



eSoccer

RESUMEN EJECUTIVO

Carlos Paramio
Pedro Pernas
Pablo Tejero
Antonio Tamajón

Índice

1. Presentación de la necesidad y solución.....	3
2. Tamaño del mercado	4
3. Análisis del entorno y valor diferencial	5
4. Plan Estratégico	6
5. Plan de Marketing	7
6. Plan de Operaciones	8
7. Plan de Recursos Humanos.....	9
8. Análisis de riesgos	10
9. Plan Financiero	11
10. Conclusiones	14

1. Presentación de la necesidad y solución

Los clubes de fútbol se lanzan todos los años al mercado para incorporar a los futbolistas más adecuados a sus necesidades en función de los criterios económicos establecidos para la realización de fichajes. La forma de realizar estas incorporaciones es mediante la red de contactos de los clubes, a través de representantes externos o mediante los listados que agencias u ojeadores ponen a disposición de los clubes. Con esta forma de proceder no se pone en contacto toda la oferta con la demanda existente, ya que muchos futbolistas adecuados para las necesidades que demandan los clubes pasan desapercibidos al no estar dentro de esta limitada red de contactos.

La solución que propone eSoccer consiste en 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. Esta plataforma será un “LinkedIn para deportistas” que se soportará en la última tecnología disponible.

La plataforma tecnológica tendrá versión web y app que permita conectar a clubes con futbolistas y otros profesionales de manera ágil y fiable. Los jugadores y clubes proporcionarán la información, y se contactará con las federaciones autonómicas para cotejar la información con el fin de alcanzar un alto grado de fiabilidad de la misma y cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). La captación de información estadística adicional a la proporcionada por los usuarios se realizará con screen scraping para extraer las estadísticas existentes de los jugadores de temporadas anteriores. El objetivo en la fase inicial de la plataforma es captar una masa crítica inicial de futbolistas que haga atractiva la entrada de clubes (clientes) que son a través de los que se realizará fundamentalmente la monetización.

Para validar la solución se ha realizado un estudio de mercado con un total de 91 entrevistas, 30 de ellas realizadas presencialmente y las otras 61 con cuestionarios en internet. La muestra del estudio de mercado está formada por 51 jugadores, 38 clubes y 2 representantes. De toda la información validada, la más relevante es la siguiente:

- Al 61% no le parecen profesionales los representantes.
- Al 84% de los jugadores y clubes les es interesante una plataforma tecnológica.
- El 92% de los jugadores está dispuesto a proporcionar información sobre su carrera deportiva.
- El 91% de los clubes está dispuesta a pagar una suscripción.

2. Tamaño del mercado

El segmento de mercado objetivo al que nos dirigimos es el fútbol español semi-profesional y aficionado, que comprende el fútbol masculino desde 2ªB hasta 3ª regional, todo el fútbol femenino y las categorías juveniles.

A partir de los datos de la RFEF (Real Federación Española de Fútbol) el tamaño del mercado es de **248.310 jugadores, 3.165 profesionales y 9.652 clubes**. El número de licencias para jugadores está repartido de la siguiente forma:

- Masculino desde 2ªB hasta 3ª regional: 123.984 licencias
- Juvenil masculino y femenino: 112.580 licencias
- Femenino aficionado: 11.746 licencias

Federación Autonómica	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

3. Análisis del entorno y valor diferencial

La competencia actual a eSoccer se puede clasificar en directa e indirecta:

- La competencia directa la conforman los representantes o intermediarios y la Asociación de Futbolistas Españolas (AFE). Los representantes son la competencia más importante, ya que como se ha comentado anteriormente la mayor parte de los contratos en el fútbol se gestionan a través de ellos, reduciéndose su presencia cuanto menor es la categoría.
- 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 futbolistas y clubes utilizada sobre todo en el fútbol austriaco, que permite a los jugadores crear un perfil, subir fotos y videos y aplicar a las ofertas de empleo de los clubes. Lead & Play se ha lanzado en marzo de 2018 y es una web española pensada para desarrollarse a nivel mundial, se dirige exclusivamente al fútbol profesional de alto nivel (1ª y 2ª división), y está diseñada también para entrenadores y cuerpo médico.

La **propuesta de valor** de eSoccer es diferencial con respecto a la de los competidores existentes, ya que ofrece estos tres servicios adicionales:

	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

4. Plan Estratégico

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.

La visión 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 y satisfacer sus expectativas.

Por último, los tres valores de la empresa son los siguientes:

- Democratizar la contratación de jugadores para cualquier club.
- Transparencia y fiabilidad en la relación entre futbolistas y clubes.
- Orientación al cliente (clubes) y al usuario (jugadores).

Del análisis DAFO se pueden extraer las siguientes fortalezas:

Oportunidades	Amenazas
1. Poca llegada de jugadores a ofertas de clubes	1. Fácil replicabilidad debido a bajas barreras de entrada
2. Clubes 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 clubes	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 clubes	
6. Personas más habituadas a las nuevas tecnologías	
Fortalezas	Debilidades
1. Eliminar intermediarios entre clubes 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 clubes 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 clubes	

Análisis DAFO eSoccer

- Se tiene una gran oportunidad dado que nuestra 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

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 interna, de cliente y financiera.
2. Desarrollar alianzas 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.

5. Plan de Marketing

Análisis cuota de mercado: El primer año se espera captar el 35% de los clubes de la CC.AA. de Madrid y al 20% de jugadores y profesionales. La captación de usuarios aumenta año a año hasta que el quinto año la cuota de mercado en Madrid será del 75% de clubes y 40% de jugadores y otros profesionales. Para la zona norte de España, al ser el tercer año de la expansión, se espera tener captados al 70% de los clubes y al 35% de jugadores y otros profesionales. Por último, para la zona sur al ser el segundo año, se espera tener captados al 55% de los clubes y al 30% de los jugadores y otros profesionales.

Canales de comunicación: En primer lugar hay que conseguir que la solución sea conocida por los futbolistas para conseguir suficiente masa crítica. La forma de impactar en estos usuarios será mediante marketing programático y publicidad vía web/app en las redes sociales. En segundo lugar hay que comunicar la solución a los clubes mediante anuncios en prensa y contacto comercial directo. El presupuesto a cuatro años es de 1,68 M€.

Política de precios: se monetiza vía clubes y cuotas Premium de profesionales y jugadores. Se espera ingresar 5,6 M€ en cuatro años, el 57% de ellos a través de las cuotas de clubes.

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

Cuota mensual eSoccer

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

Previsión de ingresos

6. Plan de Operaciones

La solución y su base de datos estará alojada en servidores y cabinas de almacenamiento virtuales, en modo pago por uso. La aplicación y 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

Las funcionalidades básicas para el usuario (jugador y profesional) son darse de alta/baja, editar su perfil, publicar fotos y videos, hacer búsquedas, aplicar a ofertas, hacer seguimiento a sus candidaturas, conectar con otros usuarios y hacer valoraciones a otros usuarios/clubes. En caso de ser cliente Premium, además de esas funcionalidades básicas el usuario podrá conocer quién ha visualizado su perfil, posicionamiento preferencial en búsquedas de clubes y recibir alertas de ofertas de empleo.

En cuanto a las funcionalidades básicas para los clubes son darse de alta/baja, publicar ofertas, publicar su información financiera, hacer búsquedas, visualizar datos cuantitativos, cualitativos y personales de los futbolistas/profesionales, contactar a los usuarios y hacer valoraciones.

La **estrategia de implantación a cinco años** consiste en lanzar el servicio el primer año en la CC.AA. de Madrid, expandirse a toda España entre el segundo y cuarto año y comenzar la expansión internacional en el quinto año:

Año 1 - Lanzamiento de producto mínimo viable en la Comunidad de Madrid. Las operaciones más importantes a realizar son: constitución legal de la empresa, contratación de la plantilla, obtención de fondos y ayudas, elección de proveedores, implementación del producto mínimo viable, contratación de dos comerciales para Madrid y campaña de marketing.

Año 2 - Consolidación en la Comunidad de Madrid y lanzamiento en zona norte. Para ello hay que contratar nuevos comerciales (uno por CC.AA), analizar nuevas ayudas, nuevas campañas de marketing y mejorar la aplicación con la experiencia adquirida el primer año.

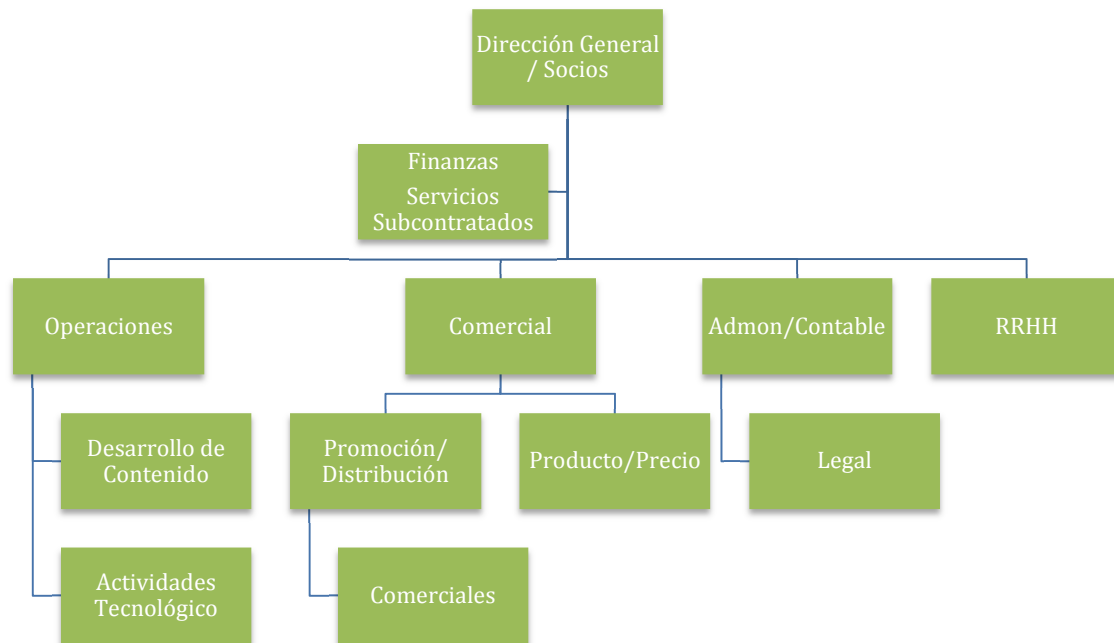
Año 3 - Lanzamiento en zona sur. Las operaciones son idénticas a las del segundo año, con ampliaciones en la fuerza de ventas y nuevas campañas de marketing y mejoras de la aplicación.

Año 4 - Consolidación de aplicación en ámbito nacional.

Año 5 - Desarrollo de Mercado en el ámbito internacional. Fijación de destinos internacionales, buscar inversión para la expansión internacional, encontrar asesoría jurídica internacional, y por último ampliar la fuerza de ventas y las campañas de marketing a los países de destino.

7. Plan de Recursos Humanos

El organigrama de la organización es el siguiente:



Organigrama eSoccer

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 gestionará desde la Dirección General y para la administración se externalizará 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.

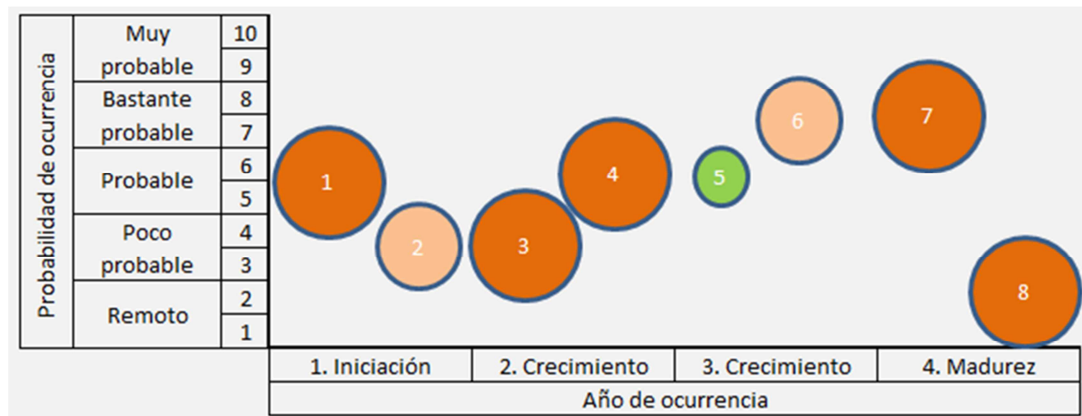
Una vez entremos en el tercer año de actividad seguirá aumentando el departamento doblando los comerciales. El departamento comercial seguirá aumentando hasta los diez comerciales el cuarto año.

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.

8. Análisis de riesgos

A continuación, se describen los principales riesgos detectados en el proyecto:

1. Captación de inversión
2. Desarrollo de la app/web
3. Tracción de usuarios
4. Captación y retención de clubes
5. Desarrollo de alianzas
6. Fiabilidad de la información
7. Bajas barreras de entrada
8. Modificación de la Ley de Protección de Datos



Matriz de riesgos

9. Plan Financiero

Balance:

BALANCE	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
A) ACTIVO NO CORRIENTE	66.667	33.333	0	0
I. Inmovilizac. inmateriales	66.667	33.333	0	0
1.- Aplicaciones informáticas	100.000	100.000	100.000	0
8.- Amortizaciones	-33.333	-66.667	-100.000	0
II. Inmovilizac. materiales	0	0	0	0
1.- Equipos Informáticos	0	0	0	0
7.- Amortizaciones	0	0	0	0
B) ACTIVO CORRIENTE	19.092	52.334	452.620	1.094.725
I. Deudores	0	0	0	0
1.- Cli. por ventas y pr serv	0	0	0	0
2.- Iva soportado	0	0	0	0
3.- Hacienda pública deudor IVA	0	0	0	0
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)	0	0	0	0
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	0	0	0	0
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)	0	0	0	0
III. Pérdidas y ganancias	0	0	0	0
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	0	0	0	0
1.- Dividendos a pagar	0	0	0	0
III.- Acreedores comerciales	0	0	0	0
1.- Acre.por compras	0	0	0	0
2.- Proveedores de IM	0	0	0	0
IV.- Otras deudas no comerc.	-54.266	42.376	191.908	322.401
1.- Iva Repercutido	0	0	0	0
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 (en euros)

Cuenta de pérdidas y ganancias:

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 RRPP	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
Impuesto de Sociedades	0	0	0	0
VI) RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	-232.261	-48.096	267.517	563.210

Cuenta pérdidas y ganancias (en euros)

Descata por un TACC del 111% de las ventas en 4 años junto con una rentabilidad neta sobre ventas superior al 20% el cuarto año. En costes, los operativos están conformados en un 50% por gasto de personal, y en un 40% por gastos comerciales y de comunicación.

Retorno de la inversión:

	AÑO 0	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Ventas		128.439	990.894	1.954.202	2.524.544
Costes operativos		-401.539	-1.017.246	-1.561.195	-1.772.116
Beneficio antes de Impuestos		-273.100	-26.353	393.006	752.427
Impuesto sobre beneficios		68.275	6.588	-98.252	-188.107
Beneficio neto		-204.825	-19.764	294.755	564.320
Amortizaciones		33.333	33.333	33.333	0
FONDOS GENERADOS (B°+Amort)	-200.000	-171.491	13.569	328.088	564.320

	VAN	TIR
Escenario 1	121.321	33%

PAYBACK **FY2021** **2 años y 4 meses**
ROI, VAN y TIR (en euros)

Ratios financieros:

RATIOS	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Rentabilidad financiera	N/A	N/A	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)

El análisis de las ratios revela un fondo de maniobra positivo a partir del primer año. La ROE se consolida a partir del tercer año, ante la dificultad de captación de clientes y el mantenimiento de la estructura necesaria para soportar el crecimiento exponencial de clientes en los últimos dos años.

En cuanto al endeudamiento, en el cuarto año la compañía prácticamente no presenta deuda, resaltando la capacidad del negocio para generar flujo de caja. 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 el 30% sobre ventas en el mercado nacional.

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.

10. Conclusiones

- La solución de eSoccer resuelve una necesidad no cubierta en el mercado del fútbol semi-profesional y amateur español, ya que pone en contacto directo a los clubes con los jugadores y profesionales, evitando tener que hacer esta gestión a través de intermediarios o representantes. Se ha validado la solución mediante entrevistas con todos los agentes implicados.
- Es necesario un plan de comunicación ambicioso para dar a conocer la solución y generar suficiente masa crítica de futbolistas y profesionales que atraiga a los clubes.
- Se monetiza mediante cuota mensual a los clubes y suscripción premium de futbolistas y profesionales. El 57% de los ingresos vendrá de los clubes.
- El plan de lanzamiento a cinco años es ambicioso pero realista. El primer año se lanza en Madrid, entre el segundo y cuarto año se expande al resto de España a la vez que se consolida en Madrid, y finalmente se internacionaliza a partir del quinto año.
- Presenta rentabilidad económica positiva a partir del tercer año (2021) como se demuestra con la cuenta de resultados y los ratios.
- El retorno de la inversión realizada se produce a los cuatro años y dos meses.