andrew Cheng en su libro the Cold Start Problem, plantea que para que una red pueda escalar, es más importante tener una red atómica densa que una red grande pero con poca interacción entre las partes, y luego replicar esas redes atómicas para garantizar el crecimiento orgánico de la misma. En estos términos es que ProLift enfocará su crecimiento a través de garantizar la calidad de la red, entendiendo que una pequeña cantidad de éxitos, fomentará de forma orgánica el tráfico hacia la plataforma, tanto de jugadores buscando mostrar su talento como de clubes a la búsqueda de una nueva operación exitosa ([Cheng, 2021](#)).

Las plataformas cuentan con distintos mecanismos de Go-To-Market antes de alcanzar el punto de inflexión en el que los fuertes efectos de red permite que proveedores y compradores operan con normalidad según ([Magnusson & Sylvén, 2017](#)):

- Estrategia de Zig-Zag, en la que van capturando demanda y oferta de formas iguales y creciendo conforme crece la otra parte (modelo generalmente adoptado por plataformas de redes sociales por ejemplo).
- Estrategia de un paso a la vez, en el cuál es la empresa la que garantiza alguno de los dos lados -o bien la oferta o bien la demanda- y se enfoca

en capturar el otro lado del mercado (este modelo generalmente es adoptado por plataformas de servicios como movilidad o comercio electrónico).

- Estrategia de compromiso: la empresa no garantiza el servicio de alguno de los dos lados del mercado, pero sí garantiza a una parte del mercado que encontrará demanda u oferta a través de modelos de ingresos compartidos garantizados.

La estrategia de compromiso es la que mejor se ajusta al modelo de crecimiento de ProLift, dónde el objetivo será garantizar a los clubes que encontrarán jugadores de calidad a través de la curaduría obtenida durante el proceso de selección y durante la propia aceleración. De esta forma, los esfuerzos de mercado de ProLift pueden enfocarse en la captura de clientes de clubes que exploten la plataforma para darle atractivo a los jugadores.

Por el lado de los jugadores, el reclutamiento de los jugadores se realizará de forma regional, buscando capturar mercado cercano a los centros de aceleración, buscando generar un efecto viral entre los mismos utilizando el boca a boca, entendiendo que los deportistas tienen poco poder en la industria ante el exceso de oferta de jugadores, por lo que ProLift se posiciona como una alternativa que valora el talento por sobre la matriz actual basada en las relaciones. Para estimular el efecto viral, ProLift tendrá fuerte presencia en redes con el objetivo puesto en el crecimiento orgánico a través de la generación de contenido de calidad y utilizando a los propios deportistas como embajadores de la marca.

11.1. Estrategia de entrada en captura de proveedores - deportistas

Posicionamiento

ProLift se posiciona como una alternativa que valora el talento, por sobre las alternativas actuales en dónde la influencia y los contactos son determinantes para poder o no competir por los pocos puestos vacantes en los clubes en relación a la cantidad de gente que quiere ocuparlos.

Los valores de la marca de ProLift para los deportistas son:

- **Confianza:** ProLift es la figura que aclara un camino desconocido para los deportistas. Acostumbrados a leer historias de representantes maliciosos y sumado a que los deportistas entran en un contexto que desconocen, dado que si bien han sobresalido en el deporte amateur toda su vida, tienen un contacto nulo con los desafíos del mundo profesional. ProLift los ayudará a navegar esa incertidumbre y dado que los objetivos de ambos se encuentran alineados por el acuerdo de ingresos compartidos, es percibido el entorno de total confianza
- **Sentido de pertenencia:** Los deportistas amateurs desconocen el universo del fútbol profesional, han jugado toda su vida con gente que toma el deporte como un pasatiempo, mientras que ellos buscan que toda su vida gire en torno a una carrera deportiva. En ProLift encontrarán un equipo de apasionados colaboradores que viven el deporte como ellos, que entienden las problemáticas de los deportistas de alto rendimiento y eso brinda comodidad. Por otro lado, el modelo de cohorte le permite a los deportistas rodearse de gente con sus mismos intereses y que transitan el mismo camino que ellos, y esto es algo que no les había pasado en su vida deportiva, es por esto que se sienten parte del proyecto, celebrando los éxitos de sus compañeros y sufriendo los fracasos.
- **Competencia extrema:** En ProLift se compete para ganar, y quienes entran saben que deben enfocarse exclusivamente en ser su mejor versión. El valor de la competencia es inculcado a través del arduo proceso de selección que garantiza una gran densidad de talento. Los deportistas acelerados por ProLift rara vez han tenido competencia en sus equipos amateurs y siempre se han destacado, entonces en ProLift encuentran una nueva versión de ellos mismos que abraza la competencia y que los empuja a ser mejores.
- **Embajadores:** nuestro principal activo de marketing son los propios deportistas acelerados. Con su calidad despliegan por el mundo el sello de ProLift como apertura de nuevos clubes interesados. Por otro lado, son ellos quienes a lo largo de su vida han conocido muchos deportistas en situaciones similares a las suyas, son referentes en sus comunidades y por ese motivo son la herramienta fundamental del crecimiento

orgánico del interés en ProLift de los deportistas de la mejor calidad. Es por esto que la experiencia ProLift busca ser algo para toda la vida, un sello que los deportistas quieran llevar consigo inclusive con sus carreras consagradas, como es el ejemplo de las startups aceleradas por Y-Combinator.

Estrategia de Viralización

Para viralizar el lanzamiento de ProLift, el foco será puesto en el crecimiento orgánico por sobre el crecimiento de pago, entendiendo que éste es el que garantiza que el producto es de calidad. En este enfoque, como comenta Paul Graham, fundador de Y-Combinator, se considera que es mejor tener 20 deportistas encantados con la propuesta de valor de ProLift y que hablarán de ella con todas las personas de su comunidad, que 200 deportistas que conocen el programa y que les gusta un poco ([Graham, 2013](#)). Es por esto que del lado de los proveedores, el foco está en dar a conocer a la marca por sus valores, reclutar un primer batch de jugadores y brindarles la mejor experiencia de usuario posible, para que ellos mismos hagan el trabajo en sus comunidades de posicionarnos como la alternativa emergente en la representación de jugadores.

Creación de contenido

Gran parte de la estrategia de crecimiento orgánico implica la viralización en redes sociales de la propuesta de valor de ProLift, dado que es allí dónde se encuentran los potenciales acelerados. En las redes sociales se pondrá el objetivo en 3 ejes temáticos para la distribución de contenido de calidad:

- La alta competitividad de los programas de aceleración: Se reproducirá contenido de las charlas técnicas, de los drills de entrenamiento, de actuaciones personales de cada uno de los jugadores, con el objetivo de por un lado darse a conocer y por el otro transmitir la calidad deportiva. Esta vertical principalmente tomará formato de videos cortos verticales para ser reproducidos en TikTok, Instagram Reels y YouTube Shorts.
- La capacidad de ProLift de brindar las herramientas más allá de lo deportivo: en esta vertical de comunicación contaremos con contenido desarrollado por nuestros expertos en temas legales, de idioma, de

preparación física, alimentación, manejo de redes sociales y administración de patrimonio. Los formatos que esta vertical tomará para transmitir la comunicación son formatos con una extensión mayor, en el que el valor está en la calidad del contenido, y se reproducirá en formato de podcasts, artículos en el blog de ProLift, videos largos de YouTube, acompañado de formatos más cortos que se utilizarán en las redes sociales para promocionar dicho contenido.

- Contenido creado por el usuario: ProLift contará con dos elementos para posicionarse en las redes sociales, por encima del propio contenido distribuido: el contenido distribuido por los propios deportistas acelerados y el contenido distribuido por la comunidad. Para potenciar esto, ProLift distribuirá contenido curado para cada uno de los deportistas, con fotos o videos cortos con actuaciones personales suyas durante el programa, para que por un lado ellos impactan en su comunidad, y por el otro para que sea su carta de presentación en los clubes en los que buscarán obtener un contrato profesional. Por el lado de la comunidad, ProLift tendrá puertas abiertas en selectos eventos durante la aceleración, con partidos todas las semanas a los que podrá asistir el público y viralizar el contenido del mismo.

Crecimiento boca a boca

Como fue adelantado en el resumen de la estrategia de Go-To-Market, el crecimiento boca a boca es fundamental para el crecimiento de ProLift en el reclutamiento de jugadores. Para estimular la viralización boca a boca, se utilizarán 3 herramientas de viralización:

- Posicionamiento como alternativa novedosa: en un contexto de una industria con poca penetración tecnológica y altamente influenciado por las redes de contactos, ProLift se posiciona como algo distinto. Este posicionamiento como algo distinto es un pequeño primer paso para plantear curiosidad en los deportistas sobre esta nueva opción emergente. Conceptos como el uso de la tecnología, el algoritmo de predicción de éxito de un pase, el formato de cohorte, el acuerdo de ingresos compartidos entra en el debate entre deportistas amateur de alto rendimiento, que ven en ProLift una posibilidad que antes se les

negaba.

- Alineamiento de los objetivos: El acuerdo de ingresos compartidos permite reducir todas las barreras de entradas a la aceleración que no estén relacionados con la calidad deportiva. Esto es algo de lo que se busca que se hable en la comunidad deportiva para que más jugadores se atrevan a intentar buscar su carrera profesional.
- Referidos: Para aplicar a ProLift, dentro del formulario de inscripción los deportistas deberán referir al menos un posible compañero de aceleración de sus conocidos deportistas amateur de alto rendimiento. De esta forma, por cada deportista que comienza el proceso de selección, ellos mismos serán quienes nos refieran jugadores con condiciones similares a las suyas.
- Excelencia en la experiencia del deportista: para que los deportistas hablen en sus comunidades de ProLift, la experiencia debe ser excelente. Para esto, cada interacción, desde el proceso de selección hasta la firma del contrato del jugador con su nuevo club busca deleitar al jugador con novedosas y efectivas formas de hacer las cosas. Los profesionales que trabajan en la aceleración deben ser los mejores entrenadores, nutricionistas y profesores que los jugadores hayan tenido, la disponibilidad de tecnología y datos para extender las capacidades de los profesionales en la toma de decisiones, la calidad de las instalaciones disponibles y el funcionamiento operativo del programa. Es por esto que cada programa cuenta con dedicación deportiva y operativa de profesionales de ProLift.

Scouting regional

El tercer pilar de la estrategia de viralización es probablemente el más tradicional y consiste en la visita a clubes amateurs de la región dónde se ejecutará la aceleración. Este proceso busca por un lado que los colaboradores de ProLift se acerquen a la búsqueda de talento, a diferencia de los anteriores pilares, pero adicionalmente busca que la comunidad que va a esos clubes comience a conocer la propuesta de valor y se inserte en las conversaciones de dicha comunidad para fortalecer el crecimiento de boca a boca. El foco principal estará en la visita de partidos, sin embargo habrá

actividades de clínicas deportivas y entrenamientos dados por los profesionales de ProLift en los clubes, por un lado como herramienta de colaboración con la comunidad, pero por el otro exponer el valor de la competitividad y excelencia deportiva.

11.2. Estrategia de entrada en captura de clientes - clubes

Posicionamiento

ProLift se posiciona frente a los clubes como una alternativa innovadora en la que la tecnología los ayuda a tomar decisiones informadas en un contexto en el que anteriormente debían basarse en la intuición. Adicionalmente, ProLift es un sello de calidad en los deportistas que han pasado por la aceleración que reduce la incertidumbre del real talento de los jugadores, dejando la decisión más enfocada en el fit entre el jugador y la estrategia deportiva del club, que en su capacidad de rendimiento.

Los valores principales de la marca para el posicionamiento en los clubes son:

- **Socio tecnológico:** En una industria que se encuentra acelerando su adopción tecnológica, ProLift se presenta como una opción tecnológica robusta, con una arquitectura modular que les permite integrar la solución a sus activos tecnológicos actuales con facilidad. La plataforma tiene un grado de confiabilidad grande, y su modelo de Machine Learning además de brindar predicciones precisas, es auditable y se puede entender el funcionamiento detrás de las recomendaciones ofrecidas, a diferencia de modelos de caja negra.
- **Competencia extrema:** Los clubes saben de la competencia que hay entre los deportistas por un lugar en la aceleración de ProLift y luego durante la misma, motivo por el cuál valoran la calidad de los jugadores que tienen el sello de ProLift en su hoja de vida, saben que los jugadores tendrán talento, sacrificio y un espíritu competitivo, buscando ganar en todas las oportunidades.
- **Sencillez:** a diferencia de otras soluciones del mercado, ProLift es totalmente gratuita para los clubes, tiene un onboarding digital y toda la

gestión es de auto-servicio. La plataforma con la que interactúan tiene una experiencia de usuario que para ellos es conocida, con patrones de comportamiento y un sistema de diseño homogéneo. Hacer scouting de jugadores, ponerse en contacto y comenzar una negociación dentro de la plataforma es valorado por los clubes

Funnel de clientes

Adopción

ProLift busca tener un modelo de crecimiento liderado por el producto (Product-led-growth). En el paradigma de product-led-growth, a quién se le busca vender es al usuario, no al cliente. En este caso, quién pagará por los servicios de ProLift será el deportista con el acuerdo de ingresos compartidos, mientras que los clubes utilizarán libremente la plataforma como una herramienta más para la formación de su equipo. Para que esta estrategia tenga éxito, es importante considerar los siguientes criterios ([Bush, 2019](#)):

- **Excelencia del producto:** El primer punto para poder garantizar el crecimiento orgánico del producto es, intuitivamente, la capacidad del producto de generar mayor valor que las alternativas de la compañía. Ese valor debe ser visto por el usuario de primera mano y la forma de hacerlo es poniendo el producto en manos de la gente. Es por esto que la experiencia de usuario es una pieza fundamental del plan operativo de ProLift, así como la confiabilidad técnica y la calidad del contenido a ser incluido.
- **Time to value:** es como se indica que rápidamente cuando un usuario experimenta el producto debe poder ver el valor que él mismo le puede aportar. Para esto, ProLift va a permitir la exploración de perfiles de jugadores con contenido de calidad e información básica desde la propia landing page, sin necesidad de crearse una cuenta. Luego la activación de la cuenta permitirá ver mayor cantidad de jugadores, información enriquecida para la situación particular de cada club. El proceso de onboarding será totalmente autoservicio, sin necesidad de interactuar con equipos de ProLift, en el que simplemente con contar un correo con dominio de un club, podrán contar con su perfil para empezar a

personalizar su experiencia.

- **Viralización:** al igual que en el caso de los deportistas, el crecimiento boca a boca entre los clubes es muy importante para garantizar el crecimiento sustentable de ProLift. Para esto, se utilizarán los mismos pilares de generación de contenido de calidad, crecimiento boca a boca y se incorporará un fuerte trabajo de prensa sobre medios consumidos por la comunidad deportiva, en los que se posicione a ProLift con sus valores de marca como una alternativa innovadora en el sector.

Por encima de los estándares de Product-led-growth, ProLift contará entre sus colaboradores con personal de ventas, que en este caso no será el encargado de vender la plataforma, sino los encargados de evangelizar el uso del mismo, dando a conocer la plataforma en participación de eventos y combinado con comunicación orgánica y de pago en canales digitales.

Activación

El proceso de activación en la estrategia de Product-Lead-Growth se da cuando el usuario muestra interés concreto en contratar el servicio ofrecido por el producto. En el caso de ProLift, este proceso entendemos que se da cuando hay un contacto con un jugador de nuestra plataforma. Para hacerlo, este proceso se podrá hacer desde la propia plataforma, luego de visualizar el perfil del deportista y con información enriquecida para la situación particular del club. En este momento, el club puede optar por visualizar los resultados de la predicción de los algoritmos de ProLift para poder hacer una oferta informada. En este caso, ProLift ofrecerá un rango de precios dinámicos para que la propuesta sea real y justa para ambas partes, y que rápidamente se pueda pasar la etapa de negociación, democratizando la información a ambas partes.

En este paso cobra mayor relevancia el equipo de ventas / ubicación de jugadores de ProLift, que buscará proponer perfiles personalizados de acuerdo a lo que busca cada club, para enriquecer esta etapa del funnel y aumentar la tasa de conversión.

Contratación

Para acelerar el proceso de contratación, ProLift dispone de modelos estándar

de contratos y las herramientas para ajustar variables de la negociación como el precio, el período del contrato, los bonus por rendimiento, entre otras cosas. A su vez, el equipo de ventas de ProLift en esta instancia se encargará de acompañar el proceso final de contratación con un seguimiento personalizado en cada caso, con el objetivo de aumentar la tasa de conversión.

Fidelización

En esta instancia, el club ya ha contratado un profesional de ProLift. Aquí buscamos que la calidad de nuestros deportistas acelerados sea el principal motivo de fidelización, y que esto estimule el uso de la plataforma en el club. Adicionalmente, durante este período, se evaluará el rendimiento deportivo y extradeportivo del deportista para facilitar un seguimiento de carrera con un foco de mejora continua.

11.3. Estrategia de crecimiento

Desarrollo de mercados geográficos para la penetración en clubes

Dentro de los segmentos definidos en la sección 4. El primer año se buscará penetrar los mercados de países de clubes profesionales de habla Hispana, en Argentina, México y España. Para hacer esto, la estrategia busca apalancarse en la presencia y conocimiento del mercado español en la industria deportiva del equipo directivo para acercar la solución a clubes y comenzar la estrategia de Go-To-Market explicada anteriormente. Por otro lado, en Argentina es dónde comenzarán las actividades de las academias de aceleración, entonces contando con el relacionamiento con la industria del equipo deportivo y de operaciones, se busca posicionar también la plataforma en clubes locales. Por último, México será el tercer mercado del lanzamiento del negocio, en dónde es esperable que la estrategia de viralización se encuentre ya más desarrollada con el éxito de algunos países, y esto permitiría lanzar la plataforma con mayor sencillez.

Posterior a esto, la plataforma se lanzará en mercados no hispanos, a la par de que los deportistas completen su formación en idioma, abriendo operaciones en Inglaterra, Francia, Brasil, Estados Unidos y Alemania. Para este entonces la plataforma soporta múltiples idiomas y monedas que es la

principal necesidad técnica para abrir nuevos mercados, y en este momento clubes de todo el mundo empiezan a utilizar la plataforma de ProLift para todo el ciclo de vida de la contratación sin necesidad de operaciones en esos mercados, simplemente con la estrategia de crecimiento basada en el producto.

Desarrollo de mercados geográficos para la penetración en deportistas

El desarrollo de los mercados en los cuáles se llevarán adelante las academias de aceleración requiere una localización más grande de la propuesta, dado el hecho de que el programa se lleva adelante de forma presencial en una ubicación particular. Es por esto que la estrategia de apertura de mercados está principalmente enfocada en grandes centros urbanos de Latinoamérica, abriendo en el tercer año academias fuera de la región.

El primer centro urbano en recibir una academia de aceleración será el área metropolitana de Buenos Aires. Según el informe de la FIFA del 2019 del mercado global de Pases, Argentina tiene un saldo neto en el dinero invertido en pase de jugadores, es decir que se venden jugadores por mayor importe que por el que se adquieren.

Luego, se desarrollarán durante el primer año aceleraciones a lo largo de los grandes centros urbanos argentinos: Rosario, Córdoba y una segunda Cohorte en Buenos Aires.

En los años siguientes, se abrirán aceleraciones en distintos países de la región de LATAM, apostando a sectores con alta densidad de jugadores de talento: San Pablo, México DF, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bogotá, Medellín, Santiago de Chile, Mendoza y Tucumán. Al cabo del tercer año, ProLift contará con 12 academias de aceleración en simultáneo, para comenzar a expandirse por mercados emergentes en Asia y mercados establecidos en Europa para desarrollar talento globalmente.

Desarrollo de producto para crecimiento en los mercados existentes

Durante los primeros dos años ProLift se enfocará en obtener product-market-fit y crecer a través de la expansión regional, tanto para la

captación de talento como para la ubicación de jugadores. Sin embargo, es esperable que a partir del tercer año, ProLift empiece a desarrollar su producto con una estrategia de upmarket. Durante los primeros años de la compañía, ProLift busca desarrollar su negocio a través de una gran cantidad de pases de bajo valor. Con una estructura ligera de costos, y luego de mostrar resultados en el mercado, el siguiente objetivo será entrenar los algoritmos de Machine Learning para que sean utilizados como herramienta de toma de decisiones basadas en datos para procesos de compra de jugadores de élite. En este caso, el modelo de negocios de ProLift cambiaría para dicho segmento, con una modalidad de SaaS B2B para los clubes de élite. En este caso, los deportistas son quienes tienen una mejor posición negociadora respecto de los clubes, entonces está en el interés de los clubes acercarse a ellos a través de la plataforma, es por esto que serán ellos quienes paguen por un servicio diferente.

Los clubes en esta modalidad ya conocen a los deportistas que pueden querer fichar, y utilizan ProLift como la herramienta que los ayuda a obtener el precio más justo y competitivo, en paralelo a que pueden predecir el éxito que dicho fichaje tendrá. En este caso, la transacción comercial se realiza por fuera de la plataforma, y los clubes pagarán una suscripción recurrente con distintos tiers de precio en base a las funcionalidades que el club quiera contratar.

Desarrollo de nuevos mercados deportivos

Luego de haber profundizado su penetración en el mercado del fútbol masculino, ProLift buscará hacer crecer su negocio diversificando los deportes, replicando el modelo de aceleración y reutilizando la plataforma para otro tipo de clubes. En estos casos se buscará desarrollar mercados emergentes como el fútbol femenino, el rugby o el hockey en primera instancia, y en función del éxito en la replicabilidad y de la penetración en el mercado estadounidense, adentrarse en deportes maduros de alto volumen como el basket, fútbol americano o el baseball.

11.4. Unit Economics año 1

A continuación, en la figura 13 se exponen los Unit economics del primer año

de operación. Como se verá más adelante en el modelo de generación de beneficios de la sección de resultados económicos, el primer año de operación los costos superan a los ingresos y eso se puede visualizar en que los ingresos por jugador contratado son inferiores a los necesarios para cubrir los costos hundidos de los jugadores que no consiguen su primer contrato. Sin embargo, en los años siguientes los ingresos aumentan a una tasa de aceleración mayor que los costos operativos, motivo por el cuál se espera que a partir del año 2 se empiece a generar un margen positivo y comenzar a repagar la inversión:

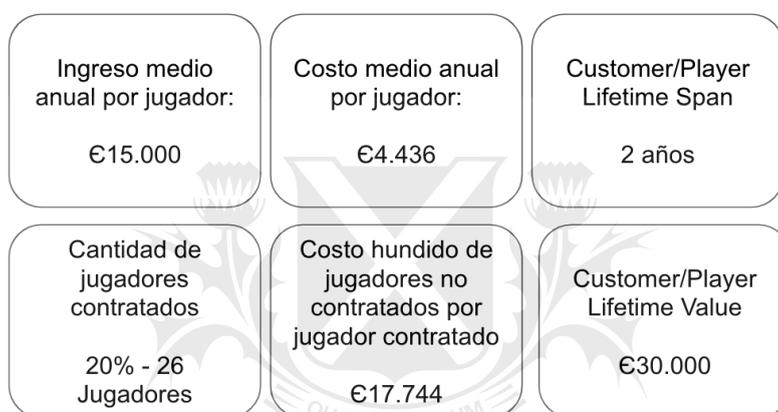


Figura 13: Unit economics de ProLift año 1. Fuente: Elaboración propia.

Universidad de
San Andrés

12. Plan operativo: recursos y procesos

12.1. Implementación de Actividades clave

Para el desarrollo del negocio, por cada una de las ubicaciones en las que se desarrollará el programa de aceleración es relevante llevar adelante un plan operativo para montar las mismas. Por otro lado, en términos del alcance de clubes como clientes de la plataforma, las actividades clave para la implantación del negocio están principalmente dadas por la estrategia de Go-To-Market explicada en la sección anterior.

Implantación del Programa de Aceleración

En cada una de las ubicaciones del programa de aceleración es necesario ejecutar el plan que garantice la replicabilidad de la red atómica desarrollada, según lo explicado en el apartado de Go-To-Market, para garantizar la calidad de la misma. Dentro de este plan se encuentran las siguientes actividades:

- **Contratación del personal de la aceleración:** Antes de decidir abrir una nueva aceleración, el director de operaciones en conjunto con el director deportivo analizarán la viabilidad del mercado para los objetivos deportivos de ProLift, y comenzará el reclutamiento de deportistas. En paralelo al proceso de reclutamiento, y una vez confirmado el recíproco interés por parte de la comunidad deportiva, se realizará la contratación, en primera instancia del director técnico de la academia, para poder comenzar con el proceso de selección.
- **Proceso de selección:** en cada una de las aceleraciones este proceso es el más importante para garantizar la densidad de talento de cada una de ellas. En este proceso, el director técnico revisará pruebas realizadas de forma presencial, en conjunto con la valoración de referencias deportivas y análisis de video. El proceso de selección buscará llenar las 44 plazas que hay por cada aceleración con el talento de mayor calidad.
- **Contratación del predio para la aceleración:** el director de operaciones buscará un predio que se ajuste a las necesidades de ProLift, con un campo de fútbol y vestuarios. Adicionalmente se necesitan instalaciones de gimnasio y de aulas, que idealmente deben estar dentro del mismo

predio, pero se puede valorar opciones a un radio de 2 km del predio deportivo.

- Contratación del personal de soporte: para que la aceleración sea llevada a cabo es necesario contar con la persona de operaciones a cargo de la academia, así como también los preparadores físicos e instructores de otras verticales. Estos perfiles se considera contar con tercerización de servicios a profesionales independientes o empleados de tiempo parcial, dependiendo de la cantidad de academias llevando en simultáneo en la misma región.

Ubicación de jugadores

Para el crecimiento del negocio es relevante disponibilizar a los jugadores terminada la aceleración en la plataforma de ProLift. Este proceso es llevado adelante por el staff de la academia luego de terminada la aceleración. Aquí el director técnico completará indicadores de resultado deportivo, mientras que los demás educadores complementarán la información de cada una de sus verticales. Adicionalmente, todos los entrenamientos y partidos realizados durante la aceleración serán grabados con tecnología de la compañía VEO y todos esos datos se utilizarán para la explotación del modelo de Machine Learning. A partir de este momento, los jugadores empiezan a estar disponibles dentro del catálogo de ProLift, en el que los clubes podrán ver a los jugadores con sus respectivas estadísticas y correr predicciones personalizadas del éxito de su pase.

12.2. Ejecución de la estrategia de Go-To-Market

Para el desarrollo del negocio, es relevante ejecutar el plan de crecimiento orgánico propuesto en el apartado de Go-To-Market y monitorear su resultado, dado que para el éxito de la plataforma es clave el desarrollo de los efectos de red de acuerdo al plan.

13. Implantación del negocio

13.1. Localización

La localización del equipo será distribuida en los distintos mercados en función de las necesidades de los equipos de cada geografía. En Argentina se encontrará la mayor parte del headcount de ProLift, considerando la necesidad de personal en el mercado para el desarrollo de las primeras aceleraciones, considerando la densidad de talento en términos deportivos y tecnológicos, que son las dos verticales principales de la propuesta de valor de ProLift y por último por el arbitraje de costos posible al construir la plataforma en Argentina, con su debilidad cambiaría y comercializar en Europa.

El equipo directivo, es decir CTO, CRO y CEO se encontrarán en España y tendrán a su cargo además de la elaboración de la estrategia y construcción de la plataforma, la evangelización en los clubes europeos de la solución de ProLift.

13.2. Mercados para los programas de aceleración - Estructura Operativa

Para la implantación de las operaciones en los distintos mercados, se montará un equipo de operaciones en cada uno de los centros de desarrollo de talento dónde se realizarán las academias de aceleración, considerando la distribución del personal de acuerdo a la tabla de evolución de headcount presentada en el organigrama presentado en la sección 14.6. El equipo de operaciones de los mercados responderá directamente al COO y al Director Deportivo de la compañía, quienes estarán ubicados en Argentina, al ser este el país con la mayor proyección de centros de talento considerados en el plan de implantación a considerar en el siguiente apartado.

13.3. Plan de de implantación primeros 5 años

Año 0: Inversión

Durante el año 0, se desarrollarán los prototipos y validado de hipótesis iniciales para el lanzamiento del MVP de ProLift, considerando tanto la

implementación tecnológica de la plataforma de Clubes y el Modelo de Machine Learning, como la elaboración del plan deportivo de las academias de aceleración con las actividades clave detalladas para la implantación del negocio. En este período se realizará el reclutamiento y selección de deportistas, la contratación del personal y el alquiler del predio de la aceleración. Conforme comience a desarrollarse las aceleraciones, comenzarán las actividades de creación de contenido y estimulación del crecimiento viral descritas en el plan de Go-To-Market, y hacia el final del año comenzará la estrategia de viralización entre los clubes de fútbol.

Hacia el final del primer año se estiman 2 academias de aceleración en paralelo durante el último trimestre, y para el final del año, ProLift contará con una base de datos de 132 futbolistas para durante el primer año comenzar el desarrollo del mercado de clubes con una oferta de 32 jugadores por puesto. Dada la proyección de 20% del ratio de jugadores contratados/acelerados, durante el primer año, 26 conseguirán club.

Año 1-2: Ampliación de la oferta de deportistas y crecimiento en el mercado de pases.

Durante los dos años posteriores, el foco de ProLift estará en aumentar su oferta de deportistas, a la vez que perfecciona su plataforma para optimizar el ratio de deportistas contratados. Durante este período, ProLift crecerá de 2 academias en paralelo por trimestre en el año 1 a 4, lo que le permitirá aumentar el volumen de jugadores acelerados a 308 por año de acuerdo a la estimación planteada en el escenario de viabilidad económica.

Por otro lado, durante este período, ProLift desarrollará el mercado de clubes para posicionarse y aumentar los efectos de red de su solución para formar una red atómica en la comunidad del fútbol de alto valor.

Año 3 a 5: Diversificación del negocio y consolidación en el mercado

Como se expone en la estrategia de crecimiento de ProLift, durante los años 3 a 5 se espera que el negocio del fútbol encuentre una madurez y que pueda delegarse en una estructura especial, y abrir nuevas líneas de negocio. Durante este período se buscará desarrollar el negocio de dos formas, tal cómo se comentó en la estrategia de crecimiento: desarrollo de productos y

desarrollo de nuevos mercados deportivos. Aquí se buscará por un lado apalancarse en el conocimiento operativo de ProLift para llevar las aceleraciones a otros deportes emergentes como el fútbol femenino, rugby o hockey. Por otro lado, dentro del mercado del fútbol, se buscará aprovechar el posicionamiento de calidad deportiva de ProLift para crecer upmarket y comercializar una solución de Software-as-a-Service para grandes instituciones deportivas para que puedan utilizar la plataforma tecnológica de ProLift para evaluar el potencial éxito en el mercado de pases de sus fichajes de deportistas de élite.



Universidad de
San Andrés

14. Equipo emprendedor y estructura directiva

14.1. CEO

Juan Ignacio Ordoñez es Licenciado en Comercialización y tiene una maestría en Business & Technology (Candidato) de la Universidad de San Andrés. Actualmente se desempeña como Senior Product Manager en Sportian, una empresa subsidiaria de tanto Globant como La Liga, quienes se han unido en un Joint Venture para utilizar la experiencia de transformación digital de Globant y la experiencia en el fútbol de La Liga para reinventar la industria del deporte acelerando la adopción tecnológica. Su responsabilidad es el diseño y ejecución de la estrategia de la vertical de Smart Venues de Sportian que cuenta con más de 130 personas trabajando en la aceleración digital de los organizadores de eventos en lo relacionado a sus estadios y sus eventos en vivo. En su tarea tiene trabajo cotidiano con La Liga y con los 42 clubes que juegan tanto en primera como en segunda división española, lo que posiciona a Juan Ignacio como una persona relevante para el liderazgo de ProLift.

Juan Ignacio tendrá tres roles en un principio, liderando la estrategia de la compañía como CEO, liderando la ejecución comercial como Chief Revenue Officer interino y también llevando adelante las definiciones para la concreción del producto de ProLift, tanto en la plataforma tecnológica como en el Modelo de Machine Learning como Product Manager.

14.2. CTO

El CTO de ProLift cuenta con un perfil de ingeniería con experiencia implementando soluciones globales con arquitectura cloud. Esta figura tendrá a su cargo el liderazgo de la construcción de la plataforma tecnológica de ProLift, por lo que su trabajo tendrá tres frentes: el desarrollo del Modelo de Machine Learning, por lo que su experiencia en ciencia de datos será clave para guiar el desarrollo, la construcción de la plataforma de backend para comunicar el modelo de Machine Learning con los perfiles de los jugadores a través de un ecosistema cloud API-first y por último el desarrollo de la frontend web en el que los clubes podrán ver a los jugadores e interactuar con la plataforma tecnológica.

14.3. COO

El COO de ProLift tendrá bajo su responsabilidad las áreas deportivas, de staff y de operaciones. Esta persona debe estar instalada en la comunidad deportiva y en un primer momento será quien liderará el proceso de reclutamiento y selección de jugadores, en conjunto con el director deportivo. Adicionalmente, esta persona debe llevar adelante la ejecución de las academias garantizando la calidad deportiva y extradeportiva que tendrán los jugadores.

14.4. CRO

El CRO será el encargado de la ubicación de jugadores en los distintos clubes, así como también la evangelización de los mismos en el uso de la plataforma de ProLift. Durante el primer año, este esfuerzo será llevado adelante por el CEO, hasta que haya un volumen de jugadores y transacciones que ameriten tener una persona dedicada exclusivamente en la dirección.

14.5. Director Deportivo

El director deportivo tendrá bajo su responsabilidad la generación de deportistas de calidad. Dentro de sus tareas estará la conformación de los procesos deportivos de las aceleraciones a ser seguidos por todos los educadores, además de participar en el proceso de reclutamiento y selección de jugadores. En una primera instancia, el director deportivo será el encargado de, utilizando su influencia en la comunidad deportiva, estimular la estrategia de go-to-market de la captura del mercado de jugadores de fútbol.

14.6. Organigrama

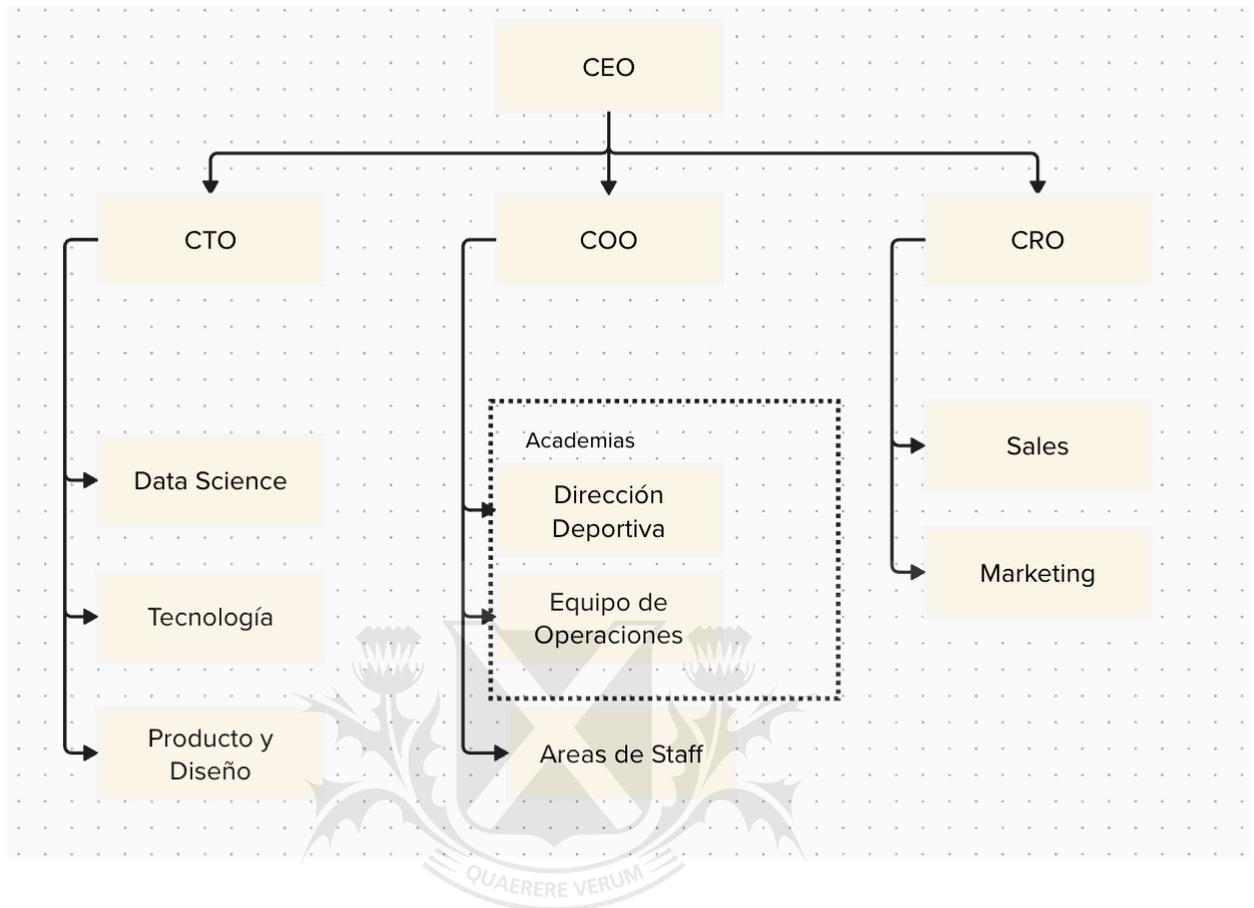


Figura 14: Organigrama de ProLift. Fuente: Elaboración propia

Luego, adicionalmente a la estructura directiva, ProLift cuenta con un personal que irá incrementando año a año conforme crecen las operaciones, alcanzando los 61 empleados al año 5. En la siguiente figura se presenta la evolución del headcount en los últimos años.

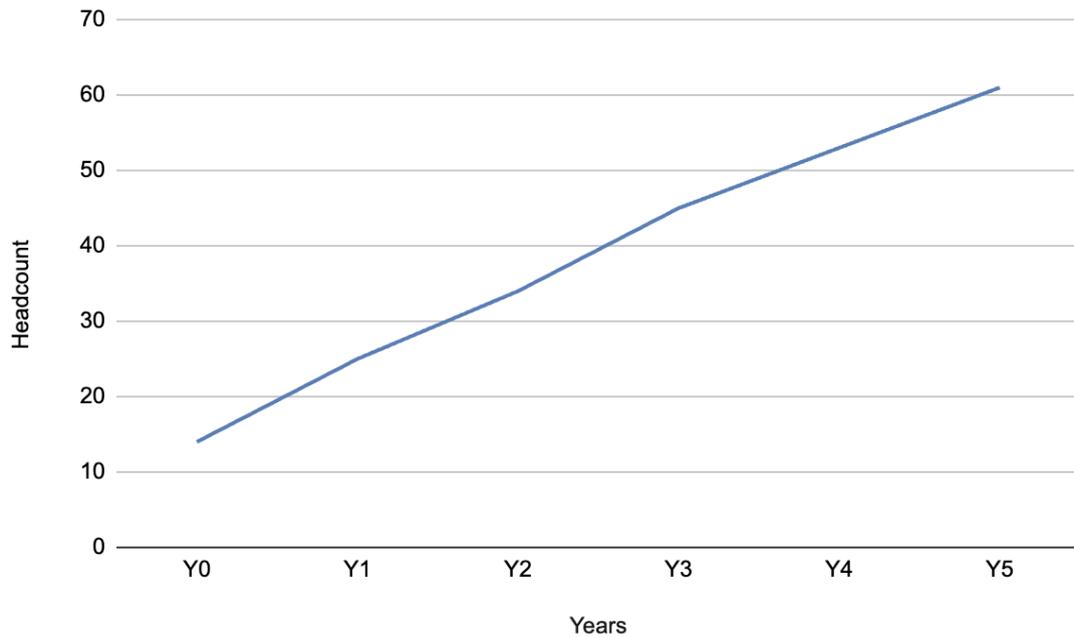


Figura 15: Evolución de la cantidad de empleados entre el año 0 y el 5 de operación de ProLift. Fuente: Elaboración propia

15. Resultados económicos

El plan se proyecta a cinco años, manteniendo todas las proyecciones de costos, inversión e ingresos se realizan en Euros.

15.1. Modelo de generación de ingreso

La generación de ingresos de ProLift es a través del cobro de un 10% del salario del deportista acelerado que consigue su contrato profesional durante 2 años. Los ingresos dependen directamente de la capacidad de ProLift de ubicar futbolistas en contratos profesionales y de la cantidad de futbolistas disponibles para este proceso. Es por esto que conforme avanzan los años, la operación de ProLift implica aumentar el número de jugadores acelerados, y se asume que ProLift podrá ubicar únicamente al 20% de los jugadores acelerados y que estos tendrán un salario promedio de 150.000 Euros de acuerdo al análisis realizado en la sección 5.1 de análisis del contexto.

En la siguiente tabla se puede visualizar el crecimiento en la cantidad de jugadores acelerados conforme al modelo de implantación de negocio presentado en la sección 13.3 .

Jugadores x cohorte		44	
		Q Cohortes	Q Jugadores
Y1	H1	1	44
	H2	2	88
Y2	H1	3	132
	H2	4	176
Y3	H1	5	220
	H2	6	264
Y4	H1	7	308
	H2	8	352
Y5	H1	9	396
	H2	10	440

Tabla 1: Detalle de evolución de cantidad de jugadores acelerados.

Fuente: Elaboración propia.

Luego, evaluando la cantidad de jugadores acelerados, la tasa de conversión de 20% de jugadores ubicados y el salario promedio asumido, se realiza la

proyección de ingresos expresada en la tabla 2.

Avg anual player salary	150,000 €			
Avg Comision	10%			
Player Conversion Rate Y1	20%			

Año	Jugadores contratados	Anual Revenue	Previous year Revenue	Total Revenue
1	26	396,000 €		396,000 €
2	62	924,000 €	396,000 €	1,320,000 €
3	97	1,452,000 €	924,000 €	2,376,000 €
4	132	1,980,000 €	1,452,000 €	3,432,000 €
5	167	2,508,000 €	1,980,000 €	4,488,000 €

Tabla 2: Detalle de la proyección de ingresos del primero al quinto año de operación. Fuente: Elaboración propia.

15.2. Modelo de generación de beneficios

Como se ha comentado, la fuente de ingresos de ProLift será el porcentaje del salario de los jugadores acelerados durante 2 años. Cabe destacar que estos ingresos que provendrán del 20% de los jugadores acelerados, debe repagar el costo hundido del otro 80% de los jugadores que no consiguen su contrato profesional, pero en los que ProLift ya ha invertido en acelerarlos. Se visualiza en la estimación de costos unitarios por deportista acelerado, provista en la Tabla 3, una constante reducción año a año, principalmente a la eficiencia de costes provista por la economía de escala.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
OPEX	585,600.00 €	1,092,840.00 €	1,280,880.00 €	1,461,000.00 €	1,653,000.00 €
Players	132	308	484	660	836
Unit Cost	4,436 €	3,548 €	2,646 €	2,214 €	1,977 €

Tabla 3: Costo unitario por deportista acelerado. Fuente: Elaboración propia.

El ingreso por deportista contratado es en promedio de 30 mil euros en un plazo de dos años considerando los valores provistos en la sección del modelo de generación de ingresos. Es por esto que cada deportista contratado puede repagar, dependiendo de las distintas eficiencias de costes entre 5 y 10 jugadores no contratados. Considerando que se estima que se podrán conseguir contratos al 20% de jugadores, generará un beneficio a

partir de que el jugador contratado pueda generar ingresos superiores al costo de servir 5 jugadores no contratados, y de esta forma el margen de ProLift crece con los años.

15.3. Inversión inicial y Costos operativos

La inversión inicial se compone de los costos necesarios para el desarrollo de la plataforma tecnológica de ProLift. El capital invertido será utilizado para el pago de sueldos de la estructura de desarrollo, el equipo ejecutivo y la equipación necesaria para realizar su trabajo. Adicionalmente se adquirirán de activo 3 cámaras de la empresa VEO que serán de utilización durante las academias, y para lo cuál el equipo de desarrollo debe familiarizarse con el uso de la herramienta para la integración en la plataforma. Por otro lado se asume un presupuesto para el pago de licencias de servicios cloud que el equipo necesitará para realizar su trabajo.

Adicionalmente para la ejecución de la propuesta de valor, se considera la necesidad de contemplar costos operativos. Para garantizar el éxito de la compañía dentro de los requerimientos de capital se considera la necesidad de contar con el capital suficiente para tener un run rate de 2 años (un año de montado del negocio y un año con las operaciones corriendo). Luego de estos dos años, se espera que ProLift genere los ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos y en caso de ser necesario más capital, este será utilizado para la aceleración del modelo de negocios.

A continuación se podrá ver el desglose de los conceptos asociados a la inversión inicial y los costos operativos de los primeros 5 años.

Perfil	Q	Monthly Cost	CE	Yearly Cost
Data Scientist	2	3,500.0 €	150%	126,000.0 €
.Net	3	3,000.0 €	150%	162,000.0 €
React	2	3,000.0 €	150%	108,000.0 €
QA	1	1,000.0 €	150%	18,000.0 €
Design	1	2,000.0 €	150%	36,000.0 €
Cloud infra	1	5,000 €	100%	60,000.0 €
CEO, CTO, COO	3	2,500 €	150%	135,000.0 €
VEO Device				4,200.0 €
Total CAPEX				649,200 €

Tabla 4: Detalle de conceptos de inversión. Fuente: Elaboración propia.

Module	Concept	Avg monthly unit cost	Y1		Y2		Y3		Y4		Y5	
			1H	2H								
Cloud Infrastructure	Cloud License	5,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €
	Community Manager	1,000 €	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
	Travel Expenses	3000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
	Communication Budget	2000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
	Marketing Agency	1500	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Sales & Marketing Expenses	Merchandising x player	30	2640	3960	6600	9240	11880	0	0	0	0	0
	Training Camp	2000	12000	24000	36000	48000	60000	72000	84000	96000	108000	120000
	Técnical Coach	2000	12000	24000	36000	48000	60000	72000	84000	96000	108000	120000
	Physical Coach	1000	6000	12000	18000	24000	30000	36000	42000	48000	54000	60000
	Other Coaches (Language, Physiology, Legal, Financial planning)											
	VEO License	1500	9000	18000	27000	36000	45000	54000	63000	72000	81000	90000
Acceleration Academy	Operations	1000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
	HR	1500			9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
	Finance	2000			12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
	Marketing	2000			12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
	Legal	2000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
	Sales / Player Placement	3000			18000	18000	36000	36000	54000	54000	72000	72000
	CEO/CFO/COO/CRO	10000		240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000
Corp Structure	Director Deportivo	3000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
Total			152,640 €	432,960 €	525,600 €	567,240 €	626,880 €	654,000 €	711,000 €	750,000 €	807,000 €	846,000 €

Tabla 5: Proyección de costos operativos desde el primero al quinto año de operación. Fuente: Elaboración propia.

15.4. Resultados proyectados

Estado de resultados

La siguiente tabla muestra el estado de resultados de ProLift desde el año 0 de ejecución hasta el quinto año de operación

Información Adicional								
Concepto	Detalle							
Período	5 Años							
Impuestos	30 %							
Tasa de Interés	10.0% %							
BUSINESS CASE								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Proyecto	
Total de Ventas	\$ 396,000	\$ 1,320,000	\$ 2,376,000	\$ 3,432,000	\$ 4,488,000	\$ 12,012,000	\$ 12,012,000	
OPEX	-	\$ 585,600	\$ 1,092,840	\$ 1,280,880	\$ 1,461,000	\$ 1,653,000	\$ 6,073,320	
* Amortización de Capital	-	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 1,298,400	
Total Gastos	-	\$ 845,280	\$ 1,352,520	\$ 1,540,560	\$ 1,720,680	\$ 1,912,680	\$ 7,371,720	
Margen Bruto	-	\$ (449,280)	\$ (32,520)	\$ 835,440	\$ 1,711,320	\$ 2,575,320	\$ 4,640,280	
%	-	-113%	-2%	35%	50%	57%	39%	
Impuestos	\$	134,784	\$ 9,756	\$ (250,632)	\$ (513,396)	\$ (772,596)	\$ (1,392,084)	
Ganancia NETA	\$	(314,496)	\$ (22,764)	\$ 584,808	\$ 1,197,924	\$ 1,802,724	\$ 3,248,196	
% Gcia. Neta		-79%	-2%	25%	35%	40%	27%	
CAPEX	\$ (649,200)	\$ (649,200)	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 1,298,400	
Amortización	\$	259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 259,680	\$ 1,298,400	
FLUJO FONDOS NETO	\$ (649,200)	\$ (704,016)	\$ 236,916	\$ 844,488	\$ 1,457,604	\$ 2,062,404	\$ 3,248,196	
VAN	1,652,013						TIR	41%

Tabla 6: Proyección del estado de resultados de ProLift desde el año 0 de inversión hasta el quinto año de operación. Fuente: elaboración propia.

Tal y como se observa en la tabla, con los años los costos operativos de ProLift van incrementando, al igual que lo hacen los ingresos. Esto se debe al

alto componente variable de la estructura de costos de ProLift que corresponde al desarrollo de más academias de aceleración. Para aumentar la oferta de jugadores de ProLift y por ende los potenciales ingresos, es relevante aumentar la cantidad de jugadores acelerados.

Durante el año 0, no se visibilizan costos de operación ni ingresos, dado que será principalmente destinado al desarrollo de la plataforma tecnológica. Durante el primer año, los costos operativos son superiores a los ingresos, dado que este año implica el desarrollo de jugadores acelerados, y un primer acercamiento al mercado europeo, considerando que de los 132 jugadores que pasarán por la academia, solo 26 conseguirán un contrato en el primer año.

Luego, a partir del segundo año, se ve una aceleración en los ingresos, alineado a la estrategia de viralización del *Go-To-Market* de ProLift, y los costos operativos crecen a una menor tasa, por lo que ProLift empieza a generar margen positivo y se espera en ese año obtener el Breakeven.

16. Condiciones para la viabilidad

16.1. Viabilidad financiera del negocio

Como se puede observar en la sección de Resultados económicos, para que la ejecución de la propuesta de valor de ProLift sea un éxito hay requerimientos de capital incorporados. Se requerir para los primeros dos años del emprendimiento entre 1.9 y 2 millones de euros para la construcción de la plataforma tecnológica y el aseguramiento de la cobertura de costos operativos por un año, es decir que esta inversión permite tener un run rate de 2 años a ProLift.

Para conseguir dicho capital, se procederá a buscar una ronda de inversión semilla entre diversos inversores privados otorgando entre un 15-20% del capital accionario de la compañía y 2 asientos en el directorio para los inversores líderes, en un directorio compuesto por 5 personas (los 3 fundadores y los 2 inversores).

El proyecto será viable para inversores de acuerdo a las proyecciones de estado de resultados visto en la sección de Resultados Económicos. En función del éxito en el mercado del producto y la necesidad de capital para acelerar el plan de negocios, ProLift puede buscar subsiguientes rondas de financiamiento de Serie A, dándole derecho de *pro rata* a los inversores, es decir que se les da derecho a participar de la ronda de inversión de forma tal de mantener su porcentaje de participación en la compañía, pero también podrían liquidar sus inversiones en caso de querer hacerlo. ProLift no espera pagar dividendos en los primeros 5 años del proyecto, por lo que el beneficio para accionistas se dará ante el aumento del valor de la acción de ProLift en el corto plazo. Sin embargo, el tipo de inversor que se busca es un inversor estratégico que acompañe a la compañía a largo plazo para la ejecución de la propuesta de valor.

16.2. Factores de éxito y riesgos

El principal riesgo para la ejecución de la propuesta de valor es la capacidad de capturar la demanda dentro de este mercado (es decir los clubes

compradores). Al ser un mercado concentrado, la competencia es alta y habrá rechazo por parte de los agentes que verán a ProLift como un nuevo entrante que busca amenazar su modelo establecido. Para mitigar dicho riesgo, ProLift apalancará la red de contactos de los fundadores en el mercado del fútbol europeo para poner el producto en manos de algunos clubes, y luego la calidad de los mismos deberá reforzar la propuesta de valor, como fue expresado en la estrategia de *Go-To-Market*.

Otro riesgo es que los deportistas no estén dispuestos a otorgar el 10% de su salario, sin embargo creemos que ante la disparidad de oferta-demanda entre jugadores que quieren una experiencia profesional y la cantidad de clubes que necesitan jugadores dejará a estos con poco poder de sustitución.

Los principales factores de éxito en esta propuesta de valor son los expresados en las secciones de *Go-to-market* e implantación del negocio y están relacionados a la capacidad de ProLift de generar deportistas de alto rendimiento que posicionan a la compañía en el mercado con un sello de calidad.

16.3. Aspectos legales y regulatorios

Personería jurídica y registro de marca

La personería jurídica de ProLift será una C-corp suscripta en Delaware con el objetivo de tener la empresa holding que controlará las diversas subsidiarias. La decisión de incorporar la sociedad bajo este régimen es que es la más atractiva para inversores internacionales. Adicionalmente, se formará durante el primer año una subsidiaria incorporada bajo la reglamentación argentina para hacerse cargo de la operación de las academias de aceleración, bajo la figura de una Sociedad Anónima. Por otro lado, la otra subsidiaria a abrirse durante el primer año será en Estonia, para poder desarrollar el negocio en la Unión Europea, eligiendo Estonia por su atractivo fiscal y sus diversas herramientas digitales bajo la figura de la de la sociedad de responsabilidad limitada (LLC por sus siglas en inglés). Luego, conforme avance la implantación del negocio será importante valorar las subsidiarias que deberán abrirse, siempre bajo el paraguas de la compañía holding de Delaware.

Por otro lado, la marca ProLift debe ser registrada en los distintos mercados de operación, dentro de la Unión Europea, Latinoamérica y Estados Unidos.

Regulación de FIFA

Para la participación en el mercado de pases, FIFA exige a los clubes el uso de la herramienta TMS (herramienta de gestión de transferencias por sus siglas en inglés). Los jugadores acelerados para conseguir su primer contrato y que este se adapte a la regulación de FIFA, el proceso debe ser ejecutado a través de esta herramienta, para lo cual ProLift debe seguir lineamientos de las ventanas de tiempo para poder hacer transferencias y presentar la documentación de forma correspondiente.

Contrato de ingresos compartidos

Para la correcta ejecución del modelo de generación de ingresos de ProLift, debe haber un contrato entre privados entre la compañía y los jugadores en el que se garantiza que el jugador cede el 10% de sus ingresos potenciales en caso de que luego de la aceleración consiga su contrato profesional. De esta forma se exime el riesgo de impagos y por ende se garantiza la salud del modelo de negocios desde un punto de vista legal.

17. Conclusiones

A lo largo del presente plan de negocios se visualiza evidencia respecto de la existencia de una necesidad en ambos dos mercados en los que ProLift busca desarrollar su propuesta de valor: los clubes necesitan evolucionar su proceso de fichaje de jugadores, y los jugadores necesitan herramientas para mejorar sus chances de éxitos en el mercado de pases. A su vez, la propuesta de valor presentada en este trabajo cumple con las condiciones de generar valor para los clientes, ser novedosa, difícil de imitar y preparada para construir valor para la compañía.

Por otro lado, se ha visualizado un mercado potencial suficientemente grande para que tenga sentido invertir en un nuevo entrante como ProLift, el cuál cuenta con el plan de negocios presentado en este trabajo para poder desarrollar todo su potencial en dicho mercado.

El desarrollo del MVP de ProLift debe desarrollarse con el foco puesto en validar la existencia de *product-market-fit*, dado que como se ha visto en el trabajo, el mercado existe, tiene una problemática real y concreta, y lo vital para el éxito de la compañía y el potencial escalado presentado en los resultados esperados depende de que el producto construido materialice la propuesta de valor. A lo largo del trabajo se ha expuesto el potencial mercado que ProLift puede obtener al diversificarse geográficamente, en disciplinas deportivas y una evolución *up-market* con servicios a clubes que fichan deportistas de *elite*, por lo que validar que el producto hace *fit* con el mercado es altamente relevante en los primeros años de operación.

ProLift tiene un requerimiento intensivo de capital en su período de gestación, pero luego en el futuro cuenta con una estructura de costos liviana, lo cuál permite minimizar el riesgo de no alcanzar rentabilidad. De igual forma, la proyección de ingresos muestra un proyecto atractivo para inversores.

Pese a los desafíos para materializar la propuesta de valor de ProLift, en caso de tener éxito en el plan presentado, se posiciona como competidor preparado para disrumpir un mercado tradicional como el mercado de pases.

18. Bibliografía

- Behravan, I., & Razavi, S. M. (2021). A novel machine learning method for estimating football players' value in the transfer market. *Soft Computing*, 25(3), 2499–2511. <https://doi.org/10.1007/s00500-020-05319-3>
- Bougheas, S., & Downward, P. (2003). The Economics of Professional Sports Leagues: Some Insights on the Reform of Transfer Markets. *Journal of Sports Economics*, 4(2), 87–107. <https://doi.org/10.1177/1527002503004002001>
- Bush, W. (2019). *Product-Led Growth: How to Build a Product That Sells Itself (Product-Led Growth Series)*.
- Cheng, A. (2021). *The Cold Start Problem: How to Start and Scale Network Effects*.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- De Bruin, L. (2016). *VRIO Framework explained with examples | B2U*. [<https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>].
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*.
- FIFA. (2020). *Global Transfer Market Report 2019*. <https://digitalhub.fifa.com/m/248987d86f2b9955/original/x2wrqjstwjoiInncnod-pdf.pdf>
- Franck, E., & Nüesch, S. (2012). TALENT AND/OR POPULARITY: WHAT DOES IT TAKE TO BE A SUPERSTAR? *Economic Inquiry*, 50(1), 202–216. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2010.00360.x>

- Gonzalez García, S. (2021). *El Mercado de Fichajes en el Fútbol Profesional: Análisis Económico y Financiero*.
- Graham, P. (2013). *Do Things that don't scale*. <http://paulgraham.com/ds.html>
- Magnusson, O., & Sylvén, L. (2017). *Strategies and Tactics for Initial User Acquisition to Multi-sided Platforms: A comparative case study in a context of geographical expansion*.
- Matesanz, D., Holzmayer, F., Torgler, B., Schmidt, S. L., & Ortega, G. J. (2018). Transfer market activities and sportive performance in European first football leagues: A dynamic network approach. *PLOS ONE*, 13(12), e0209362. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209362>
- Osterwalder, A. (2011). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Schmalensee, R., McLain, J., & Evans, D. S. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*.
- Superintelligence. (2019). *Global Sports Salary Survey*.
<https://www.globalsportssalaries.com/GSSS%202019.pdf>

19. Anexos

19.2. Detalle de entrevistas

Listado de entrevistados

En el caso de los referentes de los clubes, han pedido expresamente mantener su anonimato y el de su club para participar de las entrevistas. Se detalla a continuación los entrevistados

Segmento	Entrevistado	Fecha entrevista	Descripción
Club	Responsable de estrategia Comercial de club Tier 1 de España	15-02-2024	Su trabajo consiste en evaluar el potencial comercial de su club para la gestión con sponsors y dentro de su evaluación se realiza el análisis de impacto económico de los posibles candidatos a ser fichados.
Club	Ingeniero de Datos de club Tier 1 de España	21-11-2023	Su trabajo consiste en evaluar la información de performance del primer equipo del club para obtener información accionable para la dirección técnica a la hora de la elaboración de equipos
Club	Responsable Comercial de club Tier 2 de España	22-11-2023	Su trabajo consiste en el desarrollo del negocio de patrocinadores en su club, así como también la gestión de hospitality para empresas.
Futbolista	Emiliano Purita	16-11-2023	Jugador profesional del Club Patronato. Tuvo experiencia en múltiples clubes en Argentina, en seleccionados juveniles de Argentina y en clubes europeos
Futbolista	Lautaro Fernandez	17-11-2023	Jugador profesional del club Rotonda de Italia. Tuvo múltiples experiencias en Italia, además de un paso corto por el fútbol argentino al comienzo de su carrera
Futbolista	Sebastian Carballo	14-02-2024	Fue jugador de la cantera del Rayo Vallecano en España, y actualmente trabaja en riesgos laborales

			en una empresa española.
--	--	--	--------------------------

Tabla 7: Listado de entrevistados. Fuente: elaboración propia

Questionario Entrevista clubes

1. Explicar brevemente el proceso por el que transitan desde la definición de puestos a cubrir hasta el fichaje de los jugadores de dichos puestos.
2. ¿Cómo ejecutan el scouting de posibles fichajes?
3. ¿De qué forma la tecnología impacta el proceso de fichaje de jugadores?
4. ¿Qué variables tienen en cuenta a la hora de definir un fichaje?
5. ¿Qué herramientas consideran que pueden ayudar a eficientizar el proceso de los fichajes y reducir la incertidumbre?
6. ¿Qué factores extra-deportivos consideran a la hora de definir un fichaje?

Questionario Entrevista jugadores

1. ¿Qué herramientas consideras que pueden ayudarte a llevar tu carrera deportiva al siguiente nivel?
2. ¿Qué factores considerarás que influyen en el resultado que tiene tu carrera?
3. ¿Qué variables extra-deportivas influyen en tu capacidad de obtener mejores contratos?
4. ¿Qué barreras tienes o has sentido que tuviste en su momento para saltar al profesionalismo?
5. ¿Qué cosas te interesa aprender para complementar tu perfil como profesional?
6. ¿Cuánto tiempo invertirías para mejorar tu perfil profesional?