



eSoccer

PROYECTO FIN DE MÁSTER

Carlos Paramio
Pedro Pernas
Pablo Tejero
Antonio Tamajón

Índice

1.	Presentación y Antecedentes.....	4
2.	Definición del problema y solución planteada.....	6
2.1.	Entendiendo el problema.....	6
2.2.	Mapa de Empatía.....	7
2.3.	Solución Planteada.....	7
2.4.	Propuesta de Valor.....	7
3.	Análisis Interno de la solución planteada.....	9
3.1.	Cadena de valor.....	9
3.2.	Matriz de recursos y capacidades claves para la empresa.....	9
3.3.	Organigrama de recursos.....	11
4.	Diseño y validación del modelo de negocio.....	12
4.1.	Business Model Canvas.....	12
4.2.	Validación de cliente.....	13
5.	Análisis del entorno y Stakeholders.....	15
5.1.	Análisis del sector. Tamaño de la oportunidad.....	15
5.2.	Las 5 fuerzas de Porter.....	16
6.	Plan estratégico. Modelo de negocio.....	19
6.1.	Misión.....	19
6.2.	Visión.....	19
6.3.	Valores.....	19
6.4.	Análisis DAFO.....	19
6.5.	CAME.....	20
6.6.	Matriz BCG.....	21
6.7.	Matriz McKinsey.....	22
6.8.	Análisis de estrategia producto-mercado: Matriz de Ansoff.....	23
6.9.	Mapa Estratégico.....	24
6.10.	Objetivos Estratégicos.....	25
7.	Plan de Marketing.....	26
7.1.	Servicios y segmento de clientes.....	26
7.2.	Posicionamiento en cada segmento.....	31
7.3.	Previsión y política de ventas.....	32
7.4.	Cadena de distribución.....	33
7.5.	Fuerza de ventas.....	34

7.6. Comunicación.....	35
8. Plan de Operaciones.....	39
8.1. Análisis de actividades y tareas (Mapa de Procesos).....	39
8.2. Definición de recursos físicos.....	41
8.3. Solución tecnológica.....	42
8.3.1. Casos de uso.....	42
8.3.2. Requisitos de la aplicación.....	44
8.4. Estrategia de implantación.....	47
8.5. Estructura Societaria.....	48
9. RRHH.....	49
9.1. Introducción. Composición del equipo Promotor.....	49
9.2. Organigrama.....	49
9.3. Previsiones de Plantilla.....	49
9.4. Descripción de los puestos de trabajo.....	50
9.5. Política Retributiva.....	51
10. Análisis de riesgos.....	52
10.1. Identificación de los principales riesgos.....	52
10.2. Estrategias de mitigación de riesgos.....	52
10.3. Matriz de riesgos.....	53
11. Plan financiero.....	54
11.1. Estados Financieros.....	54
11.2. Flujos de caja e inversión.....	57
11.3. Ratios financieros.....	58
12. Plan de Acción.....	60
ANEXO 1. Licencias en el Fútbol.....	61
ANEXO 2. Encuestas a futbolistas y clubes.....	62
Anexo 2.1. Entrevistas a futbolistas.....	62
Anexo 2.2. Entrevistas a clubes.....	67

1. Presentación y Antecedentes

La idea surge hacia el año 2008, después de asistir uno de los Socios del Proyecto y su hermano, a una charla de Nacho González-Barros, fundador de Infojobs. Por la vinculación de ambos con el fútbol no profesional, al ser jugadores de un equipo de la comarca de Santiago, visualizan una oportunidad para conectar la oferta y la demanda del mercado de fichajes en el fútbol regional.

Sin embargo, esta idea no comienza a tomar forma hasta que el pasado año, con motivo del inicio del Executive MBA en la Escuela de Organización Industrial por parte de los cuatro socios, donde conforman el equipo para realizar el Trabajo Final de Máster. En la fase de ideación, entre las múltiples ideas que el equipo identificó, se seleccionó ésta como aquella idea con la mayor proyección.

Es así como eSoccer surge con La Misión de conectar la oferta y la demanda para satisfacer las expectativas de los agentes del mercado del fútbol semi-profesional y aficionado.

La Visión de la compañía es Ser la herramienta por excelencia de contratación en el fútbol en España a nivel semi-profesional y aficionado para que tanto clubs como deportistas y profesionales, puedan alcanzar sus metas, satisfacer sus expectativas y fomentar los valores de disciplina, compromiso y esfuerzo, tan presentes en el deporte.

Los servicios que ofrece eSoccer variarán en función del perfil de usuario: clubes, jugadores y profesionales. Los clubes podrán gestionar de manera directa la llegada a los profesionales que considere más relevantes. Mientras que los jugadores y los profesionales tendrán vía directa con los clubes que oferten puestos atractivos.

En cuanto al mercado identificado, se segmenta en tres grandes bloques de clientes: clubes, jugadores, y profesionales. El tamaño de mercado asciende a **261.127 clientes potenciales**, conformado por 248.310 jugadores, 9.652 clubes y 3.165 profesionales. El segmento más importante a nivel de ingresos serán los clubes. Los jugadores y otros profesionales, si bien son los principales usuarios de la aplicación, también serán clientes si optan a los servicios premium que se pretenden ofrecer.

Las Principales Necesidades identificadas durante la validación del Proyecto, son diferentes en función de las necesidades de los potenciales clientes. De este modo, los clubes dispondrán de un mayor número de recursos con costes muy inferiores a los actuales, sin la intermediación de los representantes. Por otro lado, los Jugadores y profesionales podrán aspirar a cumplir sus objetivos deportivos, y seleccionar entidades con proyectos ilusionantes y adaptados a sus preferencias.

Al validar las principales necesidades, se planteó una solución con un método estructurado y auditado de captación de datos de los distintos usuarios, destacando las principales **ventajas competitivas y factores claves de éxito** como son, la maximización de oportunidades de éxito para los clientes, garantizar la fiabilidad de la información de los mismos, y por último, desarrollar una oferta de servicios ad-hoc que contribuya a tener clientes tipo premium, y generar mayor valor añadido.

Esta solución será soportada por una Plataforma con accesibilidad vía web, así como vía móvil. Esta aplicación y su base de datos estará alojada en servidores y cabinas de almacenamiento virtuales, todo ello redundado y en modo pago por uso.

En cuanto a la financiación y la validación económica del Proyecto, el Capital Propio aportados por los socios asciende a 200.000€ de forma proporcional y en el año 0. También se contempla la solicitud de un préstamo por valor de 200.000€ a devolver en cuatro años, para afrontar las salidas de caja ante las inversiones iniciales y los bajos ingresos de los dos primeros años. La viabilidad del Proyecto se ratifica con el cálculo del VAN, alcanzando los 121.321,20€ y una TIR del 33%. Estos valores, muy superiores al activo libre de riesgo que se puedan tomar como referencia, indican la viabilidad y la sostenibilidad del Proyecto. El Pay-back de la inversión tendría lugar en Mayo de 2021, momento en el cual recuperaríamos la inversión inicial.

Por último, y lo más importante del Proyecto, es el equipo promotor tan dinámico y flexible con el que cuenta este Proyecto. A continuación, se destaca el perfil y las principales cualidades de cada uno de los miembros:

Chief Marketing Officer (CMO), Carlos Paramio, empresario enfocado en servicios de Prevención, Auditorías y Riesgos Laborales. Empuje, dinamismo y confianza.

Chief Operations Officer (COO), Pablo Tejero, Ingeniero de Caminos con experiencia internacional en la gestión de Proyecto de I+D. Práctico, resolutivo y eficiente.

Chief Technical Officer (CTO), Antonio Tamajón, Comercial de Grandes Cuentas y especialista en redes. Analítico, metódico y detallista.

Chief Technical Officer (CTO), CEO, Pedro Pernas. Ingeniero Industrial, expertise en el área de compras y procesos. Compromiso, capacidad de sacrificio y cooperativo.

2. Definición del problema y solución planteada

2.1. Entendiendo el problema

Los Clubs de Fútbol todos los años se lanzan al mercado con la intención de incorporar a los mejores futbolistas adecuados a sus necesidades, que permitan dar un salto cualitativo a la plantilla, y poder así, cumplir sus objetivos deportivos.

Este hecho, ocurre independientemente de la categoría en la que participen y del presupuesto que dispongan para ello.

En el otro lado, existe un mercado de jugadores y profesionales dispuestos a buscar nuevos retos profesionales para satisfacer las necesidades de los equipos. La priorización de estas necesidades vendrá definida por sus expectativas según los siguientes aspectos:

- Deportivos: encontrar equipo, competir en una liga/categoría mejor, jugar en un equipo con mayores aspiraciones...
- Económicos: mejor salario, acceder a contraprestaciones económicas como bonos para compra de botas, masajes...
- Personales: buen ambiente, cercanía, familiaridad...

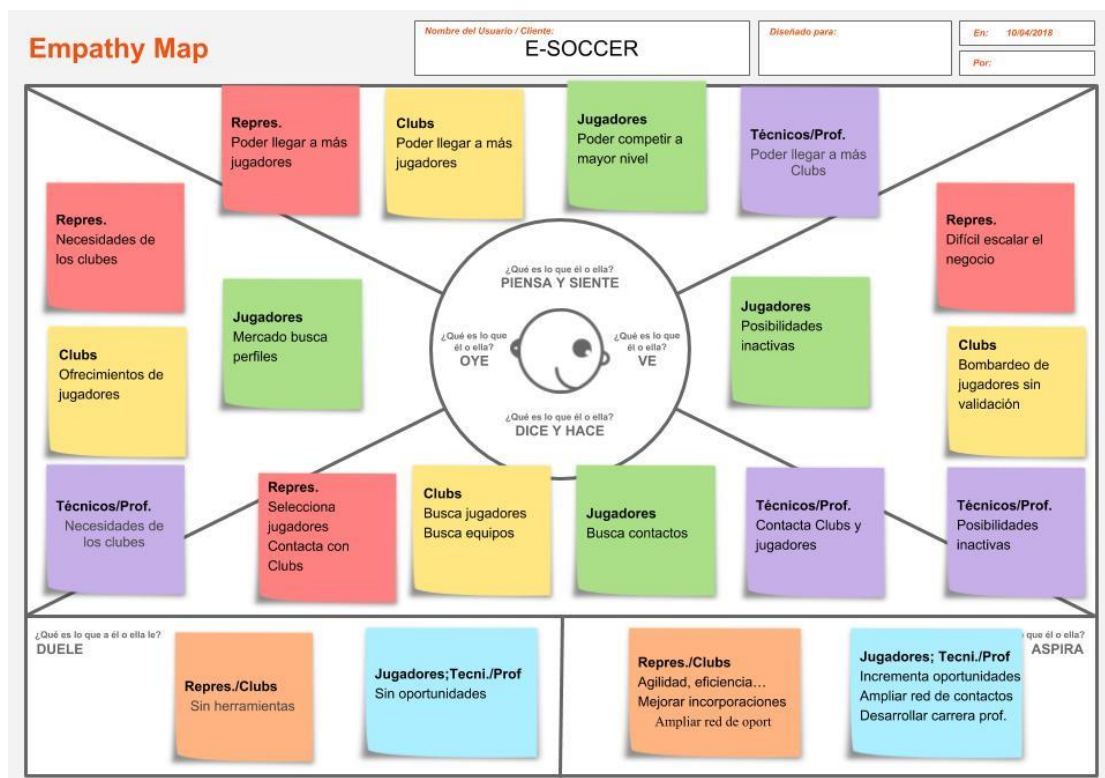
Actualmente, la forma de evaluar nuevas incorporaciones por parte de los clubes se lleva a cabo en función de sus posibilidades económicas y consiste fundamentalmente en las siguientes tres opciones:

- Red interna: Que son entrenadores que hacen resumen de los rivales, ojeadores, agencias externas que envían informes... Evalúan las posibilidades del mercado, y ponen a disposición del club un listado con las opciones más interesantes.
- Representantes: Esta figura en el fútbol es quién ofrece los servicios de sus representados a los clubes. Sus valores son fundamentales a la hora de realizar su trabajo, y esto marcará su reputación.
- Red de contactos: En las categorías más modestas es la forma más habitual para identificar nuevas posibilidades. El boca a boca.

En este entorno, se identifican varias oportunidades derivadas de las limitaciones de cada una de las opciones:

- Red interna: la limitación queda supeditada a los recursos del club, que es una limitación en sí misma (limitación de recursos humanos, presupuesto, geográfica...).
- Representantes: entran en juego los intereses de un tercero que pueden no estar alineados con los de las partes implicadas.
- Red de contactos: la tercera modalidad es una limitación en sí misma ya que se trata de la única vía para acceder a incorporar nuevos jugadores y la credibilidad basada en la opinión y subjetividades de terceros que pueden no coincidir con los criterios y valoraciones del equipo técnico del club.

2.2. Mapa de Empatía



Mapa de empatía

2.3. Solución Planteada

La solución se basa en una red social que permitirá identificar y conectar la oferta y la demanda de este mercado de una forma eficiente, transparente, segura y fiable. Esta solución estará basada en una plataforma tecnológica que permitirá resolver los problemas identificados y que se soportará con la tecnología disponible actualmente:

- Plataforma en Internet para disponer de acceso global y eliminar las barreras físicas
- Scraping (extracción automatizada de datos en páginas web), para tener información fiable y segura de los jugadores, clubs y profesionales de manera transparente
- Gran base de datos de clubs, jugadores y profesionales

2.4. Propuesta de Valor

La Propuesta de valor de la solución se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Maximizar oportunidades de éxito para los usuarios y clientes: El mercado existe, simplemente se deben accionar las palancas que permitan a los distintos usuarios interactuar de forma exitosa y maximizar los beneficios del mismo.
- Fiabilidad de la información de los usuarios: Una vez los usuarios pertenecen a la comunidad, el siguiente paso consistirá no solamente en validar la información de los mismos, sino en incrementar el valor añadido de la solución, adaptando a las

necesidades de los usuarios aquella información que condicionará las claves del éxito.

- Oferta de servicios ad-hoc: Diseñar un portfolio de servicios que sea determinante para la gestión de nuevas contrataciones. Ampliar el abanico de servicios, no solamente enfocado a futbolistas, sino a todo el entorno deportivo ayudará a profesionalizar y conseguir las metas deportivas de los usuarios. Esta tipología de servicios consistirá en servicios premium, que afectarán a los usuarios, y les permitirán posicionarse entre las primeras candidaturas, además de, poder acceder a una comparativa de los usuarios inscritos en la oferta.

3. Análisis Interno de la solución planteada

3.1. Cadena de valor

En la cadena de valor de la solución tendremos las siguientes actividades principales:

1. Operaciones:

- Estructura y generación de contenido
 - Identificar para cada usuario los datos, métricas y contenidos más relevante
 - Generación de contenido
 - Por parte de eSoccer
 - Por parte del usuario
 - Validación de datos

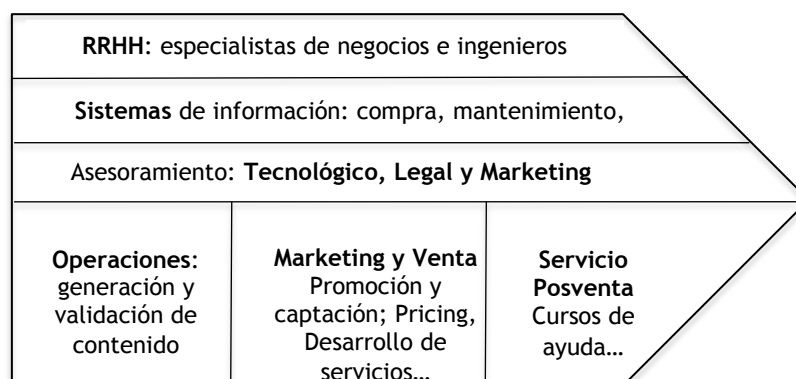
Con un exhaustivo control de calidad de la información que habite en la plataforma. La propuesta de valor hacia el cliente reside en que la información satisfaga las expectativas de los usuarios.

2. Marketing y ventas:

- Publicidad y promoción de la solución
 - Captación de usuarios → La parte más sensible de plataforma con la atención principal en los jugadores. Los jugadores son nuestro mayor activo a la hora de hacer valida nuestra idea.
 - Tendrá vital importancia el marketing/publicidades que generemos para darnos a conocer y poder ampliar nuestra red de ventas.
- Pricing
- Desarrollo de servicios actuales y nuevos
 - Suscripción clubes
 - Servicios premium
 - Jugadores Técnicos
 - Profesionales
- Analizar posibles Pivotaciones

3. Servicio Postventa:

Soporte postventa en redes sociales, cursos de formación para sacarle el mayor partido a la herramienta...



Cadena de valor eSoccer

3.2. Matriz de recursos y capacidades claves para la empresa

A continuación se muestra una tabla con la matriz de recursos y capacidades clave de eSoccer:

Recursos	Valor	Inimitable	Implicación Estratégica
Oficina	SI	NO	Estándar
Administrativos	SI	NO	Estándar
APP y Web	SI	NO	Ventaja competitiva si es operativa y funcional
Depto. Legal y de Información	SI	NO	Ventaja competitiva fundamental
Marketing y Publicidad	SI	NO	Ventaja competitiva para traer usuarios
Alianzas con Clubs, Agencias y Federaciones	SI	NO	Esencial para adentrarnos en el mercado
Comercial	SI	NO	Esencial para captación de usuarios

Tabla de recursos clave eSoccer

El análisis de recursos y capacidades lleva a las siguientes conclusiones:

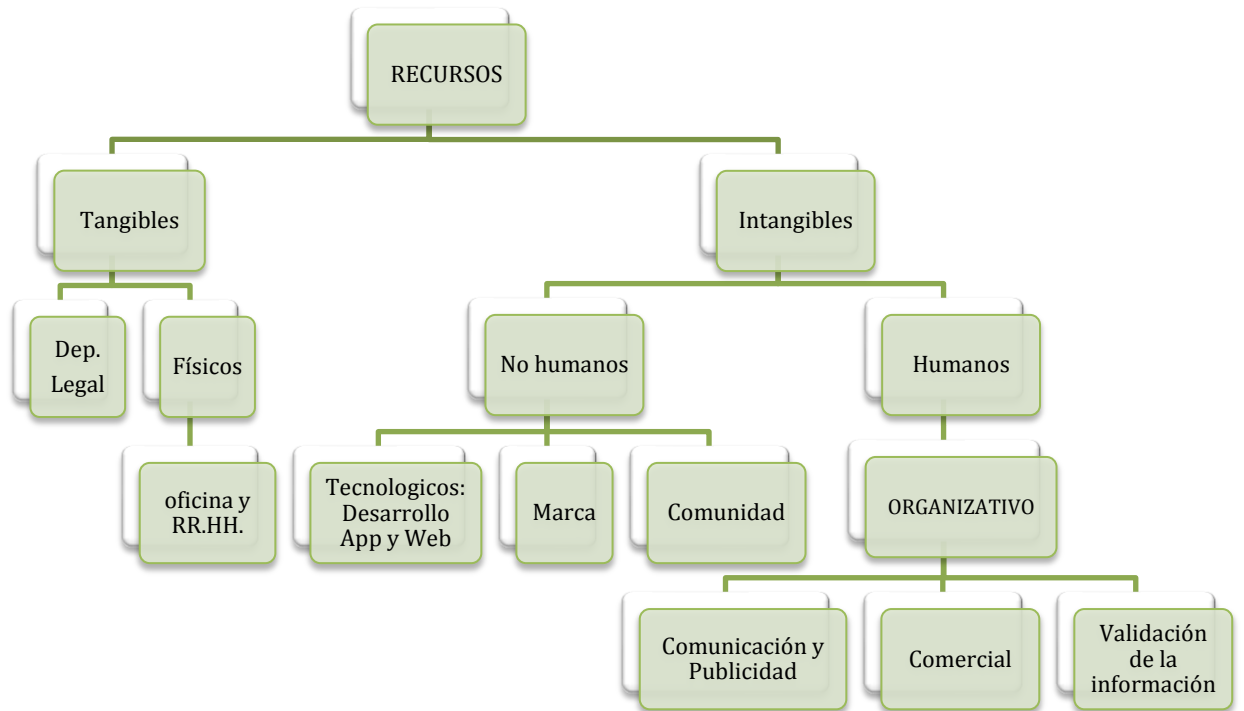
- La oficina y los recursos administrativos son necesarios y aportan valor, pero no proporcionan ninguna ventaja competitiva. Estos se pueden subcontratar.
- Los recursos tecnológicos, como la página web o la aplicación móvil pueden constituir una ventaja competitiva si son correctamente desarrollados.
- La información veraz y el apartado legal de la misma es de lo más importante, este apartado dará valor a todo el contenido.
- Las alianzas con federaciones de fútbol, agencias de representación y clubs, que en sí constituyen ventajas competitivas, son susceptibles de ser imitadas. Será importante por tanto tratar el último aspecto, el comercial, de manera prioritaria en el arranque de la actividad para hacerse con la máxima cuota de mercado posible antes de que el modelo sea copiado por terceros.
- El Marketing y la publicidad son apartados muy importantes al inicio de la actividad para dar a conocer los servicios y lo que ofrecemos.

Dentro de la cadena de valor de eSoccer será fundamental las alianzas que se generen con los diferentes stakeholders. Esto es debido a la cantidad de información que se generará de forma externa y que habrá que gestionar.

Posibles alianzas con las federaciones, agencias de representación, informadores, ojeadores, clubs e incluso los mismos jugadores para validar informaciones de sus compañeros y clubes.

Comentado lo anterior lo que queda claro es que el mayor potencial en la generación de contenido estará en agentes externos a la organización.

3.3. Organigrama de recursos

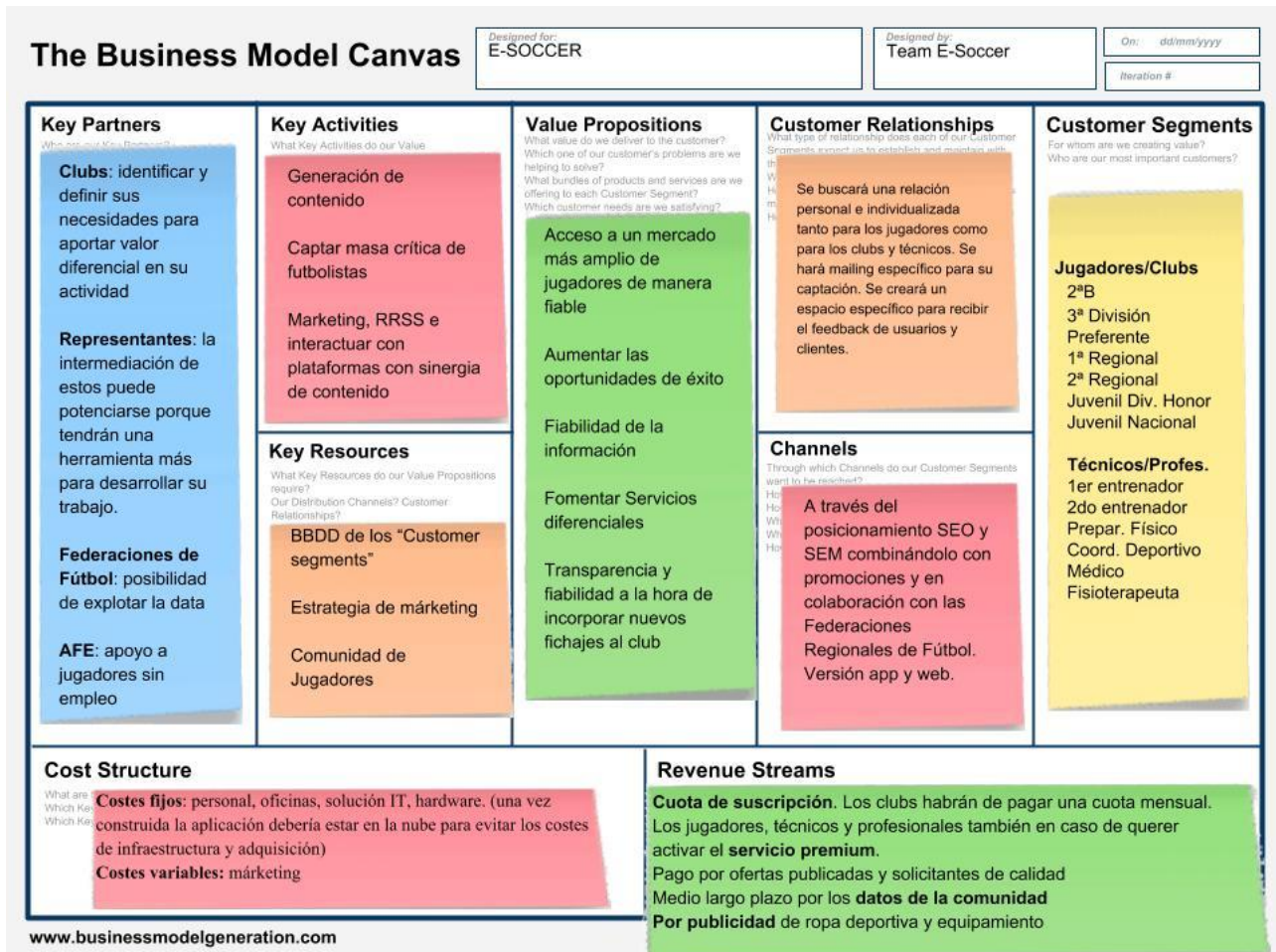


Organigrama de recursos eSoccer

4. Diseño y validación del modelo de negocio

4.1. Business Model Canvas

A continuación se muestra el Business Model Canvas para eSoccer:



Business Model Canvas eSoccer

A continuación se muestra el Lean Canvas para eSoccer:

<p>PROBLEM <i>List your top 3-5 problems.</i></p> <p>La demanda de jugadores por parte de los clubs, y la oferta de servicios por parte de los jugadores no está conectada de manera transparente y eficiente</p> <p>EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i></p> <p>Los mecanismos actuales son mejorables</p>	<p>SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i></p> <p>Conexión de oferta y demanda del fútbol semi-profesional</p> <p>KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº Clubs • Nº usuarios • Nº ofertas publicadas • Ingresos por club • Nº de transacciones 	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i></p> <p>Desarrollo de servicios enfocados a las necesidades de los usuarios</p> <p>HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i></p> <p>LinkedIn para el deporte</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i></p> <p>Ser pionero será clave para confeccionar servicios específicos a usuarios</p> <p>CHANNELS <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • App • Web 	<p>CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugadores • Clubs • Técnicos • Profesionales • Representantes <p>EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i></p>
<p>COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes fijos: personal, oficinas, solución IT, hardware. • Costes variables: comunicación 		<p>REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de suscripción: Clubs; jugadores técnicos y profesionales servicio premium • Pago por ofertas publicadas y solicitantes • Publicidad y datos 		

Lean Canvas eSoccer

4.2. Validación de cliente

Los potenciales usuarios de eSoccer los podemos dividir en:

- **Futbolistas:** que además de usuarios, podrán ser clientes si optan por servicios premium.
- **Clubes:** son el cliente principal de cara a la monetización de los servicios mediante la cuota de inscripción y el cobro por número de inscritos en las ofertas deportivas publicadas, así como otras fuentes alternativas de ingresos asociadas a la publicidad y al aprovechamiento/tratamiento de los datos de la comunidad de futbolistas.
- **Otros profesionales:** que también podrán optar a servicios premium. En esta categoría encontramos a primer entrenador, segundo entrenador, preparador físico, médico, fisioterapeuta, psicólogo, etc.

Para validar la solución se ha realizado un estudio de mercado con un total de 91 encuestas. La muestra del estudio de mercado lo conforman:

- 51 jugadores
- 38 clubes
- 2 representantes

El estudio de mercado se ha completado mediante entrevistas personales y cuestionarios en internet, siendo su distribución la siguiente:

- **Entrevistas presenciales:** 30. Concretamente 13 entrevistas a jugadores, 15 a clubes, y 2 a representantes.

- Cuestionarios en Internet: 61. La participación en los cuestionarios fue de 38 jugadores y 23 clubes. En los cuestionarios se realizaron 20 preguntas a jugadores y 26 preguntas a los clubes.

En las entrevistas y cuestionarios con los jugadores se ha validado la siguiente información:

- El 92% está dispuesto a proporcionar información sobre su carrera deportiva.
- Al 61% no le parecen profesionales los representantes.
- Al 84% le es de interés una solución tecnológica para acceder a un mayor mercado de trabajo.
- El 79% responde que no es fácil obtener información fiable de la situación financiera de los clubes.
- El 66% de los encuestados no está dispuesto a pagar una suscripción por acceder a un portal con ofertas de empleo. De los que sí que están dispuestos a pagar, un 70% pagaría un máximo de 10€/mes.

En las entrevistas y cuestionarios con los clubes se han validado los siguientes puntos:

- En el 52% de los clubes encuestados, más de la mitad de los jugadores del primer equipo han llegado por el “boca a boca”.
- El 83% de las respuestas considera que le sería útil ofertar en una aplicación digital los puestos que necesita cubrir en el equipo.
- Al 70% no le resulta fácil obtener información fiable de las cualidades de un jugador, por lo que es muy importante la fiabilidad de la información proporcionada en la plataforma e incluir videos de los futbolistas.
- El 91% de los clubes están dispuestos a pagar por formar parte de una plataforma donde publicar ofertas de trabajo y acceder a una red de futbolistas. Un 61% de los clubes estaría dispuesto a pagar entre 10 y 20€.

5. Análisis del entorno y Stakeholders

5.1. Análisis del sector. Tamaño de la oportunidad

La segmentación de los clientes está conformada por tres grandes bloques: clubes, jugadores y otros profesionales (técnicos, médicos, fisioterapeutas...)

El segmento más importante a nivel de ingresos serán los clubes. Los jugadores y otros profesionales, si bien son los principales usuarios de la aplicación, también serán clientes si optan a los servicios premium que se pretenden ofrecer.

El mercado total objetivo tiene el siguiente tamaño:

Federación Autónoma	Aficionado masculino	Juvenil masculino	Aficionado Femenino	Juvenil Femenino	Total jugadores	Total Clubes	Total Profesionales
Andaluz	12.486	16.115	1.198	691	30.490	1.403	486
Aragonesa	7.352	3.563	217	120	11.252	691	78
P. Asturias	2.834	3.197	187	110	6.328	302	190
Balear	3.432	3.173	347	141	7.093	269	98
Canarias	5.354	6.350	776	327	12.807	474	137
Cántabra	1.798	1.595	175	89	3.657	154	52
Castilla La-Mancha	7.010	3.322	331	150	10.813	860	40
Castilla y León	5.399	4.993	217	139	10.748	427	252
Catalana	20.368	15.559	2.573	1.422	39.922	1.256	537
Ceuta	188	341	133	-	662	49	10
Extremeña	2.842	2.520	242	168	5.772	300	57
Gallega	17.245	7.861	1.029	418	26.553	813	151
Madrid	12.468	13.139	1.308	774	27.689	734	137
Melillense	195	182	7	-	384	31	6
Murcia	2.253	3.145	251	188	5.837	326	403
Navarra	2.598	2.109	188	134	5.029	155	14
Riojana	809	829	84	53	1.775	97	21
Valencia	12.089	11.011	1.478	692	25.270	773	310
Vasca	7.264	7.119	1.005	841	16.229	538	185
TOTAL	123.984	106.123	11.746	6.457	248.310	9.652	3.165

Tamaño de la oportunidad para eSoccer

Esta información se ha obtenido de la página oficial de la Real Federación Española de Fútbol para la temporada 2017/18 en España (ver Anexo 1):

El segmento de mercado objetivo al que se dirige la solución comprende el fútbol masculino y femenino, no profesional (primera y segunda división del fútbol español quedan excluidas).

Hay que destacar que el fútbol goza de buena salud en España. Se observa un crecimiento sostenido en el número de licencias entre la temporada 09-10 y la 15-16 (ver Anexo 1). La mayor parte del crecimiento en licencias pertenece a las categorías inferiores, lo que da muestras de la buena salud de la que goza el fútbol español.

A demás se debe tener en cuenta la escalabilidad de la plataforma a nivel internacional y a otros deportes.

5.2. Las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se lleva a cabo el análisis del sector en el que se centra la solución, atendiendo a cinco variables que permiten conocer la posición competitiva de la propuesta.



Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

Barreras de entrada:

- Ruptura del paradigma actual de intermediación a través de representantes
- Responsabilidad jurídica de representar a jugadores menores de edad
- Conseguir la aceptación del mercado objetivo
- Mercado muy tradicional, basado en las relaciones personales

Competidores actuales:

Existen aplicaciones similares, pero con diferente segmento de mercado:

- Playerhunter (aplicación similar que no ha explotado en España actualmente)
- Lead & Play (orientada al fútbol profesional)

La competencia directa y también posibles alianzas son los intermediarios o representantes y la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE) dado que a través de estas vías es la forma en que los futbolistas buscan empleo actualmente. Los representantes son la competencia más importante de la solución, ya que como se ha comentado anteriormente la mayor parte de los contratos en el fútbol se gestionan mediante representantes o agencias de representación, reduciéndose su presencia según se va reduciendo la categoría. Por otro lado, en la web de la AFE aquellos futbolistas sin equipo inscritos a la Asociación pueden subir su currículum vitae, de tal forma que los clubes interesados puedan contactar con ellos mediante la intermediación de esta asociación.

La competencia indirecta son dos plataformas en internet dirigidas a la contratación de futbolistas sin intermediarios: Playerhunter y Lead & Play.

Playerhunter es una red social para fútbol que dispone de dominio web y aplicación móvil desde junio de 2017. Es una plataforma utilizada sobre todo en el fútbol austríaco, aunque también ha tenido una ligera aceptación en países de su entorno como Alemania o Hungría. Únicamente la utilizan futbolistas y clubes, no hay cuerpo técnico ni cuerpo médico

registrado en la aplicación. Playerhunter permite a los jugadores crear un perfil, subir fotos y videos para mostrar sus habilidades y aplicar a las ofertas de empleo de los clubes. El número de descargas en Google Play y en Apple Store es menor de 20.000 por lo que no parece que haya tenido mucho éxito. Es competencia indirecta ya que no se utiliza en el fútbol español.

Lead & Play se ha lanzado en marzo de 2018 y dispone de dominio web pero no de aplicación móvil. Es una web española pensada para desarrollarse a nivel mundial, se dirige exclusivamente al fútbol profesional de alto nivel (primera y segunda división), y está diseñada también para entrenadores y cuerpo médico. Lead & Play monetiza con una cuota anual de 175 € a los futbolistas y 150 € para el resto de cuerpo técnico, mientras que los clubes se dan de alta en la plataforma de forma gratuita. Además, la plataforma se asegura gracias a una serie de filtros legales el 5% del salario acordado en un contrato por las dos partes. Es competencia indirecta ya que no se dirige a las categorías de menos nivel que es a la que se orientará nuestra solución.

Matriz Competidores Vs La Solución:

	Representantes	AFE	Lead&Play	PlayerHunter	eSoccer
Información clubes	✓		✓	✓	✓
Información Jugadores	✓	✓	✓	✓	✓
Mercado Español	✓	✓	✓		✓
Mercado Extranjero	✓			✓	
1ª y 2ª División	✓	✓	✓	✓	
Categorías inferiores	✓				✓
Web		✓	✓	✓	✓
Bolsa de empleo		✓	✓	✓	✓
Aplicación Móvil				✓	✓
Información validada					✓
Servicios Ad-hoc					✓
Extensión otros deportes					✓

Matriz de competidores de eSoccer

En la matriz se aprecia que la competencia directa para el MERCADO ESPAÑOL + CATEGORÍAS INFERIORES son los representantes como ya se ha indicado al principio de este punto.

Productos sustitutivos:

La propuesta es novedosa, por lo que los productos sustitutivos serían las metodologías actuales de intermediación:

- Agentes/Intermediadores actuales
- boca a boca entre conocidos

Analizando el sector en el que se encuadra la solución, se observa que se siguen llevando a cabo las mismas técnicas de fichajes y observación de jugadores entre clubs y futbolistas, tanto a nivel profesional, como a nivel semi-profesional y amateur.

Tal y como se ha visto, tanto por el lado de los jugadores como de los clubes profesionales y semiprofesionales o aficionados, las necesidades y expectativas son distintas, por lo que existen dos mercados diferentes.

En el mercado profesional (1ª y 2ª división) el cual no se activará por el momento, las agencias de representación están muy presentes. Se firman contratos profesionales en los cuales están presentes abogados, agentes FIFA y en el cual el 80% de los futbolistas son reconocidos.

En el mercado semi-profesional y amateur, 2ªB, 3ª, R. Preferente y 1ª Regional, las posibilidades de ser visto un futbolista se reducen considerablemente y esto genera que la amplitud de ofertas se reduzca totalmente.

Actualmente, la confianza depositada por los clubs y jugadores en los representantes no tiene una influencia significativa en el mercado, al contrario, existe una sensación de desconfianza por parte de clubs hacia representantes y futbolistas que se ofrecen (ver Anexo 2.2). Esta sensación de desconfianza es mutua por parte de los futbolistas hacia los representantes y clubs, desembocando muchas veces en problemas de pago, incumplimientos de contratos...

Poder de negociación de los clientes/compradores:

Se considera bajo debido a que no existe en el mercado una herramienta que proporcione la funcionalidad que esta herramienta ofrece.

Poder de negociación con los proveedores:

Se considera bajo:

- Alta presencia de empresas de desarrollo de software
- Densidad alta de empresas de servidores, almacenamiento, backup y seguridad de la información
- Multitud de empresas de asesoría jurídica
- Alta competencia de empresas de marketing y asesoría de imagen

6. Plan estratégico. Modelo de negocio

6.1. Misión

La Misión de eSoccer es conectar la oferta y la demanda para satisfacer las expectativas de los agentes del mercado del fútbol semi-profesional y aficionado.

6.2. Visión

Ser la herramienta por excelencia de contratación en el fútbol en España a nivel semi-profesional y aficionado para que tanto clubs como deportistas y profesionales, puedan alcanzar sus metas, satisfacer sus expectativas y fomentar los valores de disciplina, compromiso y esfuerzo, tan presentes en el deporte.

6.3. Valores

Democratizar la contratación de jugadores y profesionales para cualquier club, independientemente de los ingresos que tenga. Al mismo tiempo, supone un escaparate para los futbolistas y profesionales con la intención de satisfacer sus expectativas.

Transparencia y fiabilidad en la relación entre futbolistas, profesionales y clubs: generar un ecosistema transparente y confiable que ponga en valor la seriedad del sector, apoyándose en datos estadísticos, palmarés, y datos financieros auditados.

Orientación al cliente y al usuario: conocer las necesidades del cliente y los usuarios para potenciar las oportunidades de todos los agentes del mercado.

6.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO, permite evaluar la solución propuesta, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Oportunidades	Amenazas
1. Poca llegada de jugadores a ofertas de clubs	1. Fácil replicabilidad debido a bajas barreras de entrada
2. Clubs demandan información directa y fiable de futbolistas	2. Aplicaciones similares en otros mercados que podrían pivotar al mercado seleccionado
3. Futbolistas sin información directa y fiable de clubs	3. Opacidad en comisiones que impiden conocer la realidad del mercado
4. Desconfianza en los agentes por parte de los futbolistas	4. Representantes en contra de la aplicación
5. Desconfianza en los agentes por parte de los clubs	
6. Personas más habituadas a las nuevas tecnologías	
Fortalezas	Debilidades
1. Eliminar intermediarios entre clubs y deportistas	1. Mercado tradicional basado en las relaciones personales
2. Aplicación centrada en la fiabilidad de la información	2. Necesidad de generar una gran comunidad de usuarios (masa crítica inicial)
3. Agilidad del contacto entre clubs y jugadores	3. Complejidad para conseguir fiabilidad de la información
4. Herramienta complementaria para la labor de intermediarios	4. Elevada inversión en marketing & comunicación
5. Única plataforma que tiene versión web y app	
6. Coste del servicio asumible por los clubs	

Análisis DAFO eSoccer

6.5. CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) permite definir las acciones a tomar en función de los resultados del análisis DAFO.

Para Corregir las debilidades:

Se debe conseguir maximizar la llegada al público objetivo (jugadores, profesionales, clubs) para conseguir una gran comunidad de usuarios que haga la solución atractiva para los clubes. Se invertirá para ello en diferentes canales.

Se utilizarán mecanismos para verificar la información de jugadores y clubes con las federaciones, y conseguir una gran fiabilidad de la misma.

La búsqueda de diferentes fuentes de inversión (inversores, ayudas del estado...) es prioritaria para disponer del máximo presupuesto a fin de afrontar los costes del plan de marketing, especialmente en la fase de lanzamiento, que se lanzará un Plan de Marketing agresivo para captar usuarios y disponer de comunidad con un volumen de “usuarios” importante y fiable

Para Afrontar las amenazas:

Se establecerán acuerdos de exclusividad con los proveedores de información (concretamente representantes de futbolistas y federaciones autonómica) para aumentar las barreras de entradas a nuevos competidores.

La agilidad y la flexibilidad serán fundamentales para aprovechar la carencia de una solución similar, constituyendo la primera alternativa en ofrecer este tipo de servicio, para que los demás posibles competidores lleguen tarde cuando quieran pivotar a este nicho de mercado.

Se harán campañas de marketing dirigidas al colectivo de representantes para conseguir que vean la aplicación como una herramienta más de su trabajo en lugar de que la vean como competencia.

El establecimiento de alianzas con representantes será clave para crear barreras de entrada a posibles competidores y que sean embajadores de la plataforma en un mercado tan tradicional.

Para Mantener las fortalezas:

La aplicación será desarrollada centrándose en la calidad y fiabilidad de la información como ventaja competitiva fundamental.

El desarrollo web, así como en entorno móvil será diferencial y estará a la vanguardia en tecnología.

Foco en la facilidad de llegada, a través de sugerencias y buscadores avanzados, a ofertas de clubes por un lado, así como al contacto de jugadores y profesionales interesantes para los clubes y representantes por otro.

Se facilitará un precio fijo anual, que será acorde a los ingresos medios de los clubes en cada categoría, así como una cuota de servicios premium a los jugadores acorde a aplicaciones similares en mercado.

Disponer de una plataforma web y app móvil centrada en el cliente y amigable.

Para Explotar oportunidades:

Se lanzarán mensajes de marketing muy claros, en los que:

- Para los clubes: se evidencie la facilidad de llegada a jugadores y su información relevante
- Para los jugadores y profesionales: se evidencie la facilidad de llegada a ofertas de clubes y su información financiera
- Para los representantes: se evidencie la facilidad de llegada a nuevos jugadores interesantes a representar

6.6. Matriz BCG



Matriz BCG eSoccer

El mercado del fútbol vía plataforma web y app no está explotado por lo que a día de hoy no existe competencia directa. El atractivo del mercado se ha estudiado en el apartado 4.1 del presente documento y se ha constatado que el crecimiento del mercado también es alto (Anexo 1), y además hay interés por parte de los posibles clientes en contratar un servicio así. En cuanto a la cuota relativa, dada la escasa competencia y la novedad del producto, se contará con una alta cuota del mercado desde el lanzamiento.

6.7. Matriz McKinsey

Para entrar en una industria de alto atractivo como es el fútbol con una fortaleza inicial débil-media al no disponer de masa crítica, es necesario desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los jugadores y que genere volumen rápidamente:



Matriz McKinsey eSoccer

En el eje vertical se evalúa el atractivo del mercado, que como ya se ha referido con anterioridad, es alto. Por un lado, a día de hoy existen en España 9.652 clubes con inscripción de jugadores. Esos clubes suelen tener varios equipos con diferentes categorías, de ahí los 59.059 equipos en España. Por otro lado, el total de futbolistas federados que existen en España es 1.027.907, que hace una media de 18 jugadores por equipo. Estos datos de mercado nos muestran su gran atractivo.

Federación Autonómica	Futbolistas	Técnicos	Total Federados	Clubes	Equipos
Andaluz	134.348	16.773	151.121	1.403	7.650
Aragonesa	35.351	4.802	40.153	691	2.291
P. Asturias	21.457	4.198	25.655	302	1.456
Balear	24.613	3.029	27.642	269	1.561
Canarias	45.056	4.269	49.325	474	2.890
Cántabra	12.891	1.704	14.595	154	905
Castilla La-Mancha	42.376	1.638	44.014	860	2.667
Castilla y León	38.729	6.117	44.846	427	2.523
Catalana	146.360	21.360	167.720	1.256	12.208
Ceuta	2.233	360	2.593	49	197
Extremeña	24.106	1.854	25.960	300	3.738
Gallega	66.110	4.540	70.650	813	3.587
Madrid	103.714	6.516	110.230	734	5.841
Melillense	1.905	246	2.151	31	175
Murcia	36.550	8.991	45.541	326	2.511
Navarra	15.732	667	16.399	155	1.090
Riojana	6.938	768	7.706	97	432
Valencia	91.463	9.233	100.696	773	5.509
Vasca	73.873	7.037	80.910	538	1.828
TOTAL	923.805	104.102	1.027.907	9.652	59.059

Fuente: Datos de la RFEF para 2017

El eje horizontal evalúa la fortaleza de nuestra compañía en el sector. Del análisis DAFO se pueden extraer las siguientes fortalezas:

- Se identifica una gran oportunidad dado que la herramienta no existe en el mercado
- Se resuelve el problema contrastado en las encuestas de enlazar la demanda de jugadores de los clubes con la oferta de jugadores de una manera rápida, transparente, confidencial y eficiente
- Se ofrece a clubes información fiable de los jugadores y a los jugadores de los clubes a fin de que ganen confianza tal y como solicitan
- Y todo ello con una aplicación en movilidad (tanto app como web)
- Y a un coste acorde a sus ingresos

Si bien todas ellas hacen que el producto sea altamente atractivo, al no haber salido aún a mercado, el producto aún se encontraría en un posicionamiento débil, por lo que se debe invertir para que la salida a mercado sea un éxito.

6.8. Análisis de estrategia producto-mercado: Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff permite definir la estrategia de crecimiento de eSoccer, relacionando los productos con los mercados y determinando cuatro posibles estrategias a seguir: penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

En esta primera fase la estrategia se resume en el siguiente cuadro a 5 años, en la que se realiza desarrollo hacia nuevo mercado:

Año 1 - Lanzamiento de producto mínimo viable en la Comunidad de Madrid:

- Constitución de la empresa
- Contratación de la plantilla
- Obtención de fondos y ayudas
- Elección de proveedores
- Análisis, Diseño e implementación de producto mínimo viable
- Contratación de la fuerza comercial para Madrid
- Campaña de marketing

Año 2 - Consolidación en la Comunidad de Madrid y lanzamiento en zona norte de España:

- Contratación de nuevos comerciales para la zona norte de España
- Análisis de nuevas ayudas
- Nuevas campañas de marketing
- Mejoras de la aplicación

Año 3 - Lanzamiento en zona sur

- Contratación de nuevos comerciales para la zona sur de España
- Ampliación de mercado las Comunidades Autónomas de la zona sur de España
- Análisis de nuevas ayudas
- Nuevas campañas de marketing
- Mejoras de la aplicación

Año 4 - Consolidación de aplicación en ámbito nacional

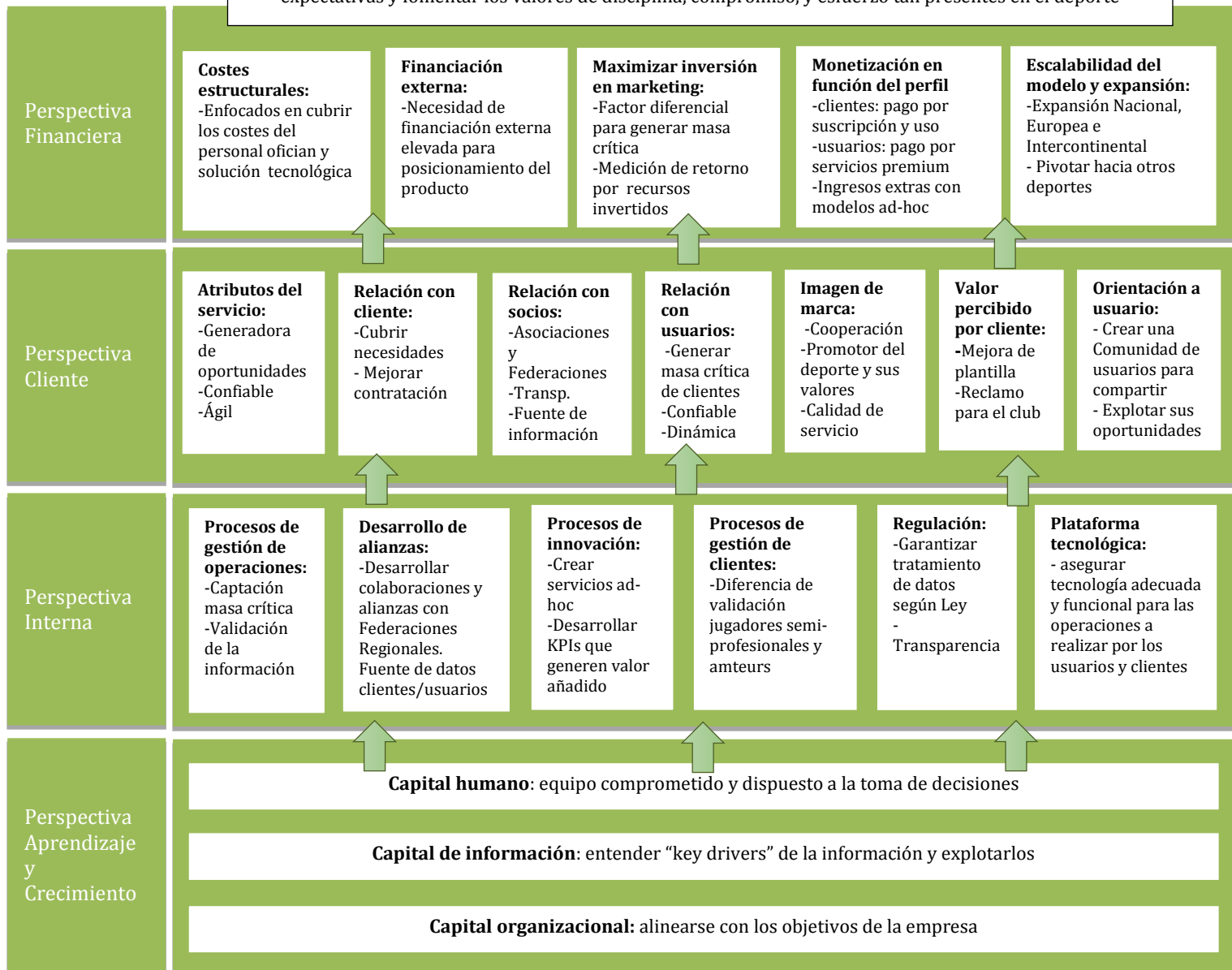
- Mejoras de la aplicación
- Campaña de marketing

Año 5 - Desarrollo de Mercado en el ámbito internacional

- Fijación de destinos internacionales
- Búsqueda de inversión para expansión internacional
- Asesoría jurídica internacional
- Nuevos desarrollos para atender la demanda internacional
- Contratación de comerciales a nivel internacional
- Campaña de marketing internacional

6.9. Mapa Estratégico

VISIÓN: Ser la herramienta por excelencia de contratación en el fútbol en España a nivel semi-profesional y aficionado para que tanto clubs como deportistas y profesionales, puedan alcanzar sus metas, satisfacer sus expectativas y fomentar los valores de disciplina, compromiso, y esfuerzo tan presentes en el deporte



Fuente: Datos de la RFEF para 2017

6.10. Objetivos Estratégicos

Por tanto, dado el atractivo del mercado y la alta cuota que se espera captar tras el lanzamiento, los objetivos estratégicos son los siguientes:

1. Enfocar todo el capital de la organización en desarrollar objetivos que complementen las perspectivas internas, de cliente y financiera.
2. Desarrollar alianzas con reclamación para captar usuarios y generar una masa crítica cuyos datos sean validados y aporten valor añadido a la aplicación.
3. Generar oportunidades direccionadas hacia los usuarios y clientes para satisfacer sus necesidades.
4. Conseguir financiación y medir el retorno de la inversión en marketing, al mismo tiempo que se buscará abrir nuevos mercados y pivotar hacia otros deportes.

7. Plan de Marketing

7.1. Servicios y segmento de clientes

Plataforma eSoccer

Plataforma tecnológica en versión web y app que permite conectar a clubes, futbolistas y otros profesionales en la búsqueda de empleo de una manera ágil y fiable a fin de que puedan cumplir sus expectativas profesionales.

Consideraciones iniciales:

Los estudios de mercado realizados por el equipo de profesionales de eSoccer, muestran las siguientes necesidades e inquietudes de los usuarios y clientes:

Jugadores:

- El 92% está dispuesto a proporcionar información sobre su carrera deportiva.
- Al 61% no consideran profesionales a sus representantes.
- Al 84% le es de interés una solución tecnológica para acceder a un mayor mercado de trabajo.
- El 79% responde que no es fácil obtener información fiable de la situación financiera de los clubes.

Clubes:

- En el 52% de los clubes encuestados, más de la mitad de los jugadores del primer equipo han llegado por el “boca a boca”.
- El 83% de las respuestas considera que le sería útil ofertar en una aplicación digital los puestos que necesita cubrir en el equipo.
- Al 70% no le resulta fácil obtener información fiable de las cualidades de un jugador
- El 91% de los clubes están dispuestos a pagar por formar parte de una plataforma donde publicar ofertas de trabajo y acceder a una red de futbolistas.

Servicios ofrecidos para cada cliente desde la plataforma eSoccer:

Para clubes: Plataforma tecnológica en modalidad web y app que permitirá las siguientes funcionalidades estándar:

- Publicar ofertas de empleo para futbolistas
- Publicar ofertas de empleo para profesionales (técnicos, médicos, fisioterapeutas, ...)
- Realizar búsqueda de futbolistas según criterios
 - Cuantitativos (datos personales y estadísticas de la federación)
 - Cualitativas (videos reales)
 - Personales (acceso directo a Redes sociales habilitadas por el usuario)
- Contactar directamente con futbolistas
- Contactar directamente con profesionales
- Posibilidad de valorar a jugadores
- Posibilidad de valorar a otros profesionales

Funcionalidades premium:

- Ser alertado ante el crecimiento de jugadores estrella

Para futbolistas: Plataforma tecnológica en modalidad web y app que permitirá las siguientes funcionalidades estándar:

- Creación de perfil profesional
- Vincular perfil profesional con los datos reales de la federación
- Publicación continua de videos profesionales en el perfil
- Búsqueda de ofertas de empleo a nivel global
- Aplicación directa a ofertas de empleo de manera privada
- Acceso a información financiera de clubes
- Vincular la aplicación con sus otras redes sociales
- Posibilidad de valorar clubes
- Posibilidad de valorar a otros jugadores
- Posibilidad de valorar a otros profesionales
- Obtener información de quién vio tu perfil en la última semana

Funcionalidades premium:

- Obtener información de quién vio tu perfil indefinidamente
- Posicionamiento preferencial en búsquedas de clubes
- Alertas sobre posiciones de interés que publiquen los clubes

Para otros profesionales: Plataforma tecnológica en modalidad web y app que permitirá las siguientes funcionalidades estándar:

- Creación de perfil profesional
- Vincular de perfil profesional con los datos reales de la federación
- Búsqueda de ofertas de empleo a nivel global
- Aplicación directa a ofertas de empleo
- Vincular de la aplicación con sus otras redes sociales
- Posibilidad de valorar clubes
- Posibilidad de valorar a otros jugadores
- Posibilidad de valorar a otros profesionales
- Obtener información de quién vio tu perfil en la última semana

Funcionalidades premium:

- Obtener información de quién vio tu perfil indefinidamente
- Posicionamiento preferencial en búsquedas de clubes
- Alertas sobre posiciones de interés que publiquen los clubs

Segmento de clientes:

Actualmente se dividir el segmento de clientes en tres grandes bloques: clubes, jugadores y otros profesionales (técnicos, médicos...)

El segmento más importante a nivel de ingresos serán los clubes. Los jugadores y otros profesionales, si bien son los principales usuarios de la aplicación, también serán clientes si optan a los servicios premium que se pretenden ofrecer.

El mercado total objetivo tiene la siguiente amplitud:

Federación Autónoma	Futbolistas	Técnicos	Total Federados	Clubes	Equipos
Andalucía	134.348	16.773	151.121	1.403	7.650
Aragón	35.351	4.802	40.153	691	2.291
Asturias	21.457	4.198	25.655	302	1.456
Baleares	24.613	3.029	27.642	269	1.561
Canarias	45.056	4.269	49.325	474	2.890
Cantabria	12.891	1.704	14.595	154	905
Castilla La-Mancha	42.376	1.638	44.014	860	2.667
Castilla y León	38.729	6.117	44.846	427	2.523
Cataluña	146.360	21.360	167.720	1.256	12.208
Ceuta	2.233	360	2.593	49	197
Extremadura	24.106	1.854	25.960	300	3.738
Galicia	66.110	4.540	70.650	813	3.587
Madrid	103.714	6.516	110.230	734	5.841
Melilla	1.905	246	2.151	31	175
Murcia	36.550	8.991	45.541	326	2.511
Navarra	15.732	667	16.399	155	1.090
Rioja	6.938	768	7.706	97	432
Com. Valenciana	91.463	9.233	100.696	773	5.509
País Vasco	73.873	7.037	80.910	538	1.828
TOTAL	923.805	104.102	1.027.907	9.652	59.059

Mercado objetivo eSoccer

La tabla que resume la segmentación de clientes por año es la siguiente:

			Jugadores	Clubs	Profesionales	
Año 1	PILOTO	MADRID	20%	35%	20%	
			5.538	257	27	
Año 2	PILOTO	MADRID	30%	55%	30%	
			8.307	404	41	
	NORTE	NORTE	20%	35%	20%	
			ARAGONESA	2.250	242	16
			P. ASTURIAS	1.266	106	38
			CANTABRA	731	54	10
			CASTILLA Y LEON	2.150	149	50
			CATALANA	7.984	440	107
			GALLEGA	5.311	285	30
			NAVARRA	1.006	54	3
			RIOJANA	355	34	4
VALENCIANA	5.054	271	62			
VASCA	3.246	188	37			
TOTAL			37.659	2.226	399	
Año 3	PILOTO	MADRID	35%	70%	35%	
			9.691	514	48	
	NORTE	NORTE	30%	55%	30%	
			ARAGONESA	3.376	380	23
			P. ASTURIAS	1.898	166	57
			CANTABRA	1.097	85	16
			CASTILLA Y LEON	3.224	235	76
			CATALANA	11.977	691	161
			GALLEGA	7.966	447	45
			NAVARRA	1.509	85	4
			RIOJANA	533	53	6
			VALENCIANA	7.581	425	93
	VASCA	4.869	296	56		
	SUR	SUR	20%	35%	20%	
			ANDALUZA	6.098	491	97
			BALEAR	1.419	94	20
			CANARIA	2.561	166	27
			ASTILLA-LA MANCH	2.163	301	8
CEUTA			132	17	2	
EXTREMEÑA			1.154	105	11	
MELILLENSE			77	11	1	
MURCIA	1.167	114	81			
TOTAL			68.492	4.676	832	
Año 4	PILOTO	MADRID	40%	75%	40%	
			11.076	551	55	
	NORTE	NORTE	35%	70%	35%	
			ARAGONESA	3.938	484	27
			P. ASTURIAS	2.215	211	67
			CANTABRA	1.280	108	18
			CASTILLA Y LEON	3.762	299	88
			CATALANA	13.973	879	188
			GALLEGA	9.294	569	53
			NAVARRA	1.760	109	5
			RIOJANA	621	68	7
			VALENCIANA	8.845	541	108
	VASCA	5.680	377	65		
	SUR	SUR	30%	55%	30%	
			ANDALUZA	9.147	772	146
			BALEAR	2.128	148	29
			CANARIA	3.844	261	41
			ASTILLA-LA MANCH	3.244	473	12
CEUTA			199	27	3	
EXTREMEÑA			1.732	165	17	
MELILLENSE			115	17	2	
MURCIA	1.751	179	121			
TOTAL			84.600	6.236	1.053	

Segmentación de clientes en eSoccer por año

Esta tabla se explica a continuación:

Año 1

El primer año servirá de piloto, y se lanzará la aplicación sólo para la Comunidad de Madrid.

La Comunidad de Madrid posee en la actualidad un global de 734 clubes, y tras la campaña de marketing, se espera un alta de clubes en la aplicación del 35%, lo que suponen 220 clubes.

En cuanto a jugadores, la Comunidad de Madrid posee en la actualidad un total de 27.689 jugadores de los que, tras la campaña de marketing, se espera un alta del 20%, lo que suponen 5538 jugadores.

Por último, la Comunidad de Madrid posee en la actualidad un total de 137 profesionales de los que, tras la campaña de marketing, se espera un alta del 20%, lo que suponen 27 profesionales.

Año 2

El segundo año se consolida la fase 1 en la Comunidad de Madrid, y se inicia el lanzamiento del servicio a la zona norte de España.

Para la Comunidad de Madrid, al ser su segundo año en servicio, se espera ampliar el porcentaje de clubes al 55%, lo que supondrían 404 clubes en total, y ampliar también el porcentaje de jugadores y otros profesionales al 30%, lo que supone 8.307 jugadores y 41 profesionales respectivamente.

Para la zona norte, al ser el primer año, se espera una aceptación por parte de clubes del 35%, y de jugadores y otros profesionales del 20%.

Año 3

El tercer año servirá para que eSoccer entre en la fase de madurez así como para asentar a los clientes de la zona norte de España y comenzar a ofertar el servicio para la zona sur de España.

Para la Comunidad de Madrid, al ser su tercer año en servicio, se espera ampliar el porcentaje de clubes al 70%, lo que supondrían 514 clubes en total, y ampliar también el porcentaje de jugadores y otros profesionales al 35%, lo que supone 9.691 jugadores y 48 profesionales respectivamente.

Para la zona norte, al ser el segundo año, se espera ampliar el porcentaje de clubes al 55%, y el de jugadores y otros profesionales al 30%.

Para la zona sur, al ser el primer año, se espera una aceptación por parte de clubes del 35%, y de jugadores y otros profesionales del 20%.

Año 4

El cuarto año servirá para seguir aumentando el porcentaje de clientes en todo el territorio nacional.

Para la Comunidad de Madrid, se espera una aceptación del 75% de clubes, así como del 40% de jugadores y otros profesionales.

Para la zona norte de España, al ser el tercer año, se espera ampliar el porcentaje de clubes al 70%, y el de jugadores y otros profesionales al 35%.

Para la zona sur, al ser el segundo año, se espera una aceptación por parte de clubes del 55%, y de jugadores y otros profesionales del 30%.

7.2. Posicionamiento en cada segmento

Clubes

Se les ofrece:

- Acceder a la mayor base de datos de jugadores y profesionales del mercado
- Centralizar toda su oferta de empleo a través de un portal seguido por la mayor comunidad de profesionales a nivel nacional.
- Gestionar de manera directa la llegada a los profesionales que considere más relevantes.
- La más alta fiabilidad respecto a la información de jugadores y profesionales debido al cruce de información cuantitativa procedente de las Federaciones, así como información cualitativa del propio usuario y valoraciones de terceros.

Jugadores

Se les ofrece:

- Centralizar toda su demanda de empleo a través de un portal seguida por la mayor comunidad de clubes a nivel nacional.
- Acceder al mercado de oportunidades deportivas más amplio que existe.
- Gestionar de manera directa la llegada a los clubes que oferten puestos atractivos para el profesional.
- La más alta fiabilidad respecto a la información del club del que esté interesado, gracias a la comprobación directa del estado financiero del mismo, así como las diferentes opiniones de otros usuarios del portal.

Otros profesionales

Se les ofrece:

- Centralizar toda su demanda de empleo a través de un portal seguida por la mayor comunidad de clubes a nivel nacional.

- Acceder al mercado de oportunidades deportivas más amplio que existe.
- Gestionar de manera directa la llegada a los clubes que oferten puestos atractivos.
- La más alta fiabilidad respecto a la información del club en el que el profesional esté interesado, gracias a la comprobación directa del estado financiero del mismo así como las diferentes opiniones de otros usuarios del portal.

7.3. Previsión y política de ventas

Los precios de eSoccer son los siguientes:

			
Jugadores y profesionales	Jugadores y profesionales	Clubes	Clubes
PREMIUM con suscripción anual	PREMIUM sin suscripción anual	Con suscripción anual	Sin suscripción anual
		+ 4 equipos 1,5 € equipo adicional	+ 4 equipos 1,5 € equipo adicional
€ 10 ⁰⁰	€ 15 ⁰⁰	€ 20 ⁰⁰	€ 30 ⁰⁰

Cuotas mensuales eSoccer

El despliegue que se plantea realizar del producto es el que sigue a continuación:

- Año 1 - Lanzamiento de producto mínimo viable en la Comunidad de Madrid
- Año 2 - Consolidación de la aplicación en la Comunidad de Madrid, y lanzamiento en el norte de España
- Año 3 - Consolidación de la aplicación en la zona norte de España y lanzamiento de la aplicación en la zona sur.
- Año 4 - Madurez total de la aplicación en la Comunidad de Madrid y en la zona norte de España. Consolidación en la zona sur de España.
- Año 5 - Madurez en todo el territorio español y desarrollo de mercado en el ámbito internacional.

Las ventas esperadas en los cuatro primeros años dado el plan de despliegue son las siguientes:

		Jugadores	Clubs	Profesionales	Ingresos
Año 1	Usuarios	5.538	257	27	128.439
	Clientes (clubes y u. premium)	66.453,60 €	61.656,00 €	329,88 €	
Año 2	Usuarios	37.659	2.226	399	990.894
	Clientes (clubes y u. premium)	451.911,60 €	534.192,00 €	4.789,96 €	
Año 3	Usuarios	68.492	4.676	832	1.954.202
	Clientes (clubes y u. premium)	821.899,80 €	1.122.312,00 €	9.989,90 €	
Año 4	Usuarios	84.600	6.236	1.053	2.524.544
	Clientes (clubes y u. premium)	1.015.200,60 €	1.496.712,00 €	12.631,11 €	
TOTAL					5.598.078

Ventas esperadas por año para eSoccer

*Se ha estimado un 10% de usuarios premium (tanto en jugadores como en profesionales)

7.4. Cadena de distribución

La cadena de distribución de eSoccer se centrará a nivel nacional por el momento, estableciendo la oficina principal en Madrid.

Al ser un servicio y no un producto, necesitaremos tres partes fundamentales.

La primera, una buena red interna de comerciales a nivel nacional contando con cinco provincias por comercial la asignación de Madrid al Jefe de Ventas, ya que es donde comienza el proyecto. Los comerciales reportarán al Jefe de Ventas por zona y éste al Director Comercial.

Para la zona norte, concentrando Galicia -Asturias - Cantabria - País Vasco, zona centro con Madrid - Castilla y León - La Rioja - Extremadura - Castilla la Mancha, zona sur en la que se encontraría Andalucía -Murcia - Islas Canarias y finalizando la zona mediterránea con Cataluña, Comunidad Valenciana - Islas Baleares más Aragón. Estos comerciales pueden ser ex-futbolistas o entrenadores que conozcan bien los clubs de futbol de cada comunidad y los jefes de ventas se enfocaría en ex-futbolistas o ex -entrenadores con pasado en varios clubs.

La segunda parte, al ser un servicio novedoso a nivel semi-profesional y amateur del fútbol, es muy importante que la red comercial se centre en las alianzas con las federaciones de fútbol de cada comunidad autónoma. Para dar credibilidad al servicio contar con el apoyo y distribución de la federación autonómica supone un plus a la hora de comercializar el servicio.

Para finalizar nos falta crear la comunidad, hoy en día todo jugador maneja redes sociales o prácticamente el 100% que las tiene las utiliza frecuentemente, ya sea Twitter - Facebook - Instagram, por destacar las más conocidas. La cadena de distribución en este apartado será vía Redes Sociales, contando para ello con un equipo de Community Managers en Madrid para dar llegada a esta red jugadores.

El objetivo es generar la afiliación del 2,5 - 3% de clubes al mes por comunidad autónoma generando anualmente un 30 - 35%. En cuatro años podríamos obtener casi el 100% de la cuota de mercado en cuanto a los clubes. En un periodo de cuatro años el objetivo es llegar a obtener el 70%-80%.

En cuanto a futbolistas y profesionales se cuenta a día de hoy en España en el segmento de mercado que se encuentra eSoccer con 250.000 licencias, de las cuales esperamos que se suscriban a la página el 1,66% mensualmente, generando en 4 años casi el 100% de licencias actualmente. Reiterando el mismo aspecto que para los clubs, esto es un dato irreal y nos fijamos una cuota de mercado del 40-50% en cuentas Premium. De esto se encargarán los community managers contratados o subcontratados.

Para dar credibilidad a la plataforma como comentábamos en la segunda parte es la de generar alianzas con federaciones, además de dar una seguridad a estar con el estamento regulador de este mercado.

7.5. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas se centrará en dos puntos, los clubes y los jugadores.

La llegada a los clubes será mediante los comerciales que designaremos en cada provincia, dando reporte semanalmente al jefe de ventas para este reportar a dirección los avances mensuales en ventas.

Para los jugadores, los community managers contratados serán los encargados de hacer llegar a estos la información con las posibilidades de cuentas premium una vez que estén registrados en la plataforma.

El argumento de ventas hacia los clubes será:

- Generar la posibilidad de aumentar su cartera de jugadores para completar sus plantillas a nivel provincial, autonómico e incluso a nivel nacional por un coste mínimo.
- Fiabilidad de la información generada en la plataforma.
- Producto novedoso en el mercado, será la revolución a la hora en el fichaje de jugadores, los cuales se han realizado siempre por boca a oreja o por la fiabilidad en personas.
- Como producto dentro de la plataforma desde los clubs podrán ofertar vacantes para puestos de trabajo, como se comenta desde un principio, la ampliación de la oferta y demanda.
- Trazabilidad de la carrera de los jugadores con estadísticas, videos, recomendaciones.

Como argumento de ventas para cuentas Premium hacia los jugadores/profesionales será:

- Visionado de su perfil más a menudo por clubes
- Visionado de videos en su perfil por clubes.
- Alarmas para los jugadores que estén interesados en conocer las vacantes de determinados clubs o posiciones.
- Posición preferente en el mercado de fichajes.
- Situación económica de los clubs.

7.6. Comunicación

El contacto entre eSoccer y el cliente se producirá por dos vías, de manera diferente para cada segmento de clientes:

Clubes:

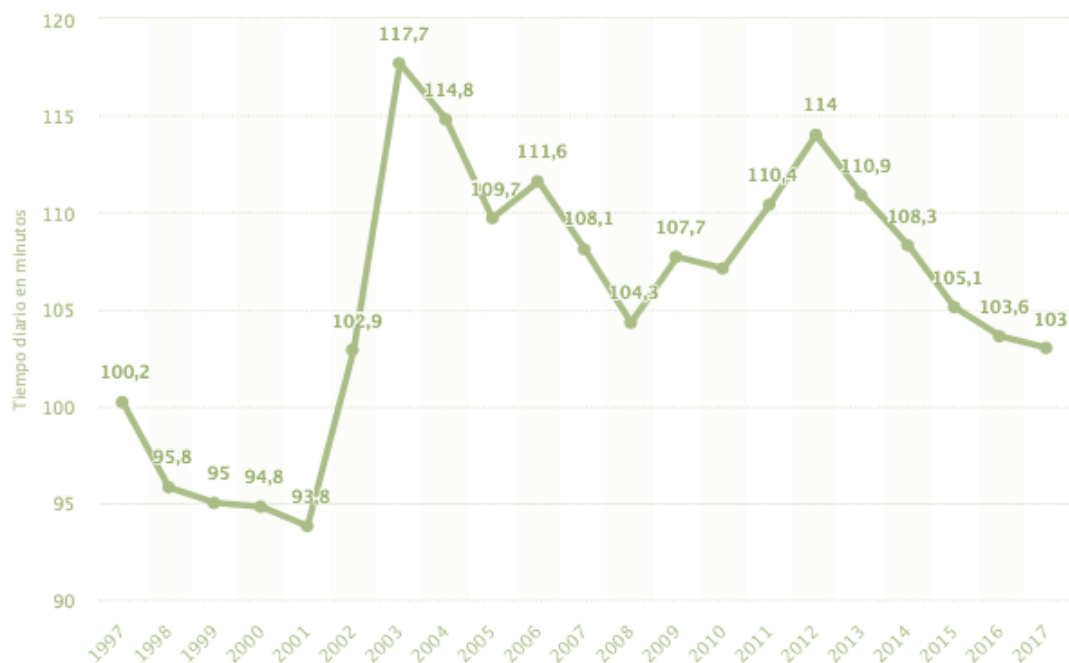
- En primer lugar, con los clubs se producirá la comunicación presencial vía los comerciales y los jefes de zona por una acción directa. Los comerciales establecerán reuniones semanales con los diferentes clubs que quieran afiliarse a eSoccer.
- La segunda vía de comunicación para los clubs también será por canal digital y por la prensa local. Se podría valorar la comunicación con clubs mediante un call center subcontratado.

Jugadores:

- La comunicación con jugadores se establecerá vía redes sociales. Es el medio más utilizado, contando que los jugadores en nuestro segmento de mercado la edad que tienen oscila entre los 16 a los 35 años aproximadamente.
- El siguiente método de llegada a los jugadores es mediante página web y APP.
- Con los jugadores se establecerá también mecanismos de marketing programático, conociendo los tiempos de duración de sus contratos y trayectoria poder ofrecerle servicios Premium.

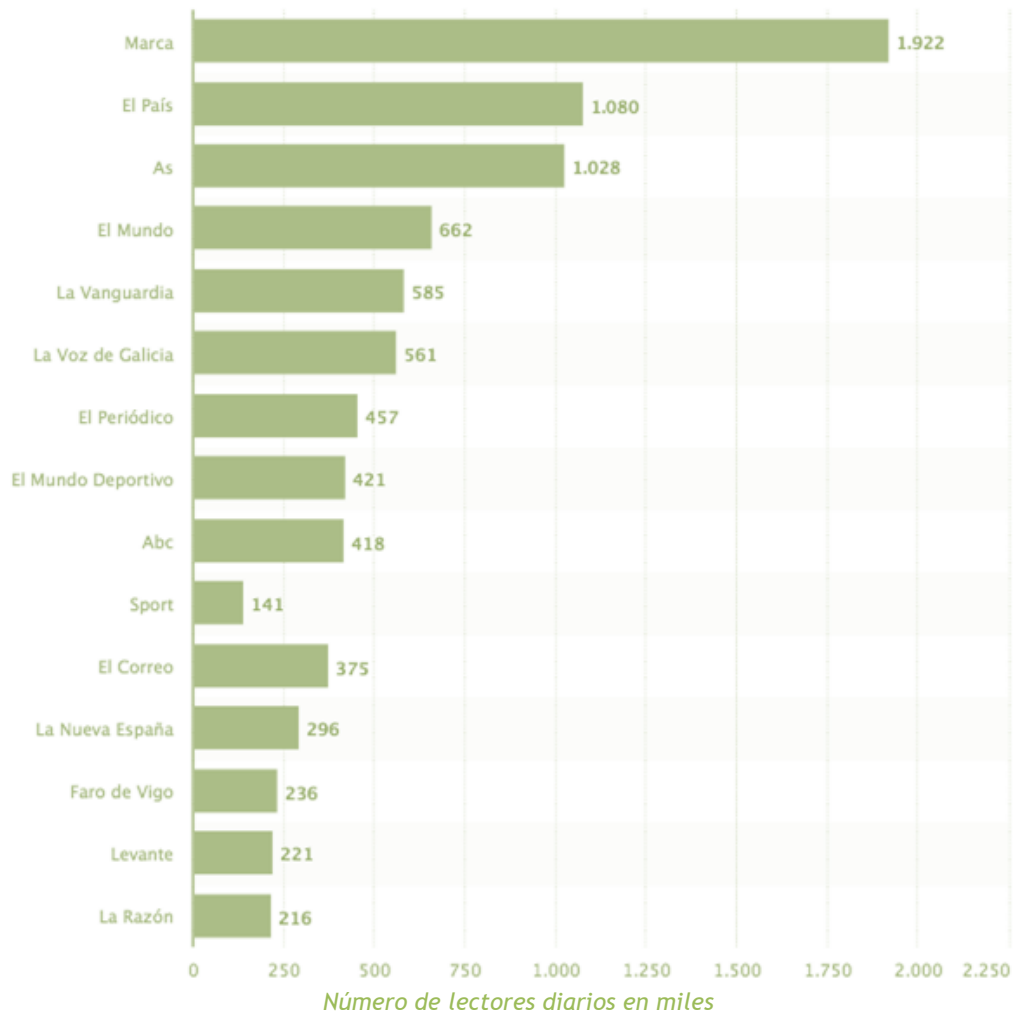
PRESENCIA OFFLINE

Para la presencia offline se descarta la televisión, debido al alto coste para el bajo rendimiento que se puede obtener. En segundo lugar también se descarta la radio, ya que es un medio en el que ha caído la audiencia en los últimos 5 años (ver gráfico) y no es utilizado por los clientes de eSoccer.



Estadística de audiencia por minutos en los últimos 20 años

El canal offline a invertir es la sección de deportes de la prensa local. Es un medio que todavía bastante usuarios utilizan (ver gráfico) y a un coste bastante asequible. Por comunidad autónoma se presentará en el periódico local una noticia de eSoccer semanalmente, preferiblemente los domingos, con un coste aproximado de 600€ por anuncio, según tarifa de La Nueva España.



PRESENCIA EN MEDIOS DIGITALES Y REDES SOCIALES

La presencia online para eSoccer es fundamental y prioritaria, desde aquí generaremos la comunidad, el flujo de visitas a nuestra página web y descargas de la APP.

Se pretende que desde la presencia online en Twitter - Facebook - Instagram, que es donde el público objetivo de eSoccer se mueve (franja de edad entre los 16 y 35 años), podamos generar la máxima comunidad posible hasta las 250.000 licencias federativas que hay actualmente. Necesitaremos publicación diaria e incluso repetidamente, no olvidemos que la comunidad será quien establezca las bases para el tráfico de información y de los potenciales clientes que son los clubs.

Con la presencia online en las redes sociales anteriormente comentadas, no se puede descartar la llegada a los clubes, aunque esta venta se realizará con comerciales. A día de

hoy muchos clubes se están actualizando en este apartado, ya sea para la llegada al aficionado o al público al general.

El coste se estima en 2,5 euros al día en cada red para publicidad local segmentada.

Como es de vital importancia el marketing al comienzo de eSoccer durante los próximos 4 años, el plazo que hemos establecido para llegar al 100% de clubes en España, el presupuesto de marketing se establecerá también en base a estos 4 años con una cantidad equitativa año tras año hasta llegar al cuarto.

Presupuesto coste anual

		Prensa	R.Sociales (F-I-T)
Año 1	MADRID	28.800,00 €	10.800,00 €
	TOTAL	28.800,01 €	

Presupuesto año 1

En el año 1 el plan de comunicación de la solución es en la Comunidad de Madrid, y se verá si el producto es acogido por los consumidores. El gasto estará distribuido en dos canales:

- En prensa se publicará una noticia todos los domingos cada quince días en la sección de deportes, es el día que se suele observar por las crónicas de los partidos y al ser fin de semana la gente suele leer el periódico.
- En el apartado de redes sociales se ha dictado una cantidad económica a nivel nacional durante los cuatro años, es un apartado en el cual se puede ir trabajado para que los próximos años de campañas a nivel de prensa eSoccer sea conocida. El montante económico no es muy elevado y se puede ejecutar perfectamente. Se realizarán cuatro publicaciones diarias en las tres redes sociales más frecuentadas.

		Prensa	R.Sociales (F-I-T)
Año 2	MADRID	28.800,00 €	10.800,00 €
	ARAGÓN	28.800,00 €	
	ASTURIAS	28.800,00 €	
	CANTABRIA	28.800,00 €	
	CASTILLA Y LEÓN	28.800,00 €	
	CATALUÑA	28.800,00 €	
	GALICIA	28.800,00 €	
	NAVARRA	28.800,00 €	
	RIOJA		
	COM. VALENCIANA	28.800,00 €	
	PAIS VASCO	28.800,00 €	
TOTAL	270.000,00 €		

Presupuesto año 2

		Prensa	R.Sociales (F-I-T)
Año 3	MADRID	28.800,00 €	10.800,00 €
	ARAGÓN	28.800,00 €	
	ASTURIAS	28.800,00 €	
	CANTABRIA	28.800,00 €	
	CASTILLA Y LEÓN	28.800,00 €	
	CATALUÑA	28.800,00 €	
	GALICIA	28.800,00 €	
	NAVARRA	28.800,00 €	
	RIOJA	28.800,00 €	
	COM. VALENCIANA	28.800,00 €	
	PAIS VASCO	28.800,00 €	
	ANDALUZA	57.600,00 €	
	CEUTA		
	MELILLA		
	CASTILLA-LA MANCHA	57.600,00 €	
	EXTREMADURA	14.400,00 €	
	BALEAR		
CANARIAS			
MURCIA	14.400,00 €		
TOTAL		428.400,00 €	

Presupuesto año 3

Año 4	MADRID	28.800,00 €	10.800,00 €
	ARAGÓN	28.800,00 €	
	ASTURIAS	28.800,00 €	
	CANTABRIA	28.800,00 €	
	CASTILLA Y LEÓN	28.800,00 €	
	CATALUÑA	28.800,00 €	
	GALICIA	28.800,00 €	
	NAVARRA	28.800,00 €	
	RIOJA	28.800,00 €	
	COM. VALENCIANA	28.800,00 €	
	PAIS VASCO	28.800,00 €	
	ANDALUZA	57.600,00 €	
	CEUTA		
	MELILLA		
	CASTILLA-LA MANCHA	57.600,00 €	
	EXTREMADURA	14.400,00 €	
	BALEAR		
CANARIAS			
MURCIA	14.400,00 €		
TOTAL		428.400,00 €	

Presupuesto año 4

La campaña tiene que ser agresiva debido a que es un servicio totalmente nuevo en este mercado, no hay precedente alguno de una plataforma como eSoccer en la que se aumente oferta y demanda.

8. Plan de Operaciones

Los servicios ofrecidos por eSoccer buscan cómo maximizar la oferta/demanda con un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y la comunidad de usuarios allí donde estén y cuando lo necesiten.

Dentro del plan de operaciones de eSoccer se determinará la dimensión que puede tener el negocio del fútbol, por el momento, la organización que requerirá para ello, las contrataciones de los medios naturales y humanos.

La producción de los servicios se centrará en las distintas fases como comercializar el producto (app y pagina web) donde dará cabida a una red de oferta y demanda en el mundo del futbol entre clubs y jugadores. En esta red interna el flujo de la información que hay en ella deberá ser claro y conciso.

Se definirán los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo la creación de un departamento legal, para dar validez a la cuantía tan amplia de información que queremos recopilar en internet. Será fundamental un departamento de Marketing y comercial bien dirigido para llegar a los clientes más remotos. Todo cliente y jugador es una fuente de información muy valiosa para eSoccer.

8.1. Análisis de actividades y tareas (Mapa de Procesos)



Se observa que en eSoccer el conjunto de actividades y tareas que se deberán realizar para que los resultados de las mismas sean los más satisfactorios posibles, se debe centrar en dar valor a la plataforma en la que se actúa y se crea una comunidad de usuarios con la mayor cantidad de información posible y validada.

PROCESOS ESTRATÉGICOS:

En los procesos estratégicos de eSoccer se identifican tres puntos clave a la hora de validar el negocio en el cual quiere incurrir:

- Acuerdos comerciales: La solución que plantea eSoccer es ampliar la oferta y demanda entre clubs y jugadores del sector del fútbol amateur y semi-profesional. Serán necesarios cuantos más acuerdos comerciales para llegar al máximo número de clubes posible además de maximizar la información obtenida para la comunidad.
- Protección de Datos: Una vez creada la red de tráfico, será necesario que la información que se maneje, sea clara y verídica. De vital importancia por la cantidad de información personal que llegaremos a manejar, siendo imprescindible cumplir con la Ley de Protección de Datos para no incurrir en una ilegalidad.
- Veracidad de la información: Se utilizará blockchain para cotejar la información de jugadores y clubs con las federaciones, y alcanzar un alto grado de fiabilidad de la misma. El origen de la información obtenida por blockchain serán las federaciones autonómicas, que proporcionarán información estadística relevante de los jugadores de fútbol.

PROCESOS OPERATIVOS:

Para dar validez y autenticidad a la estrategia, los procesos operativos clave son cinco para poder crear esta oferta y demanda:

- Desarrollo y mantenimiento de la Plataforma: Desarrollo de la plataforma y los canales de interacción de los usuarios y clubs.
- Captación y tratamiento de datos: Utilización de screen scraping para captar los datos de clubs y futbolistas y análisis/tratamiento de los datos de la plataforma.
- Gestión de los contenidos de la eSoccer: Serán los encargados de desarrollar los contenidos en la plataforma para que sean atractivos y de interés de los clubs y usuarios.
- Estrategia de Marketing: Establecer un plan de comunicación inicial ambicioso y agresivo para el posicionamiento de la plataforma y captación de usuarios. Coordinación con el equipo comercial para que la estrategia de marketing esté alineada con la estrategia comercial de la compañía.
- Comercial: Captación de los clientes y establecimiento de la política de precios

PROCESOS DE APOYO:

Los procesos de apoyo de eSoccer se basarán en Administración y RRHH para seleccionar el personal en plantilla o subcontratado en el mantenimiento de estas operaciones, ya sean informáticos, ingenieros y/o comerciales. Como actividades de soporte en la cadena de valor se encuentran las siguientes tres actividades:

- Recursos humanos: La plantilla previsiblemente estará conformada por tres tipos de perfiles:
 - Comercial para la captación de los clubs como clientes
 - Administrativos
 - Técnicos contables
 - Personal de operaciones
- Sistemas de información: La solución estará soportada por un servicio de mantenimiento y soporte (hosting sitio web y aplicaciones externas), servicio por diseño de aplicaciones y servicio por desarrollos eventuales.
- Tecnología: La plataforma debe ser tecnológicamente innovadora y flexible que se pueda adecuar a la demanda del mercado y a los nuevos servicios que puedan solicitar los clubs y los usuarios. Se utilizará la nube para el alojamiento de la plataforma tecnológica, mitigando así el posible riesgo de dependencia tecnológica de un determinado proveedor, así como facilitando la escalabilidad en función de la demanda sin necesidad de realizar una inversión previa, sino bajo demanda.

8.2. Definición de recursos físicos

Infraestructura física:

- Oficina y equipamiento (mesas, sillas...)
- Vehículos en renting o propiedad para los comerciales.

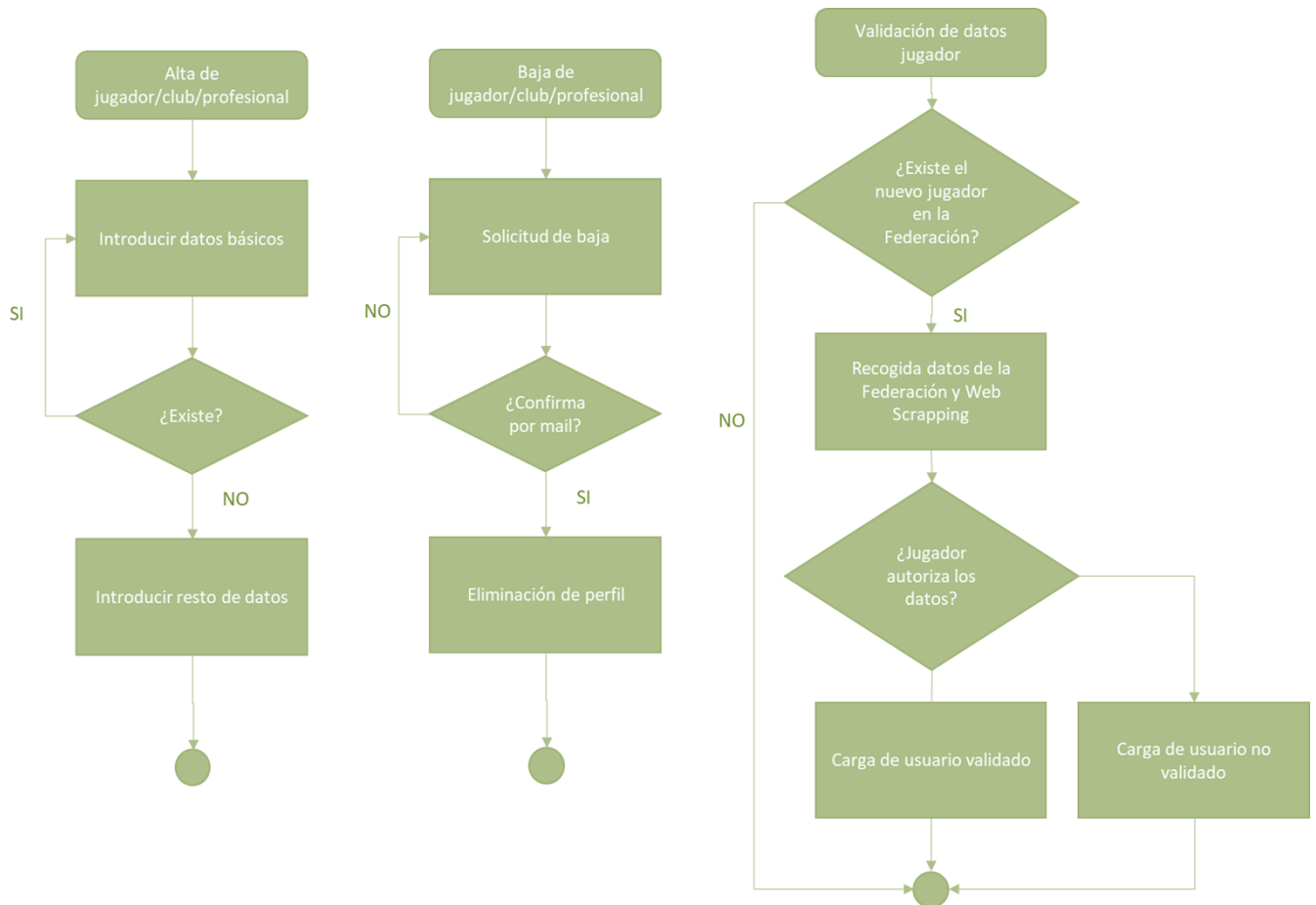
Suministros:

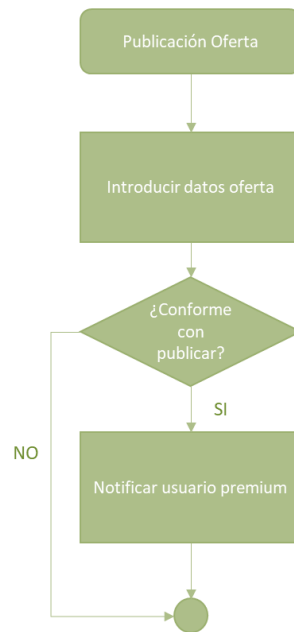
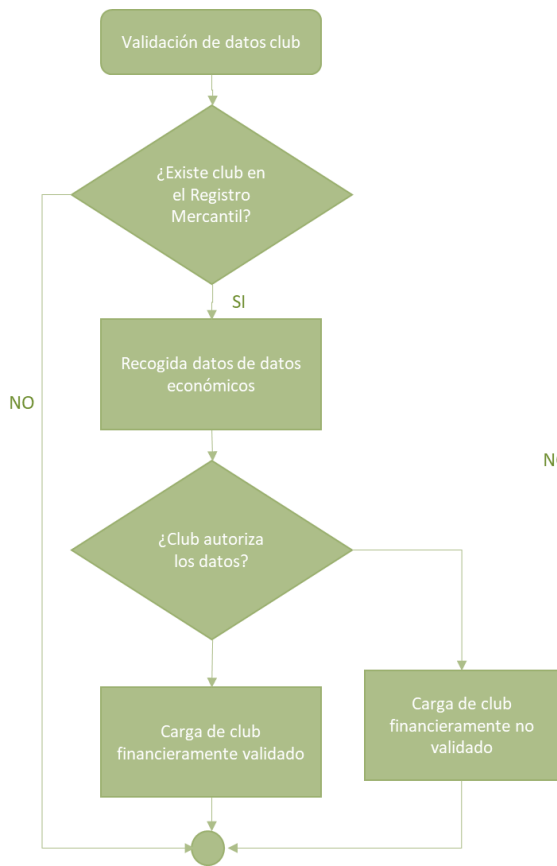
- Todos los suministros necesarios para la oficina: comunicaciones (internet y telefonía), energía eléctrica, gas natural y agua.
- Impuestos:
 - Impuesto de sociedades (IS)
 - Impuesto de actividades económicas (IAE)
 - Impuesto sobre el valor añadido (IVA)
 - IRPF de los profesionales y personas físicas o jurídicas
- Seguros:
 - Seguro de responsabilidad civil
 - Seguro de propiedad comercial para la oficina
 - Seguro de vehículos
 - Seguro de gestión y protección de la información
 - Seguros para los trabajadores de la empresa: vida y salud

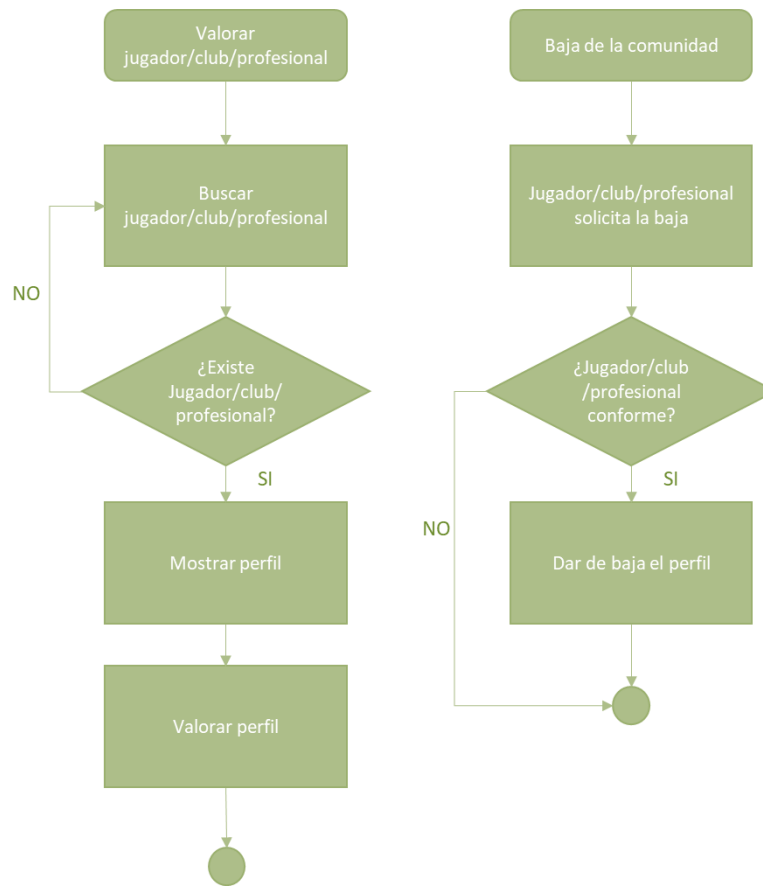
8.3. Solución tecnológica

8.3.1. Casos de uso

A continuación, se muestran los casos de uso más importantes de la aplicación.

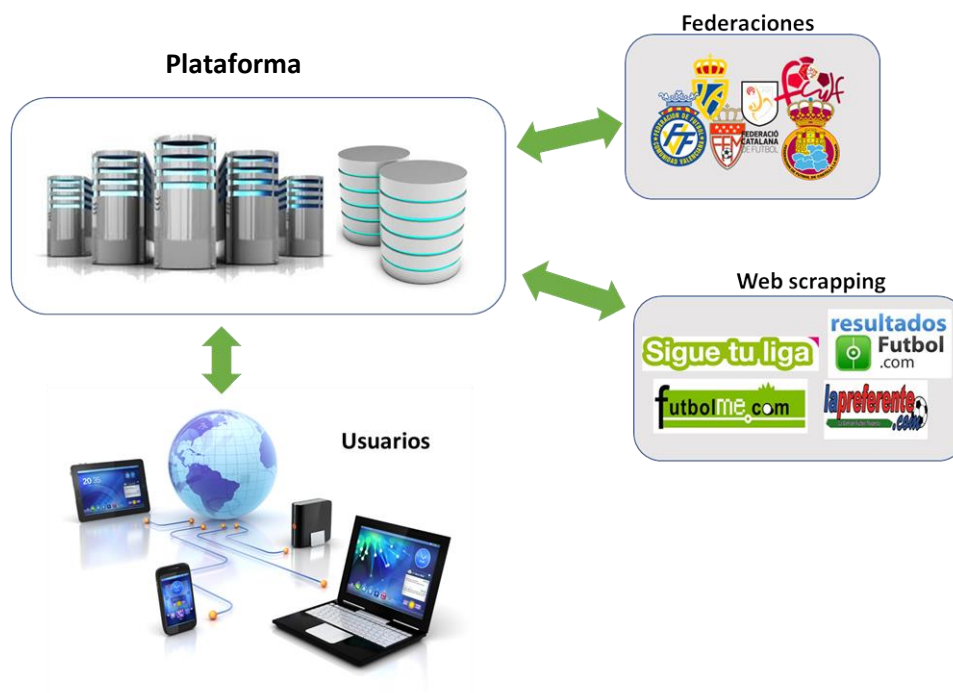






8.3.2. Requisitos de la aplicación

A continuación se describen los flujos de información de la plataforma eSoccer:



Esquema de solución eSoccer

Será una aplicación accesible vía web, así como vía móvil. Esta aplicación y su base de datos estará alojada en servidores y cabinas de almacenamiento virtuales, todo ello redundado y en modo pago por uso. La aplicación, así como toda la información que den de alta los usuarios y clientes estará protegida de manera segura, siguiendo para los datos la nueva normativa europea RGPD.

La aplicación dispondrá de varios perfiles de acceso:

- Administrador
- Jugador
- Profesional
- Club

El perfil administrador tendrá una visión total de la aplicación y podrá:

- Ver información sobre jugadores dados de alta
- Ver información sobre clubes dados de alta
- Ver información sobre profesionales dados de alta
- Ver información sobre ofertas dadas de alta
- Obtener informes de uso de la aplicación
- Realizar acciones sobre usuarios y clientes que estén realizando un uso inadecuado de la aplicación
- Configurar la parrilla de anuncios
- Obtener informes sobre los anuncios publicados

El perfil club podrá:

- Darse de alta/baja como club
- Publicar su información financiera
- Publicar ofertas de empleo para futbolistas
- Publicar ofertas de empleo para profesionales (técnicos, médicos, fisioterapeutas, ...)
- Realizar búsqueda de futbolistas según criterios
- Visualizar datos de jugadores:
 - Cuantitativos (datos personales y estadísticas de la federación)
 - Cualitativos (videos reales y valoración de habilidades)
 - Personales (acceso directo a Redes sociales habilitadas por el usuario)
- Contactar directamente con futbolistas
- Contactar directamente con profesionales
- Valorar a jugadores
- Valorar a profesionales
- Ser alertado ante el crecimiento de jugadores estrella

El perfil jugador podrá:

- Darse de alta/baja como usuario
- Crear un perfil de usuario, que podrá enlazar con sus datos reales federativos
- Podrá subir videos y fotos que muestren sus habilidades
- Buscar ofertas de clubes
- Aplicar a ofertas de clubes

- Hacer seguimiento del estado de sus candidaturas
- Búsqueda de jugadores
- Búsqueda de clubes
- Realizar comentarios en el perfil de otros usuarios o clubes
- Realizar votaciones en el perfil de otros usuarios o clubes
- Chatear con otros usuarios
- Intercambiar mensajes con otros usuarios
- Contratar funcionalidades premium
- Acceso a información financiera de clubes
- Enlazar su perfil con sus otras redes sociales
- Posibilidad de valorar clubes
- Posibilidad de valorar a otros jugadores
- Posibilidad de valorar a otros profesionales
- Obtener información de quién vio tu perfil en la última semana

En el caso de ser cliente premium, el jugador podrá:

- Obtener información de quién vio tu perfil desde la fecha de alta del usuario en el sistema
- Recibir alertas sobre posiciones en las que esté interesado
- Comparativa con el resto de usuarios inscritos en la oferta
- Posicionarse entre las primeras candidaturas de la búsqueda

El perfil profesional podrá:

- Darse de alta/baja como usuario
- Crear un perfil de usuario, que podrá enlazar con sus datos reales federativos
- Buscar ofertas de clubes
- Aplicar a ofertas de clubes
- Hacer seguimiento del estado de sus candidaturas
- Búsqueda de jugadores
- Búsqueda de clubes
- Realizar comentarios en el perfil de otros usuarios o clubes
- Realizar votaciones en el perfil de otros usuarios o clubes
- Chatear con otros usuarios
- Intercambiar mensajes con otros usuarios
- Contratar funcionalidades premium
- Acceso a información financiera de clubes
- Enlazar su perfil con sus otras redes sociales
- Posibilidad de valorar clubes
- Posibilidad de valorar a otros jugadores
- Posibilidad de valorar a otros profesionales
- Obtener información de quién vio tu perfil en la última semana

En el caso de ser profesional premium, el jugador podrá:

- Obtener información de quién vio tu perfil desde la fecha de alta del usuario en el sistema
- Recibir alertas sobre posiciones en las que esté interesado

Cuando un jugador se dé de alta, su perfil será completado con información real de las federaciones recogida mediante metodología web scrapping o mediante servicios web ofrecidos por las Federaciones de Fútbol.

Cuando un club se dé de alta, su perfil será completado con información real de las federaciones recogida mediante metodología web scrapping.

Cuando un club se dé de alta, su perfil será completado con información financiera recogida de las cuentas anuales publicadas en el registro mercantil de su región o bien por el mismo club.

La aplicación tendrá habilitado espacios para mostrar publicidad.

8.4. Estrategia de implantación

La estrategia de implantación a seguir será la siguiente para los próximos 5 años.

Año 1 - Lanzamiento de producto mínimo viable en la Comunidad de Madrid

- Constitución de la empresa: proceso por el que daremos de alta la empresa en el registro mercantil de Madrid.
- Contratación de la plantilla: Proceso por el que se irán seleccionando los perfiles necesarios para acometer el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Obtención de fondos: Se llevarán a cabo rondas en búsqueda de fondos por parte de inversores, a fin de paliar la inversión inicial necesaria para montar la empresa.
- Obtención de ayudas: Se analizarán las diferentes vías de ayuda al empresario que estén a nuestro alcance en la salida a mercado.
- Elección de proveedores: Proceso por el cual se seleccionarán los proveedores con los que crearemos nuestro producto.
 - Desarrollo web: Se seleccionará un proveedor que desarrolle el software de la aplicación.
 - Sistemas de información: Se seleccionará un proveedor de servicios de almacenamiento y procesamiento acorde a las necesidades de la aplicación.
 - Asesoría jurídica: Se seleccionará un asesor jurídico para el asesoramiento legal.
 - Marketing: Se seleccionarán y aplicarán los diferentes canales donde publicitar el uso de nuestra comunidad.
- Análisis, diseño e implementación de producto mínimo viable: Se concretará el producto mínimo viable a desarrollar por la empresa proveedora.
- Contratación de dos comerciales para Madrid: Proceso por el que se contratará la fuerza de ventas con la mejor llegada a clubes de la Comunidad de Madrid.
- Campaña de marketing: Proceso por el que se lanzará la campaña en la comunidad de Madrid.

Año 2 - Consolidación en la Comunidad de Madrid y lanzamiento en zona norte

- Contratación de nuevos comerciales para la zona norte uno por CCAA y dos para Cataluña: Proceso en el que se ampliará la fuerza de ventas en las siguientes comunidades autónomas objetivo de este año.
- Análisis de nuevas ayudas: Proceso en el que se analizarán las posibles nuevas ayudas en las CCAA elegidas.

- Nuevas campañas de marketing: Proceso por el que se lanzarán las campañas en las comunidades indicadas.
- Mejoras de la aplicación: Proceso por el que se irá mejorando la aplicación según la experiencia adquirida.

Año 3 - Lanzamiento en zona sur

- Contratación de nuevos comerciales para la zona sur uno por CCAA: Proceso en el que se ampliará la fuerza de ventas en las siguientes comunidades autónomas objetivo de este año.
- Ampliación de mercado las Comunidades Autónomas de la zona sur de España
- Análisis de nuevas ayudas: Análisis de nuevas ayudas en las CC.AA. elegidas.
- Nuevas campañas de marketing: Lanzamiento de las campañas en las CC.AA.
- Mejoras de la aplicación: Se mejorarán las funcionalidades de la aplicación a partir de la experiencia adquirida.

Año 4 - Consolidación de aplicación en ámbito nacional

- Mejoras de la aplicación: Mejora de las funcionalidades de la aplicación a partir de la experiencia adquirida.
- Campaña de marketing: Se lanzarán las campañas en las comunidades indicadas.

Año 5 - Desarrollo de Mercado en el ámbito internacional

- Fijación de destinos internacionales: Expansión a nuevos mercados.
- Búsqueda de inversión para expansión internacional: Se buscarán nuevos inversores para la expansión internacional.
- Asesoría jurídica internacional: Análisis de las repercusiones jurídicas y acciones a acometer en los países destino elegidos.
- Nuevos desarrollos para atender la demanda internacional: Adecuar la aplicación a los requisitos que demande el mercado internacional.
- Contratación de comerciales a nivel internacional: Seleccionar la fuerza de ventas con la mejor llegada a clubes del mercado seleccionado.
- Campaña de marketing internacional: Lanzamiento de las campañas en los países seleccionados.

8.5. Estructura Societaria

Se constituirá la sociedad eSoccer SL con sede social en Madrid en el local destinado a las oficinas centrales de la empresa. Se elige la sociedad limitada como forma jurídica por la mayor facilidad de constitución, necesidad de bajo capital social (<3.000 €) y limitación de responsabilidad. La visión, misión y valores de la empresa quedarán reflejados en los estatutos de la misma.

La sociedad estará compuesta inicialmente por cuatro socios que aportarán un capital inicial de 50.000 € cada uno. Además, uno de estos socios será trabajador de la empresa y ostentará el cargo de director general de la misma. Los cuatro socios formarán parte del consejo de administración de la empresa y tendrán voto en el mismo. Todos los votos tendrán la misma representación e importancia en la toma de decisiones. En caso de empate en una votación el voto del socio trabajador será determinante en la decisión final.

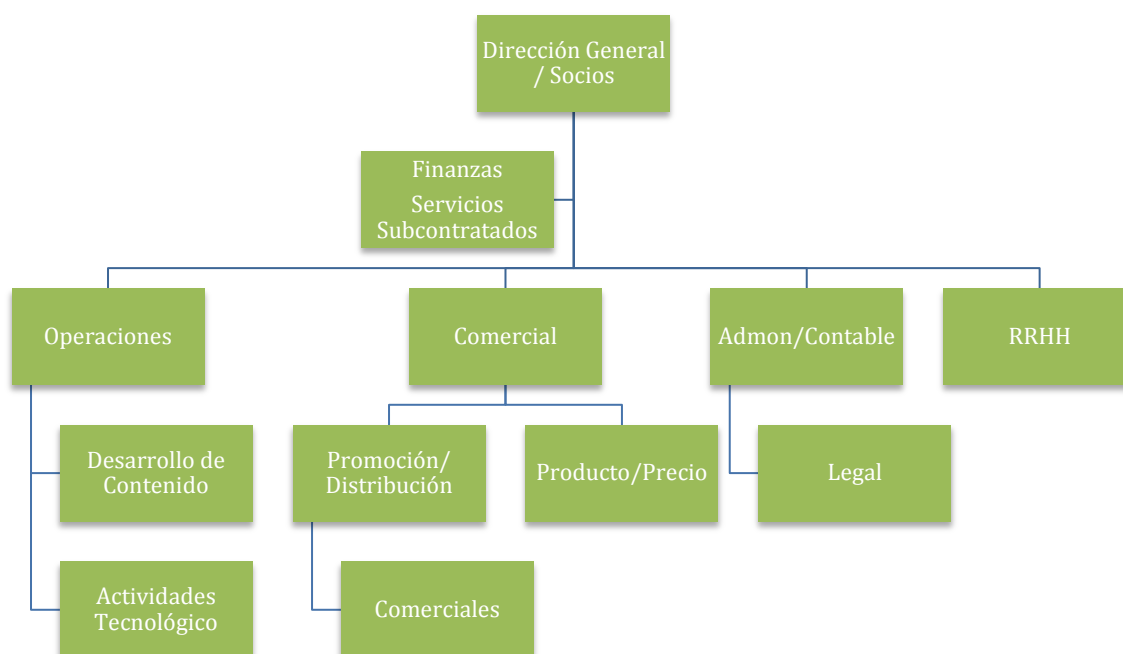
9. RRHH

9.1. Introducción. Composición del equipo Promotor

En este apartado se analizan los procesos esenciales de la empresa, el detalle de los socios y qué aportaciones tendrán, se reflejará un organigrama con las funciones que realizarán en la empresa, así como las previsiones de la plantilla con la descripción de los puestos de trabajos y la política retributiva de eSoccer

Como se lleva exponiendo en el proyecto de eSoccer se externalizarán algunas cuestiones como la parte LEGAL-INFORMATICA-MARKETING.

9.2. Organigrama



Organigrama de eSoccer

9.3. Previsiones de Plantilla

Una vez planteado el organigrama de la empresa se iniciará la actividad con la dirección general, conformada por cuatro socios y un jefe de ventas para el primer año de actividad. En cuanto a RR.HH. y administración el primer año de actividad la gestión de RR.HH. se gestionara desde la Dirección General y para la administración se externalizara este servicio con una asesoría.

El segundo año de actividad para la parte de Admon/Contabilidad se contratará una persona en cada departamento anteriormente mencionado y RR.HH. seguirá dependiendo de la Dirección General.

En cuanto a los socios se les asignarán funciones específicas para cubrir los puestos más relevantes de eSoccer. Uno de los cuatro será el Director General (CEO), otro será el Director Técnico (CTO), el tercero Director de Operaciones (COO) y el cuarto será el Director de Ventas (CMO).

En el Departamento Comercial al tener como plan de expansión zona norte más Madrid se contratarán cuatro comerciales y se mantendrá el Jefe de Ventas actual, el cual se encargará de dirigir a los comerciales y reportar al Director Comercial.

Una vez entremos en el tercer año de actividad seguirá aumentando el departamento doblando los comerciales. El departamento comercial seguirá aumentando hasta los diez comerciales el cuarto año.

Para admon./contabilidad desde el segundo año contaremos con una persona más de forma progresiva llegar a ser un total de tres, una de ellas con características financieras.

En cuanto a la gestión de los servicios externalizados dependerán directamente de la Dirección de Operaciones.

9.4. Descripción de los puestos de trabajo

Puesto	Funciones/Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
Socio				
Director General	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar la Estrategia de la compañía -Búsqueda de financiación externa -Definir objetivos, establecer KPIs y garantizar el cumplimiento de los mismos -Búsqueda -Coordinar las actividades entre los distintos departamentos -Seguimiento especial a la parte financiera con el soporte de un experto en el área -Supervisión y coordinación de las actividades contable y de recursos humanos -Negociación de servicios críticos como finanzas, seguros... -Promoción en eventos de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingenieros y/o Dirección y Administración de Empresas - eMBA -Inglés Nativo -Francés y alemán valorable 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 2 años en puestos de Dirección en Empresas Tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis y Resolución de Problemas -Comunicación -Dirección de equipos -Flexibilidad -Liderazgo -Comunicación -Visión de negocio -Toma de decisiones
Responsable Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar la estrategia comercial de la compañía y establecer alianzas con las instituciones identificadas como partners -Elaborar Plan de Expansión Comercial y Presupuesto de Ventas -Definir la estrategia de Marketing y ejecución de la misma -Establecer objetivos comerciales y KPIs de seguimiento -Seguimiento de la ejecución del Presupuesto -Negociación de los servicios externalizados de marketing -Definir la estrategia de precio -Identificar mejoras y/o nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingenieros y/o Dirección y Administración de Empresas - MBA adicional -Francés y alemán valorable 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 2 años en puestos de Dirección Comercial en Empresas Tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión comercial -Negociación -Comunicación -Dirección de equipos -Comunicación -Orientación al logro -Orientación al cliente
Jefe de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecución del Plan de Expansión -Captación de clientes (Clubs) -Coordinar las actividades de los comerciales -Identificar las necesidades de los clientes y usuarios -Servicio de Postventa -Formación de clientes en las funcionalidades de la aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección y Administración de Empresas -Francés y alemán valorable 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 5 años de experiencia en puestos de dirección comercial en el sector de servicios tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones -Orientación al cliente -Negociación -Comunicación -Dirección de equipos -Orientación al cliente -Orientación al logro
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Captación de clientes. Informar a potenciales clientes de los servicios de la empresa -Presentar las soluciones planteadas para cubrir las necesidades de los clientes -Negociación con clientes -Detectar nuevas necesidades del mercado -Gestión de la zona asignada 	<ul style="list-style-type: none"> -Bachillerato -Cursos de Formación en Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 3 años de experiencia en venta de servicios tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación al cliente -Negociación -Comunicación -Orientación al cliente -Orientación al logro
Responsable de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño, desarrollo y dimensionamiento de la plataforma en primer nivel -Definir los procesos de validación. Identificar aspectos claves y mejoras. -Coordinar las actividades de alta de clubs, deportistas y profesionales en la plataforma -Responsable de la selección de plataformas de Scrapping -Selección de proveedores de servicios tecnológicos y supervisión del funcionamiento -Supervisión, coordinación y subcontratación de servicios legales y tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingeniero Superior -Cursos de Big Data, Arquitectura de Redes 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 2 años de experiencia como Responsable de IT en empresas de servicios tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de aprendizaje -Conocimiento Técnicos -Planificación y organización
Técnico de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecución de altas de clientes y usuarios -Mantener proceso de validación de datos -Mantener plataformas de scraping -Desarrollo de informes de KPIs operativos 	<ul style="list-style-type: none"> -Ciclo Profesional en Arquitectura de Redes -Formación Profesional en Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 2 años como técnico de redes 	
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> -Contabilizar facturas de proveedores y emitir facturas a clientes -Comunicación con clientes y proveedores de facturas por emitir, por pagar, pendientes de recepcionar 	<ul style="list-style-type: none"> -Bachillerato -Formación Profesional en Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 3 años como técnico administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de aprendizaje -Flexibilidad

Puestos de trabajo eSoccer

9.5. Política Retributiva

La Política retributiva de la compañía tiene tres objetivos fundamentales:

- Un reparto equitativo y proporcional en función de las responsabilidades de cada uno de los puestos
- Buscar el compromiso de todos y cada uno de los empleados, en donde, en empresas pequeñas tiene todavía más repercusión el valor añadido de cada uno
- Satisfacer las pretensiones económicas de los trabajadores dimensionado siempre de acorde a los recursos de la compañía

Puesto	Salario Bruto	Variable
Director General	65.000	10% en función del cumplimiento de objetivos
Director Comercial	55.000	15-20% en función del cumplimiento de objetivos
Jefe de Ventas	38.000	10-15% en función del cumplimiento de objetivos
Comercial	22.000	5-8% de la rentabilidad de los clientes
Director de Operaciones	46.000	
Técnico de Operaciones	32.000	
Administrativo	25.000	

Salarios eSoccer

10. Análisis de riesgos

10.1. Identificación de los principales riesgos

A continuación, se describen los ocho riesgos que se han identificado en orden cronológico, desde el inicio del proyecto en adelante:

1. Captación de inversión
 - Impacto medio
 - Probabilidad de ocurrencia media
2. Desarrollo de la app/web
 - Impacto medio-alto
 - Probabilidad de ocurrencia media-baja
3. Tracción de usuarios
 - Impacto alto
 - Probabilidad de ocurrencia media-baja
4. Captación y retención de clubes
 - Impacto alto
 - Probabilidad de ocurrencia media
5. Desarrollo de alianzas
 - Impacto medio-bajo
 - Probabilidad de ocurrencia media
6. Fiabilidad de la información
 - Impacto medio-alto
 - Probabilidad alta
7. Bajas barreras de entrada
 - Impacto alto
 - Probabilidad alta
8. Modificación de la Ley de Protección de Datos
 - Impacto alto
 - Probabilidad de ocurrencia baja

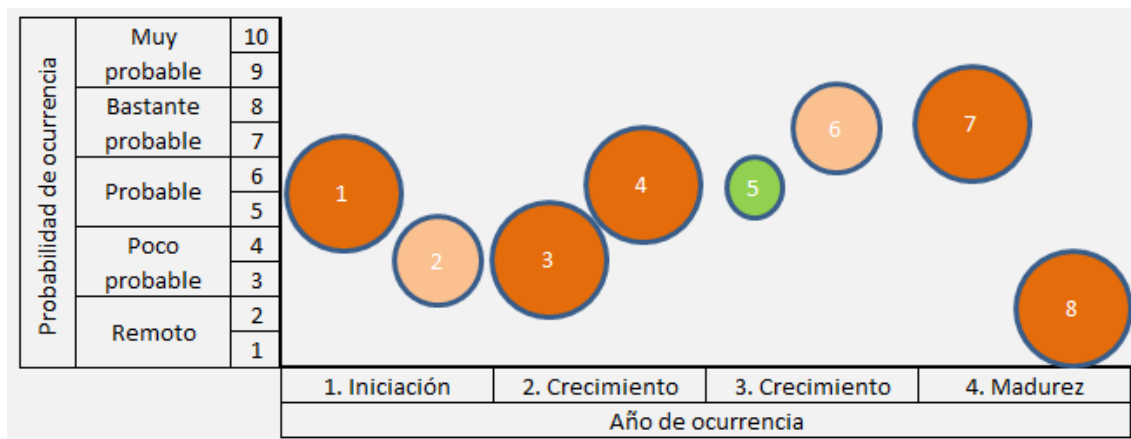
10.2. Estrategias de mitigación de riesgos

Las estrategias para mitigar los riesgos con impacto alto son las siguientes:

- Tracción de usuarios:
 - Campaña marketing basada en los siguientes aspectos
 - Gratuita
 - Contenidos de interés
 - Acceso a un mercado más amplio
 - Es fundamental conseguir una masa crítica de usuarios de la CC.AA. que se suscriban a la plataforma, los cuales harán de imán para captar a los clubes. Se desarrollará una estrategia de comunicación inicial para dar a conocer la plataforma mediante los canales de comunicación seleccionados (redes sociales, web/app y marketing programático).
- Captación y retención de clubes:
 - Desarrollo de una estrategia comercial de coste bajo para captar el mayor número clubs, ofreciendo servicios Premium que nos permitan elevar la facturación

- Para conseguir captar suficiente número de clubes se desarrollará una estrategia de comunicación inicial para dar a conocer la plataforma mediante los canales de comunicación seleccionados (correo electrónico, comerciales y prensa).
- Una vez captados los clubes, es importante retenerlos para siguientes años para lo cual el servicio ofrecido por la plataforma tiene que cumplir con las expectativas de los clubes. Esto se consigue teniendo una masa crítica de usuarios de la CC.AA. correspondiente y con las funcionalidades Premium.
- Bajas barreras de entrada:
 - El valor añadido de la plataforma es garantizar la fiabilidad de la información introducida por los usuarios y las funcionalidades Premium que se ofrecen a jugadores y clubes. Estos aspectos diferenciarán a la plataforma del resto de competidores que pretendan entrar en el mismo segmento del mercado. Para mitigar el riesgo hay que captar el mayor número de usuarios y clubs posibles y que los propios usuarios sean una barrera de entrada para los posibles competidores. Captar y tratar bien a los usuarios es fundamental para mitigar este riesgo
- Modificación de la Ley de Protección de Datos:
 - La LPD pone el límite para registrarse en una red social a partir de los 14 años. Para cumplir con la Ley el segmento de mercado al que se dirige la plataforma es de juveniles en adelante, los cuales tienen una edad comprendida entre 16 y 18 años. Ante una modificación de la LPD elevando la edad mínima, la plataforma tiene suficiente margen.

10.3. Matriz de riesgos



Matriz de riesgos eSoccer

11. Plan financiero

A continuación se presenta el Plan Financiero para eSoccer. A través de las distintas herramientas financieras se abordarán los aspectos más importantes. Los estados financieros, mostrarán la rentabilidad del negocio, mientras que los flujos de caja e inversión sostienen el comportamiento de la liquidez, la estructura de financiación a medio plazo y por tanto su solvencia y el retorno de la inversión. Por último, las ratios financieras están encaminados a evaluar la producción del Proyecto respecto a los activos planificados en el mismo.

11.1. Estados Financieros

Las principales premisas contempladas en el estudio son:

- El Capital Propio aportados por los socios asciende a 200.000€. Este capital es aportado de forma proporcional y en el año cero.
- Se contempla la solicitud de un préstamo por valor de 200.000€ a devolver en cuatro años. Se activa en mayo de 2019.
- La inversión realizada en la solución tecnológica se trata de una inversión de 100.000€ a amortizar en tres años (salida directa de caja), con un valor residual de cero en el último año, ya que se considera que se tiene que renovar por completo a partir del quinto año.
- Los primeros cuatro años no se reparte ningún dividendo ya que se pretende capitalizar la empresa para afrontar la expansión internacional en el quinto año.
- No existe la cuenta de clientes deudores en el activo porque los pagos serán abonados desde el día de la inscripción de los usuarios.
- Todos los gastos generados como las nóminas, impuestos, cargas tributarias, arrendamiento, alquiler de equipos informáticos, y la cuota del préstamo se pagará a cierre mensual, sin existir la cuenta de acreedores comerciales.

En cuanto al Balance, destaca que el Patrimonio Neto ha incrementado en un múltiplo de 7, resaltando en el activo la cuenta de tesorería, ya que se trata de un negocio donde las cuentas de activo corrientes son prácticamente inexistentes, dejando patente la escalabilidad del negocio.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias, destaca por el TACC del 111% de las ventas en 4 años, junto con una rentabilidad neta sobre ventas mayor al 20%. En el lado de los costes, los operativos están conformados en un 50% por el gasto de personal, y un 40% por los gastos de marketing y los correspondientes a la actividad comercial.

BALANCE	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
A) ACTIVO NO CORRIENTE	66.667 €	33.333 €	- €	- €
I. Inmovilizac. inmateriales	66.667 €	33.333 €	- €	- €
1.- Aplicaciones informáticas	100.000 €	100.000 €	100.000 €	- €
<i>Inmovilizac. Inmateriales brutas</i>	<i>100.000 €</i>	<i>100.000 €</i>	<i>100.000 €</i>	- €
8.- Amortizaciones	- 33.333 € -	66.667 € -	100.000 €	- €
II. Inmovilizac. materiales	- €	- €	- €	- €
1.- Equipos Informáticos	- €	- €	- €	- €
<i>Inmovilizac. materiales brutas</i>	<i>- €</i>	<i>- €</i>	<i>- €</i>	<i>- €</i>
7.- Amortizaciones	- €	- €	- €	- €
B) ACTIVO CORRIENTE	19.092 €	52.334 €	452.620 €	1.094.725 €
I. Deudores	- €	- €	- €	- €
1.- Cli. por ventas y pr serv	- €	- €	- €	- €
2.- Iva soportado	- €	- €	- €	- €
3.- Hacienda pública deudor IVA	- €	- €	- €	- €
II. Tesorería	19.092 €	52.334 €	452.620 €	1.094.725 €
1.- Caja operativa	1.909 €	5.233 €	45.262 €	109.472 €
2.- Caja no operativa	17.183 €	47.100 €	407.358 €	985.252 €
3.- Caja no operativa (Pay Out)	- €	- €	- €	- €
TOTAL ACTIVO	85.759 €	85.667 €	452.620 €	1.094.725 €
A) PATRIMONIO NETO	- 32.261 € -	80.357 €	187.160 €	750.370 €
I. Capital suscrito	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €
1.- Aportación dineraria	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €
2.- Aportación no dineraria	- €	- €	- €	- €
II. Reservas	- 232.261 € -	280.357 € -	12.840 €	550.370 €
1.- Reserva legal	- 23.226 € -	4.810 €	26.752 €	40.000 €
2.- Otras reservas	- 209.035 € -	275.548 € -	39.592 €	510.370 €
3.- Reservas (Pay Out)	- €	- €	- €	- €
III. Pérdidas y ganancias	- €	- €	- €	- €
B) PASIVO NO CORRIENTE	168.297 €	119.540 €	69.321 €	17.595 €
I. Otros acreedores	168.297 €	119.540 €	69.321 €	17.595 €
1.- Préstamos y otras deudas	168.297 €	119.540 €	69.321 €	17.595 €
C) PASIVO CORRIENTE	- 50.277 €	46.484 €	196.139 €	326.760 €
I. Deudas con ent. de crédito	3.989 €	4.108 €	4.231 €	4.358 €
1.- Préstamos y otras deudas	3.989 €	4.108 €	4.231 €	4.358 €
II. Deudas a corto plazo	- €	- €	- €	- €
1.- Dividendos a pagar	- €	- €	- €	- €
III.- Acreedores comerciales	- €	- €	- €	- €
1.- Acre. por compras	- €	- €	- €	- €
2.- Proveedores de IM	- €	- €	- €	- €
IV.- Otras deudas no comerc.	- 54.266 €	42.376 €	191.908 €	322.401 €
1.- Iva Repercutido	- €	- €	- €	- €
2.- Administraciones públicas IRPF	13.653 €	17.675 €	21.696 €	24.258 €
3.- Administraciones públicas IS	- 77.420 € -	16.032 €	89.172 €	187.737 €
4.- Administraciones públicas SS	6.927 €	10.425 €	13.923 €	16.088 €
5.- Hacienda acreedor IVA	2.575 €	30.308 €	67.116 €	94.319 €
TOTAL PASIVO	85.759 €	85.667 €	452.620 €	1.094.725 €

Balance eSoccer

PERDIDAS Y GANANCIAS	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
1.-Importe neto de la cifra de negocio	128.439	990.894	1.954.202	2.524.544
Ventas Prestación de Servicios	128.439	990.894	1.954.202	2.524.544
2.-Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0
3.- Gastos Externos y de la Explotación	-401.539	-1.017.246	-1.561.195	-1.772.116
Gastos de Personal	251.666	498.770	745.874	883.154
Cargas sociales	70.431	105.076	139.721	161.162
Tributos y tasas	242	0	0	0
Suministros	7.200	10.200	13.200	15.000
Transportes	0	0	0	0
Publicidad, Propaganda y RRRP	39.600	270.000	428.400	428.400
Servicios Bancarios y Similares	0	0	0	0
Primas de Seguro	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	0	0	0	0
Arrendamientos	7.200	7.200	7.200	7.200
Otros gastos	0	0	0	0
Gastos comerciales	25.200	126.000	226.800	277.200
I) RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	-273.100	-26.353	393.006	752.427
Amortización Inmov. Inmaterial	33.333	33.333	33.333	0
Amortización Inmov. Material	0	0	0	0
Dotaciones para las Amortizaciones	33.333	33.333	33.333	0
II) RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN	-306.433	-59.686	359.673	752.427
Ingresos Financieros	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0
Gastos Financieros	3.248	4.443	2.984	1.481
Gastos Financieros	3.248	4.443	2.984	1.481
IV) RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-309.681	-64.129	356.689	750.947
Beneficios proc Inmoviliz e Ing Exce	0	0	0	0
Beneficios proc Inmov e Ing Excepciona	0	0	0	0
Perdidas procedentes del inmovilizado	0	0	0	0
Pérdidas proc Inmov y Gastos Excepcion	0	0	0	0
V) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-309.681	-64.129	356.689	750.947
Impuesto sobre Beneficios	-77.420	-16.032	89.172	187.737
VI) RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	-232.261	-48.096	267.517	563.210

Pérdidas y ganancias (en euros)

	Balance	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	Análisis Horizontal			
						FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
A) ACTIVO NO CORRIENTE	97.222,22 €	66.666,67 €	33.333,33 €	- €	- €	-50%	-100%	0%	
B) ACTIVO CORRIENTE	90.594,32 €	19.092,31 €	52.333,62 €	452.620,48 €	1.094.724,90 €	174%	765%	142%	
TOTAL ACTIVO	187.816,54 €	85.758,98 €	85.666,95 €	452.620,48 €	1.094.724,90 €	0%	428%	142%	
A) PATRIMONIO NETO	174.292,00 €	32.260,94 €	80.357,33 €	187.159,77 €	750.369,77 €	149%	-333%	301%	
B) PASIVO NO CORRIENTE	- €	168.296,83 €	119.540,32 €	69.321,12 €	17.595,35 €	-29%	-42%	-75%	
C) PASIVO CORRIENTE	13.524,44 €	50.277,02 €	46.483,86 €	196.139,49 €	326.759,68 €	-192%	322%	67%	
TOTAL PASIVO	187.816,44 €	85.758,88 €	85.666,85 €	452.620,38 €	1.094.724,80 €	0%	428%	142%	

	Balance	Análisis vertical			
		FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
A) ACTIVO NO CORRIENTE	52%	78%	39%	0%	0%
B) ACTIVO CORRIENTE	48%	22%	61%	100%	100%
A) PATRIMONIO NETO	93%	-38%	-94%	41%	69%
B) PASIVO NO CORRIENTE	0%	196%	140%	15%	2%
C) PASIVO CORRIENTE	7%	-59%	54%	43%	30%

Análisis horizontal y vertical del Balance

	Análisis Vertical				Análisis Horizontal			
	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
1.-Importe neto de la cifra de negocio	128.439,48 €	990.893,56 €	1.954.201,70 €	2.524.543,71 €		671,5%	97,2%	29,2%
2.- Trabajos realizados por la empresa para su activo	- €	- €	- €	- €				
3.- Gastos Externos y de la Explotación	- 401.539,00 €	- 1.017.246,14 €	- 1.561.195,39 €	- 1.772.116,42 €		153,3%	53,5%	13,5%
I) RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	- 273.099,52 €	- 26.352,59 €	393.006,31 €	752.427,29 €		-90,4%	-1591,3%	91,5%
Dotaciones para las Amortizaciones	33.333,33 €	33.333,33 €	33.333,33 €	- €				
II) RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN	- 306.432,85 €	- 59.685,92 €	359.672,98 €	752.427,29 €				
Gastos Financieros	3.248,40 €	4.442,61 €	2.983,51 €	1.480,63 €				
IV) RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	- 309.681,25 €	- 64.128,53 €	356.689,47 €	750.946,66 €				
V) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	- 309.681,25 €	- 64.128,53 €	356.689,47 €	750.946,66 €				
Impuesto de Sociedades	- 77.420,31 €	- 16.032,13 €	89.172,37 €	187.736,67 €				
VI) RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	- 232.260,94 €	- 48.096,40 €	267.517,10 €	563.210,00 €		-79,3%	-656,2%	110,5%

Análisis horizontal y vertical Pérdidas y ganancias

11.2. Flujos de caja e inversión

Los flujos de caja son positivos desde el segundo año tanto para la compañía como para el accionista. Para los acreedores el comportamiento de los flujos de caja supone que sea positivo desde el año 2.

El cálculo de los Flujos de Caja libre pasa a ser positivo a partir del segundo año. El VAN de la inversión es de 121.321,20€ y la TIR alcanza el 33%. Estos valores, muy superiores al activo libre de riesgo que se puedan tomar como referencia indican la viabilidad y la sostenibilidad del Proyecto.

El Pay-back de la inversión tendría lugar en Mayo de 2021, momento en el cual recuperaríamos la inversión inicial.

	AÑO 0	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Ventas		128.439,48 €	990.893,56 €	1.954.201,70 €	2.524.543,71 €
Costes operativos	-	401.539,00 €	- 1.017.246,14 €	- 1.561.195,39 €	- 1.772.116,42 €
Beneficio antes de Impuestos	-	273.099,52 €	- 26.352,59 €	393.006,31 €	752.427,29 €
Impuesto sobre beneficios		68.274,88 €	6.588,15 €	98.251,58 €	188.106,82 €
Beneficio neto	-	204.824,64 €	- 19.764,44 €	294.754,73 €	564.320,47 €
Amortizaciones		33.333,33 €	33.333,33 €	33.333,33 €	- €
FONDOS GENERADOS (B°+Amort)	-	200.000,00 €	- 171.491,30 €	13.568,89 €	328.088,07 €

	VAN	TIR
Escenario 1	121.321,20 €	33%

PAYBACK	FY2021	2 años y 4 meses
		<i>VAN y TIR</i>

	enero-19	febrero-19	marzo-19	abril-19	mayo-19	junio-19	julio-19	agosto-19	septiembre-19	octubre-19	noviembre-19	diciembre-19
Entradas tesorería	212.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €	212.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €	12.950,98 €
Mensualidad prestamo	- €	- €	- €	- €	- €	4.423,29 €	4.423,29 €	4.423,29 €	4.423,29 €	4.423,29 €	4.423,29 €	4.423,29 €
IVA	- €	- €	- €	2.616,57 €	- €	- €	2.616,57 €	- €	- €	2.532,57 €	- €	- €
IRPF	- €	- €	- €	13.653,39 €	- €	- €	13.653,39 €	- €	- €	13.653,39 €	- €	- €
IS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguridad social	- €	6.725,62 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €	6.926,79 €
Nominas	15.564,66 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €	15.363,49 €
Salidas tesorería	108.167,50 €	7.925,50 €	7.925,50 €	7.925,50 €	7.925,50 €	7.925,50 €	8.167,50 €	8.167,50 €	7.925,50 €	7.925,50 €	7.925,50 €	8.167,50 €
Pago dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Movimiento tesorería	89.218,82 €	- 17.063,63 €	- 17.264,80 €	- 33.534,76 €	182.735,20 €	- 21.688,09 €	- 38.200,05 €	- 21.930,09 €	- 21.688,09 €	- 37.874,05 €	- 21.688,09 €	- 21.930,09 €
Saldo Tesorería	89.218,82 €	72.155,19 €	54.890,39 €	21.355,63 €	204.090,84 €	182.402,75 €	144.202,70 €	122.272,62 €	100.584,53 €	62.710,48 €	41.022,40 €	19.092,31 €

Tesorería año 1

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Entradas tesorería	555.411,77 €	1.198.981,21 €	2.364.584,06 €	3.054.697,89 €
Mensualidad préstamo	30.963,02 €	53.079,46 €	53.079,46 €	53.079,46 €
IVA	7.765,72 €	93.540,31 €	231.698,18 €	350.113,72 €
IRPF	196.371,93 €	1.265.659,24 €	2.447.348,07 €	3.149.168,04 €
IS	155.411,77 €	1.121.560,89 €	2.348.551,93 €	3.143.870,26 €
Seguridad social	106.956,51 €	174.681,19 €	216.659,68 €	243.972,32 €
Nominas	223.291,81 €	554.666,45 €	916.509,10 €	1.157.420,10 €
Salidas tesorería	244.799,88 €	660.432,34 €	1.131.938,19 €	1.325.221,87 €
Pago dividendos	40.960,16 €	- 10.742,28 €	66.731,88 €	183.642,51 €
Saldo Tesorería	19.092,31 €	52.333,62 €	452.620,48 €	1.094.724,90 €

Tesorería Anual

11.3. Ratios financieros

El análisis de las ratios revela un fondo de maniobra positivo a partir del primer año, confiriendo fiabilidad y solvencia de la empresa para poder resolver los pagos a corto plazo. Analizando también la ratio de liquidez, el cual permite valorar el nivel de tesorería existente, se observa cómo se dispara en los dos últimos años, si bien es cierto, que la compañía quiere afrontar una etapa de expansión internacional apoyándose en los recursos propios en mayor porcentaje que en los recursos externos.

La ROE consolidada a partir del cuarto año, ante la dificultad de captación de clientes y al mantenimiento de la estructura necesaria para soportar el crecimiento exponencial de clientes en los últimos dos años, muestra un Proyecto muy atractivo para los socios.

El endeudamiento en el cuarto año de la compañía ya consolidada prácticamente no presenta deuda, resaltando la capacidad del negocio para generar flujo de caja y pone de manifiesto la baja inversión en activos que supone una start-up tecnológica.

En cuanto al margen sobre ventas, va aumentando a medida que el negocio gana en escalabilidad, y alcanza el cuarto año en un mercado nacional el 30% sobre ventas. Otro claro indicador de la rentabilidad y solidez del Proyecto.

Por último, el ROA pone de manifiesto el buen aprovechamiento de los activos, y como en la mayoría de las ratios a partir del segundo año se vuelve positivo. Con el nivel de rentabilidad económica alcanzado a partir del tercer año, las inversiones financiadas con recursos ajenos mejorarían la rentabilidad financiera del Proyecto.

RATIOS	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Rentabilidad financiera	720%	60%	143%	75%
Beneficio neto	-232.261	-48.096	267.517	563.210
Patrimonio neto	-32.261	-80.357	187.160	750.370
Endeudamiento	-534%	-154%	39%	3%
Deuda	172.285	123.649	73.553	21.954
Patrimonio neto	-32.261	-80.357	187.160	750.370
Margen sobre ventas	-213%	-3%	20%	30%
EBIT	-273.100	-26.353	393.006	752.427
Ingresos ventas	128.439	990.894	1.954.202	2.524.544
Rotación activo	1,50	11,57	4,32	2,31
Ingreso ventas	128.439	990.894	1.954.202	2.524.544
Activo	85.759	85.667	452.620	1.094.725
Rentabilidad económica	-318%	-31%	87%	69%
Margen ventas	-213%	-3%	20%	30%
Rotación activo	1,50	11,57	4,32	2,31
Efecto apalancamiento	-3,01	-2,59	2,19	1,46
EBT	-309.681	-64.129	356.689	750.947
EBIT	-273.100	-26.353	393.006	752.427
Patrimonio neto	-32.261	-80.357	187.160	750.370
Activo	85.759	85.667	452.620	1.094.725
Cobertura de intereses	-95,33	-14,43	119,55	507,18
EBIT	-309.681	-64.129	356.689	750.947
Gastos financieros	3.248	4.443	2.984	1.481
Coste medio deuda	2%	4%	4%	7%
Gastos financieros	3.248	4.443	2.984	1.481
Deuda	172.285	123.649	73.553	21.954
Fondo de Maniobra	69369	5850	256481	767965
Activo Corriente	19.092	52.334	452.620	1.094.725
Pasivo Corriente	-50.277	46.484	196.139	326.760
Liquidez	-0,38	1,13	2,31	3,35
Activo Corriente	19.092	52.334	452.620	1.094.725
Pasivo Corriente	-50.277	46.484	196.139	326.760

Ratios financieros (en euros)

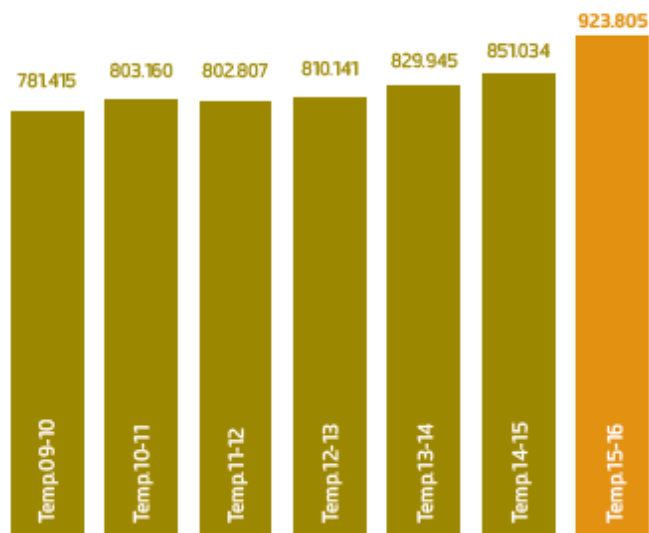
ANEXO 1. Licencias en el Fútbol

Fuente: Real Federación Española de Fútbol

Fútbol Licencias por Federación Autonómica y categoría

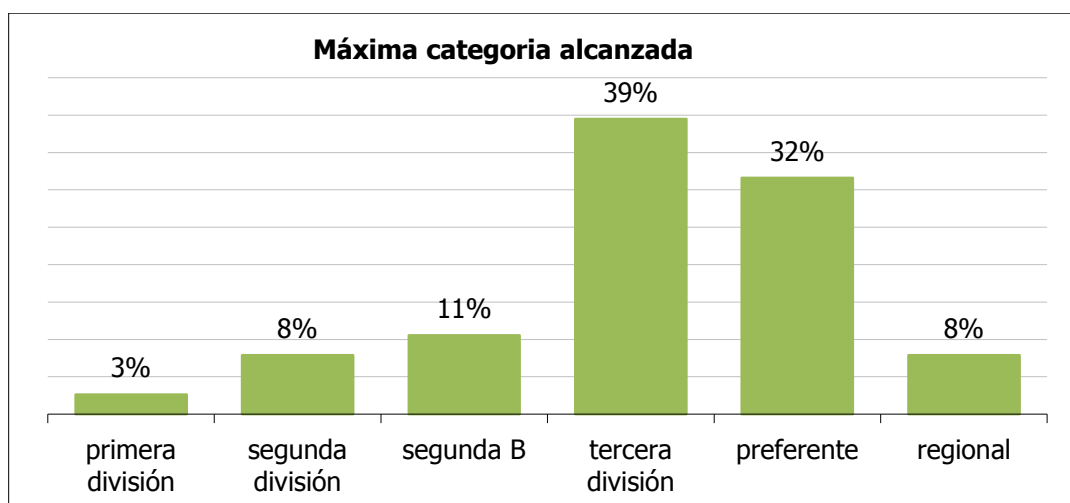
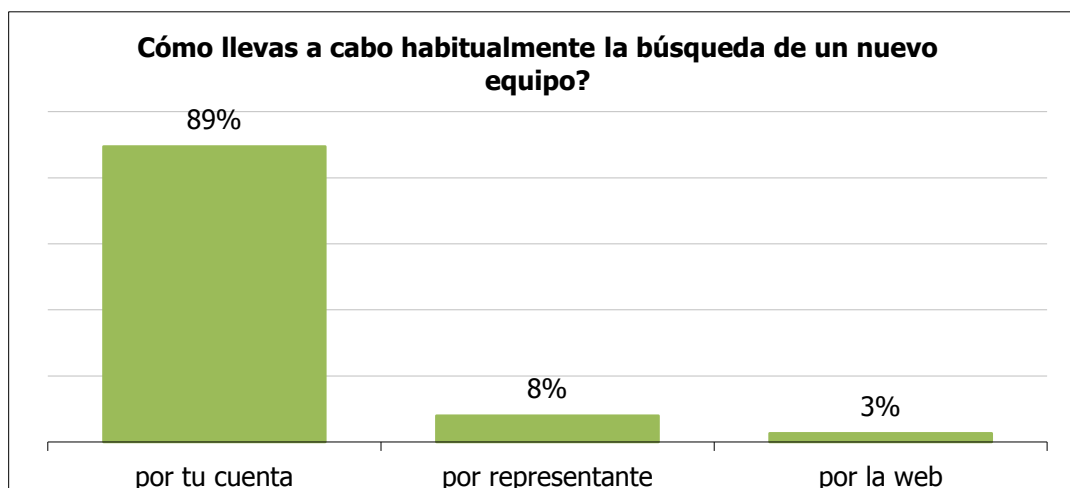
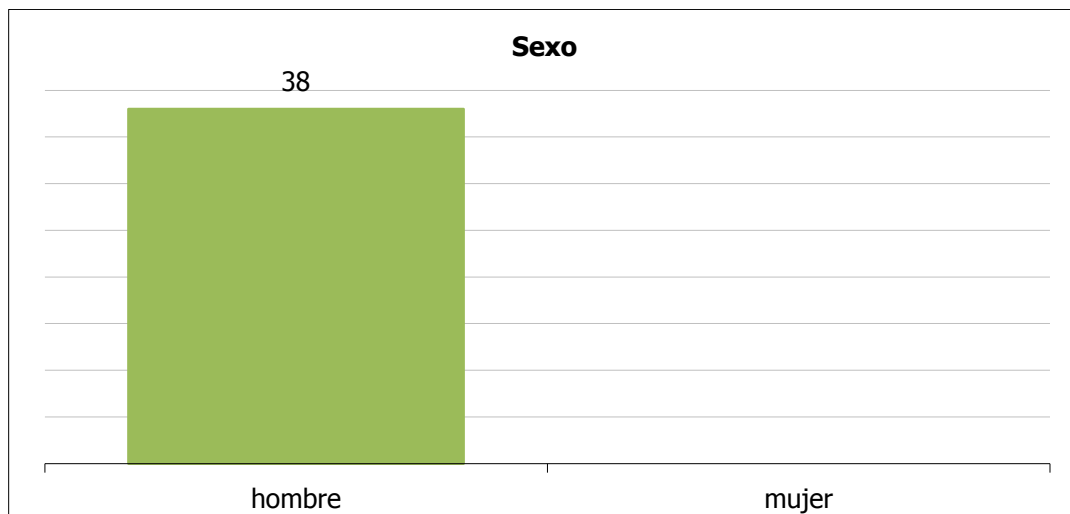
FEDERACIÓN AUTONÓMICA	JUGADORES					
	Profesional	Aficionado	Veterano	Juvenil	Profesional Femenino	Juvenil Femenino
ANDALUZA	704	12.486	-	16.115	5	691
ARAGONESA	82	7.352	-	3.563	2	120
P. ASTURIAS	99	2.834	-	3.197	-	110
BALEAR	73	3.432	-	3.173	-	141
CANARIA	94	5.354	472	6.350	-	327
CANTABRA	23	1.798	-	1.595	-	89
CASTILLA-LA MANCHA	63	7.010	-	3.322	2	150
CASTILLA Y LEON	215	5.399	-	4.993	-	139
CATALANA	423	20.368	-	15.559	16	1.422
CEUTA	2	188	-	341	-	-
EXTREMEÑA	50	2.842	-	2.520	6	168
GALLEGA	195	17.245	-	7.861	4	418
MADRID	510	12.468	-	13.139	29	774
MELILLENSE	15	195	-	182	-	-
MURCIA	117	2.253	-	3.145	-	188
NAVARRA	92	2.598	-	2.109	-	134
RIOJANA	17	809	-	829	-	53
VALENCIANA	355	12.089	982	11.011	9	692
VASCA	479	7.264	-	7.119	50	841
TOTAL	3.608	123.984	1.454	106.123	123	6.457

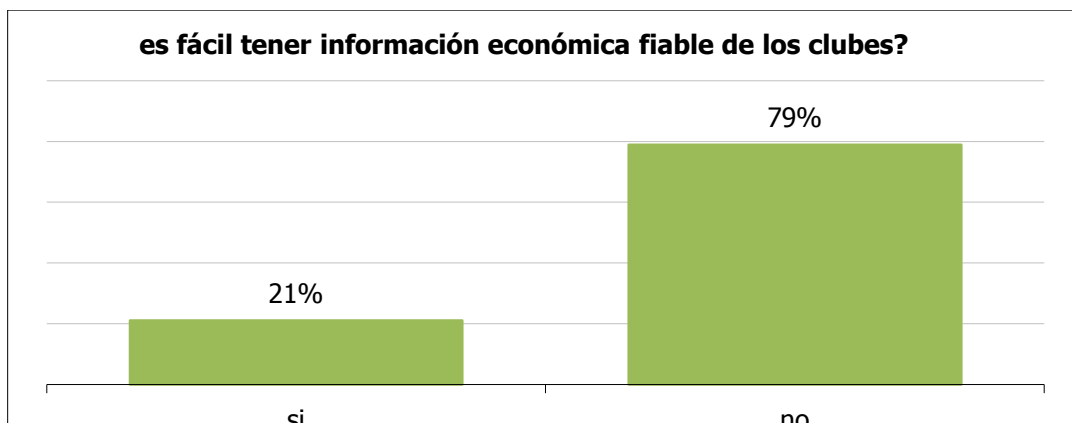
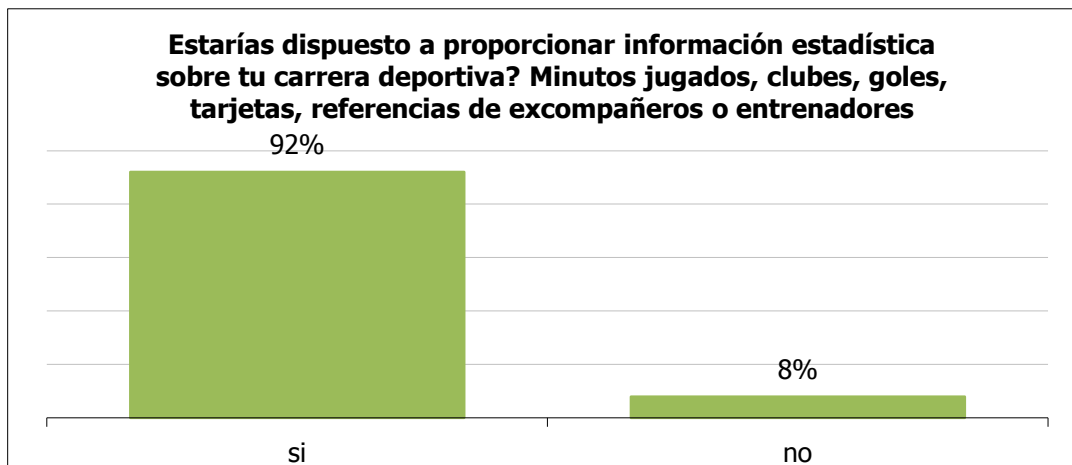
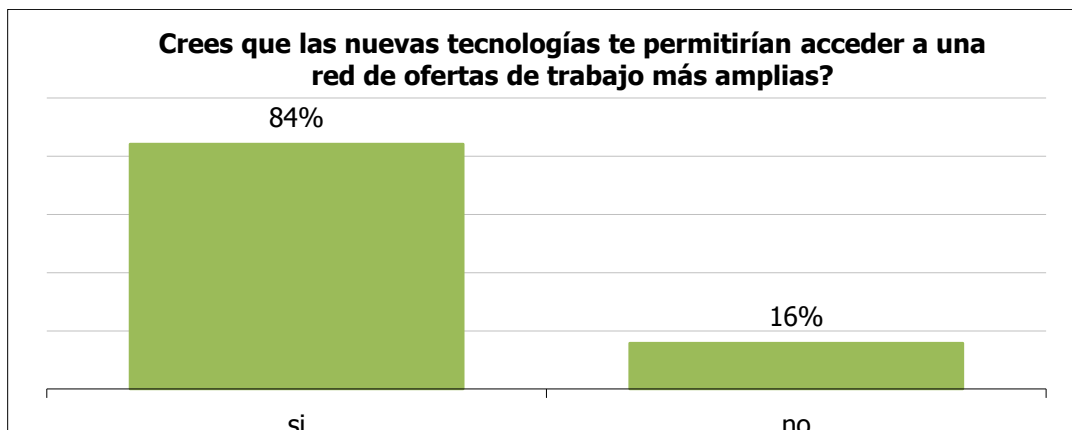
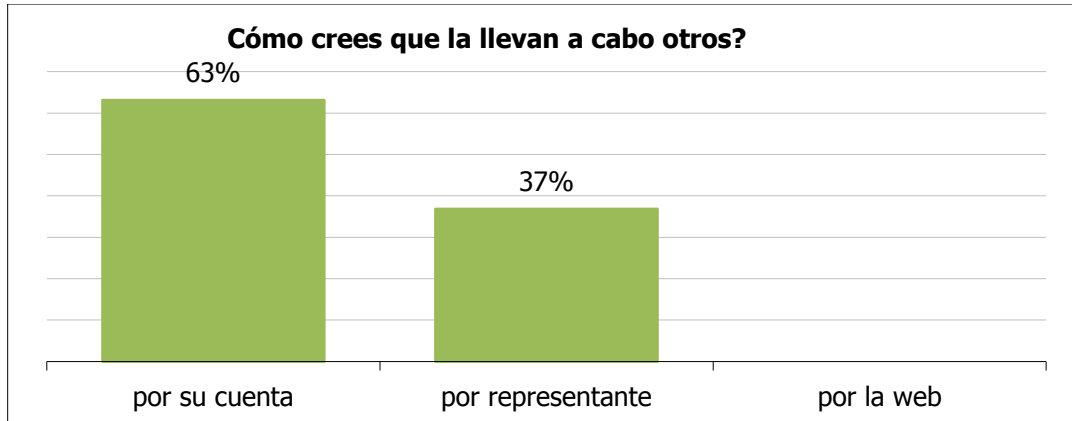
Licencias de futbolistas por temporada

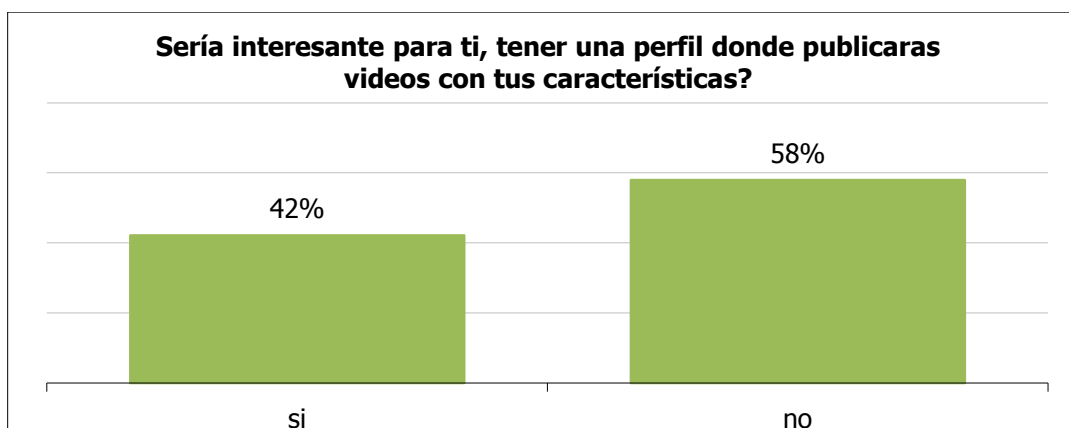
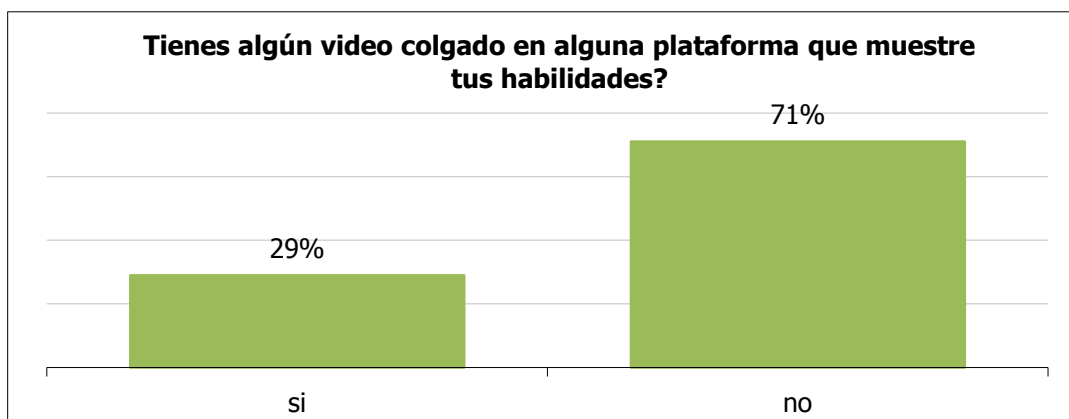
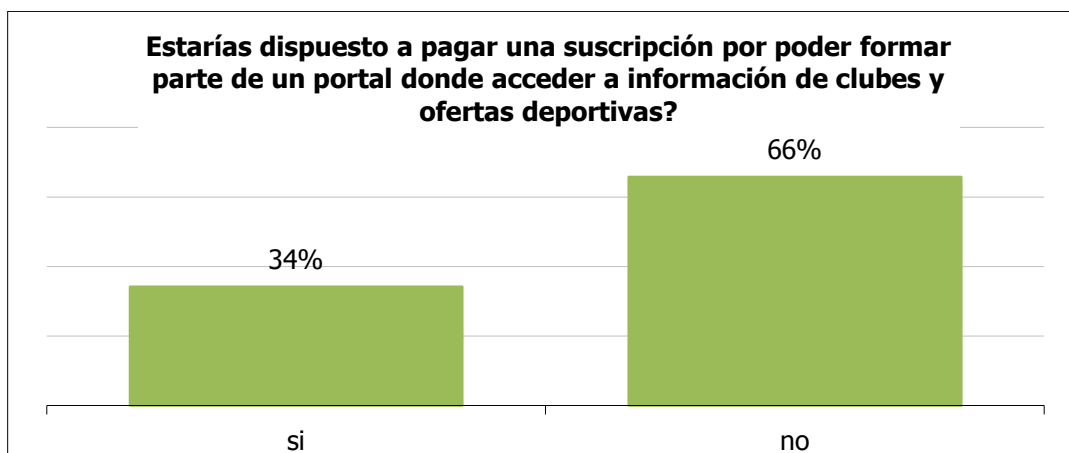
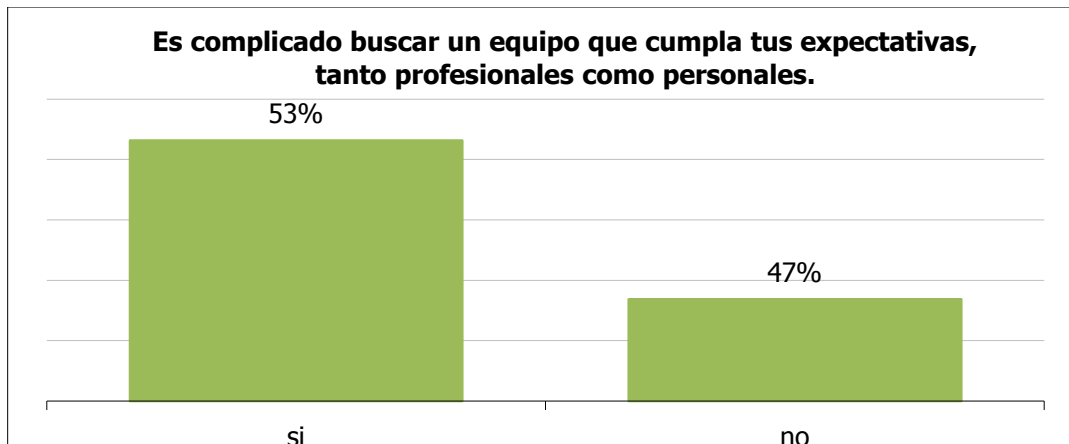


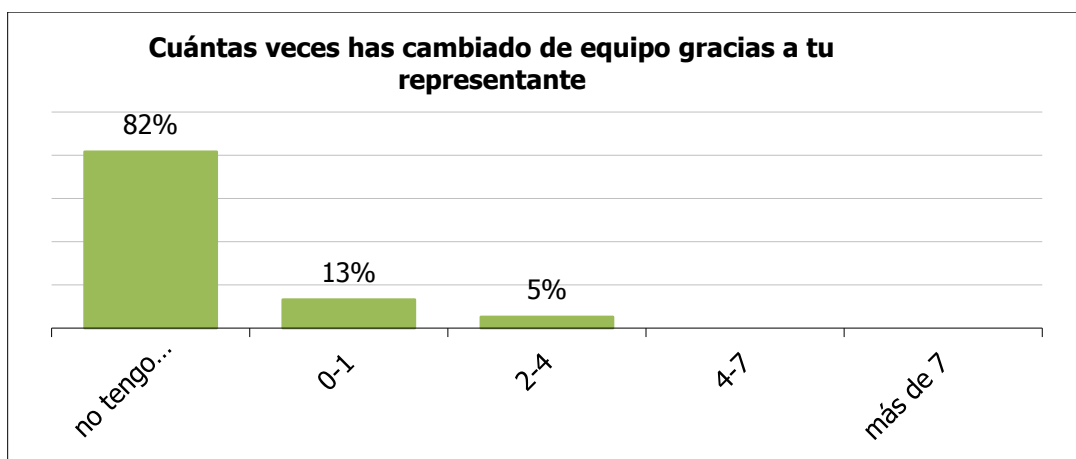
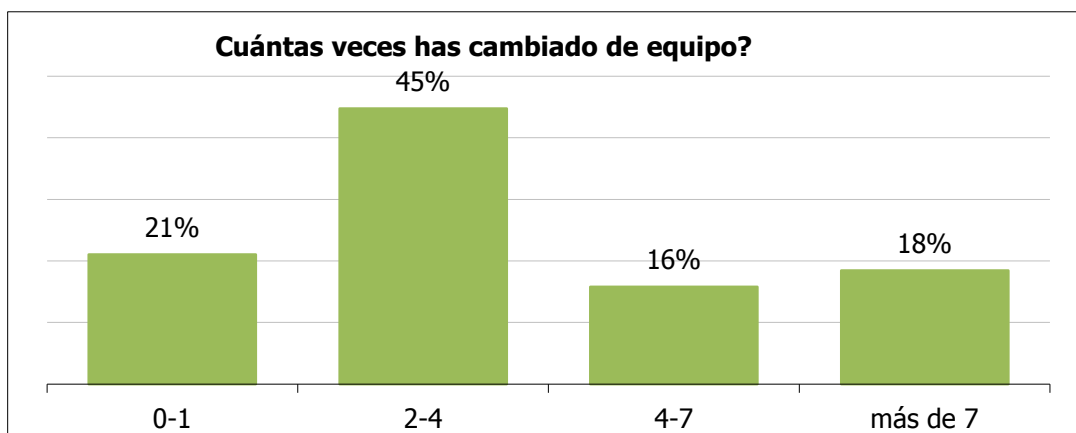
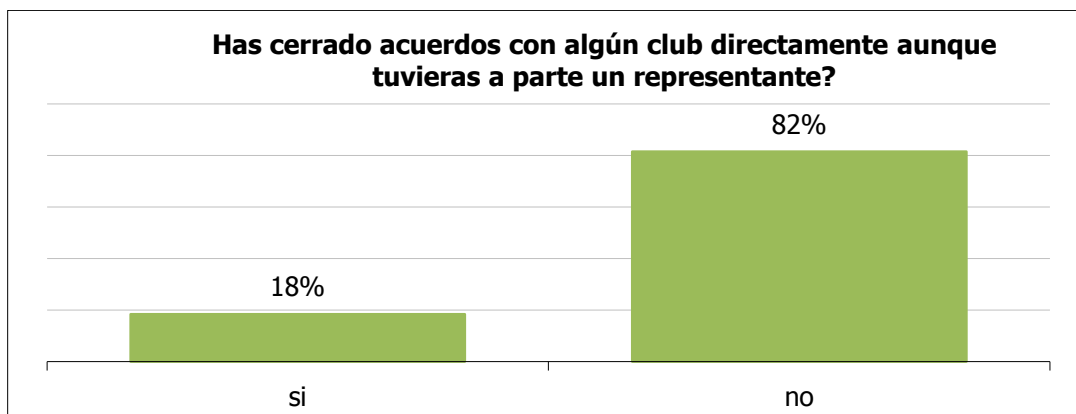
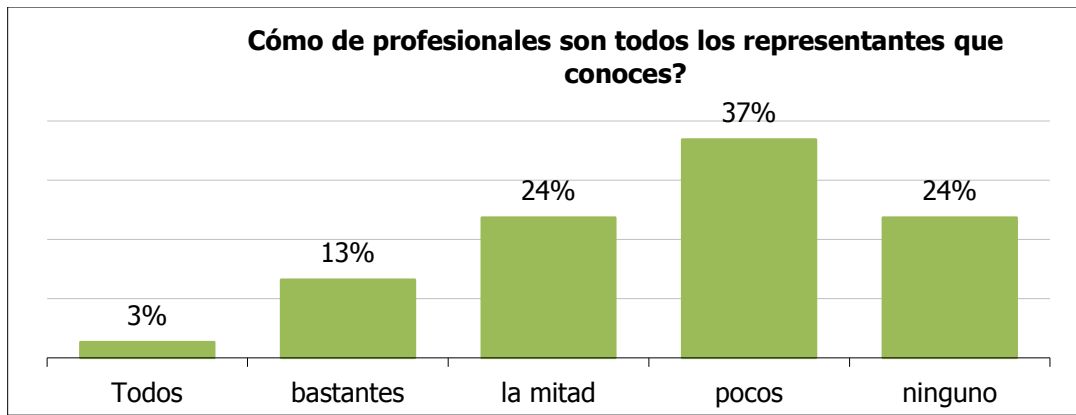
ANEXO 2. Encuestas a futbolistas y clubes

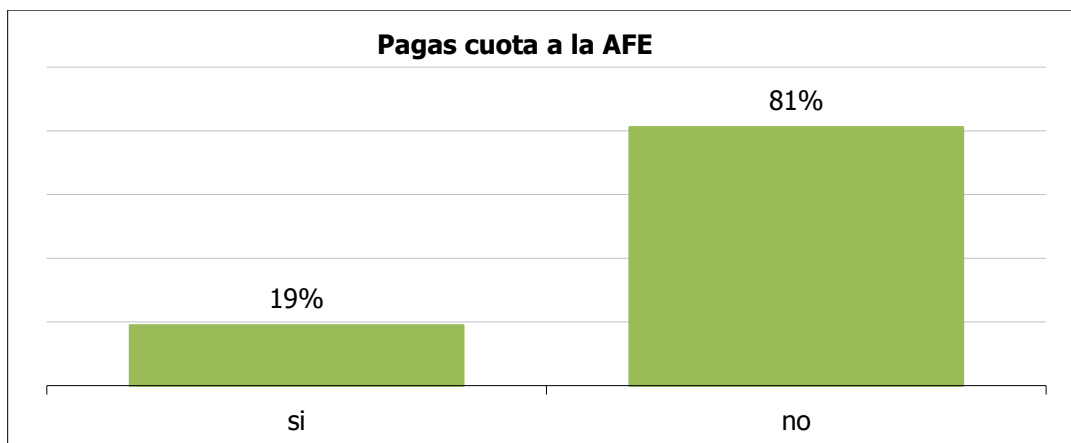
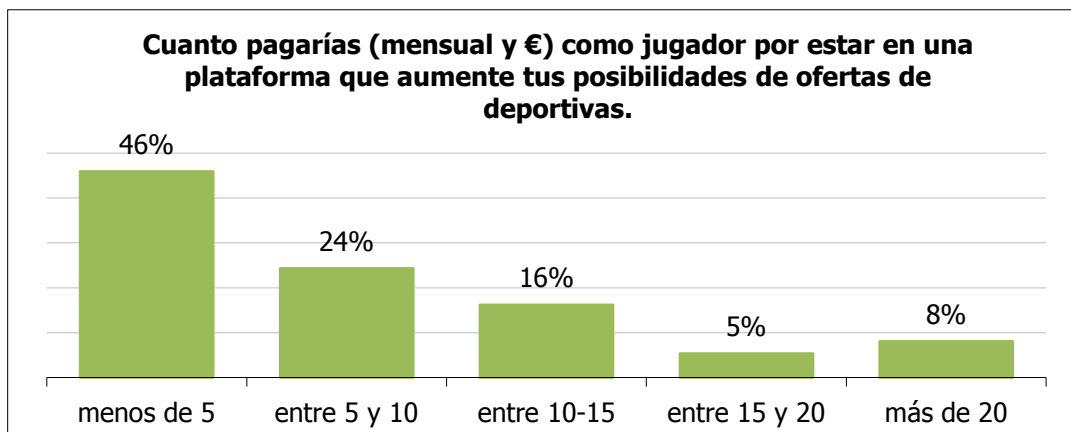
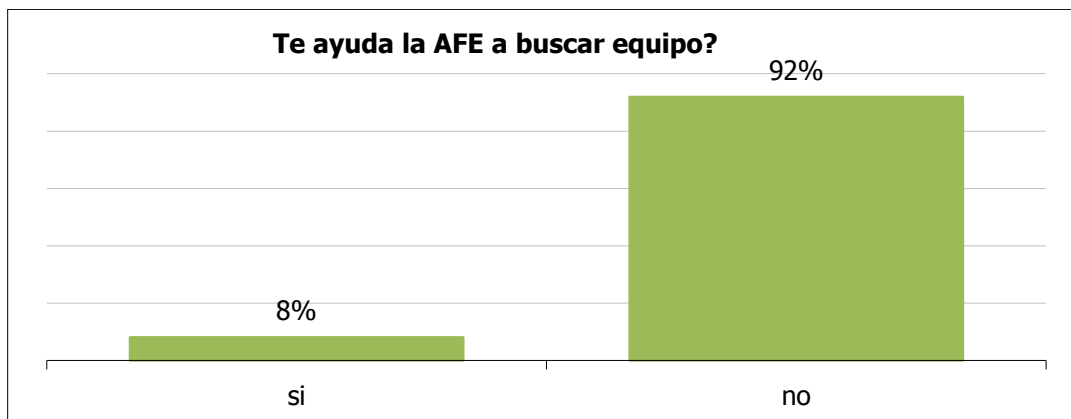
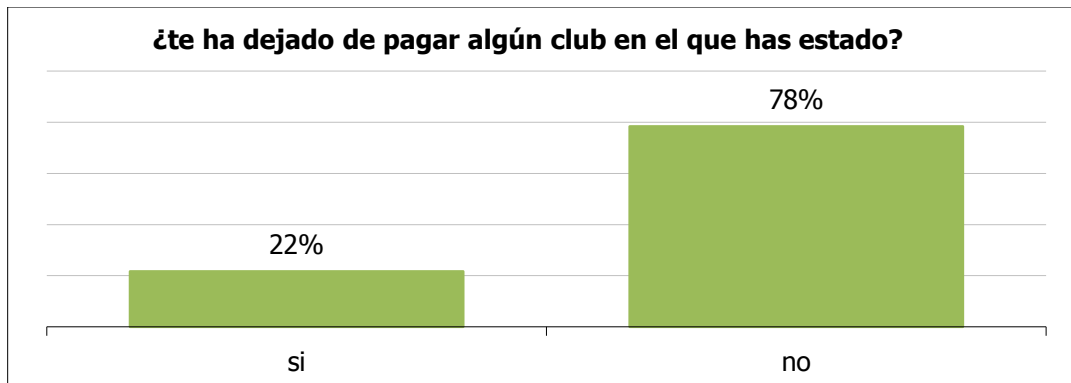
Anexo 2.1. Entrevistas a futbolistas











Anexo 2.2. Entrevistas a clubes

