

Plan de Empresa

LATAM Talent Support

Group

Gestión Deportiva

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



Realizado por: Lucas Martins y Fausto Rodríguez Delgado

Año Académico: 2024-2025

Tutor: Nicolás Francisco de la Plata Caballero

Área: Plan de empresa

1. Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se llevará a cabo un plan de empresa acerca de una nueva agencia de representación de jugadores de fútbol en Sudamérica. La idea surge principalmente debido a que los integrantes de este proyecto son de dos países de este continente, Argentina y Uruguay concretamente. Asimismo, estos cuentan con una gran tradición en el mundo del fútbol y una continua producción de talentos que buscan oportunidades tanto en ligas nacionales como internacionales.

LATAM Talent Support Group es una empresa que se encargará de representar jugadores de fútbol con una edad máxima de 21 años (incluidos menores de edad) provenientes de dos países específicos de Sudamérica, Uruguay y Argentina. Nuestro objetivo es facilitar la llegada de estos jugadores a diversos clubes tanto de Sudamérica como Estados Unidos y Europa dependiendo de las oportunidades que surjan. La empresa contará con dos oficinas donde llevaremos a cabo nuestras operaciones, una en la capital de Uruguay (Montevideo) y otra en Argentina (Buenos Aires).

Nuestro enfoque está relacionado con potenciar y descubrir talentos emergentes ofreciendo una gestión completa desde la búsqueda de oportunidades hasta la ayuda con los contratos y asuntos personales de cada jugador. Además de esto, entendemos que el concepto de futbolista ha evolucionado a ser una figura compleja. Este, no es solamente un deportista, sino un activo multimillonario con múltiples responsabilidades personales y sociales. Como ya sabemos, tanto Argentina como Uruguay han exportado grandes talentos a nivel mundial con numerosos jugadores que han triunfado en las grandes ligas de Europa. Es por eso que hemos escogido estos países, gracias a la calidad y buena proyección de sus jugadores que resultarán muy útiles para que la empresa pueda ayudarlos en su crecimiento profesional.

Palabras clave: *representación, fútbol, jugadores, proyección.*

2. Abstract

In this project, a business plan will be developed for a new football player representation agency in South America. The idea primarily arises because the members of this project are from two countries on this continent, specifically Argentina and Uruguay. These countries have a strong football tradition and a continuous production of talented players seeking opportunities in both national and international leagues.

LATAM Talent Support Group is a company dedicated to representing football players up to the age of 21 (including minors) from two specific South American countries, Uruguay and Argentina. Our goal is to facilitate the transfer of these players to various clubs in South America, the United States, and Europe, depending on the opportunities that arise. The company will operate through two offices, one in the capital of Uruguay (Montevideo) and another in Argentina (Buenos Aires).

Our approach focuses on identifying and nurturing emerging talents by offering comprehensive management services, from seeking opportunities to assisting with contracts and personal matters for each player. Additionally, we understand that the concept of a footballer has evolved into a complex figure. A footballer is no longer just an athlete but a multimillion-dollar asset with multiple personal and social responsibilities.

As we know, both Argentina and Uruguay have produced world-class talents, with numerous players achieving success in Europe's top leagues. That is why we have chosen these countries thanks to the quality and strong potential of their players, our company will be well-positioned to support them in their professional growth.

Keywords: *representation, football, players, projection.*

Índice

1. Resumen Ejecutivo	2
2. Abstract	3
3. Introducción:	6
4. Definición del proyecto:	7
4.1 Misión, visión y valores:	7
4.2 Modelo Canvas:	8
4.3 Perfil de los emprendedores:	8
5. Análisis Estratégico:	9
5.1 Análisis interno:	9
5.2 Análisis externo:	12
Político:	12
Económico:	13
Social:	14
Tecnológico:	15
Ecológico:	15
Legal:	15
5.3 DAFO:	16
5.4 CAME:	18
5.5 Análisis de la competencia:	19
6. Plan de Marketing:	20
7. Plan de Operaciones:	28
8. Plan de Recursos Humanos:	36
9. Plan Jurídico:	43
10. Plan económico-financiero y viabilidad:	45
11. Responsabilidad Social Corporativa:	46
12. Cronograma (TO-START):	48
13. Conclusiones:	49
14. Bibliografía:	50
15. Anexos:	54

Índice de Figuras

<i>Figura 1. DAFO</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2. CAME</i>	<i>17</i>
<i>Figura 3. Organigrama</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4. Logo de la empresa</i>	<i>55</i>
<i>Figura 5. Modelo Canvas</i>	<i>55</i>
<i>Figura 6. Cadena de valor</i>	<i>56</i>
<i>Figura 7. Mapa de procesos</i>	<i>56</i>
<i>Figura 8. Diagrama de flujo.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 9. Descripción de funciones, competencias y responsabilidades</i>	<i>57</i>
<i>Figura 10. Coordinación entre servicios.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 11. Cronograma to-start</i>	<i>61</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Salarios brutos y costes de seguridad social Argentina.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 2. Salarios brutos y costes de seguridad social Uruguay.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 3. Inversión inicial y financiación.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4. Fuentes de financiación.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5. Balance de situación.....</i>	<i>39</i>

<i>Tabla 6. Ingresos y gastos del año 1 Argentina.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 7. Ingresos y gastos del año 1 Uruguay.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 8. Cuenta de resultados a 5 años Uruguay.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 9. Cuenta de resultados a 5 años Argentina.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 10. Escenario optimista Uruguay</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 11. Escenario optimista Argentina.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 12. Escenario pesimista Uruguay</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 13. Escenario pesimista Argentina.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 14. Resumen del escenario Uruguay.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 15. Resumen del escenario Argentina.....</i>	<i>60</i>

3. Introducción:

El fútbol es el deporte más popular y practicado en todo el mundo, con una industria que se encuentra en constante crecimiento generando un impacto económico y social mundial. Sudamérica destaca por la formación de jugadores de élite reconocidos a nivel mundial, por su increíble talento y gran competitividad convirtiéndose en una región con un alto potencial en este deporte. Sin embargo, a pesar de la proyección y calidad de muchos talentos jóvenes sudamericanos, dar el salto al fútbol de élite no es una tarea fácil. Las dificultades logísticas, legales, económicas y culturales pueden dificultar el proceso en la carrera de varios jugadores, más aún si son menores de edad (Cordeiro, 2022). Por lo tanto, nuestra agencia de representación de jugadores argentinos y uruguayos representa una oportunidad de negocio con un valor diferencial, proporcionando un servicio completo para la adaptación en el fútbol profesional. Es importante destacar los beneficios que tiene una empresa de representación y por qué son tan importantes para los jugadores profesionales:

- **Red de contactos:** En el mundo del fútbol, los contactos son sumamente importantes debido a que facilitan las negociaciones y abren las puertas a nuevas oportunidades. Las agencias se encargan de conectar a los jugadores con las personas adecuadas en el momento justo. (EF11 Sports Management, 2023).
- **Desarrollo profesional integral:** Las empresas de representación no solo se enfocan en aspectos financieros, sino también en el desarrollo del jugador incluyendo la planificación de su carrera a largo plazo y formación continua fuera de la cancha con aspectos clave como la educación financiera y en algunos casos el aprendizaje de nuevos idiomas.
- **Protección y seguridad:** Las agencias de representación ofrecen una capa adicional de protección y se aseguran de que los jugadores estén bien asesorados y preparados para que puedan enfrentar cualquier desafío que les pueda surgir.

Nuestro plan de empresa desarrollará en detalle aspectos estratégicos, operativos y financieros que van a ser fundamentales para nuestra agencia con el fin de ofrecer una visión clara sobre el potencial de nuestro proyecto en el sector de la representación de jugadores de fútbol.

4. Definición del proyecto:

4.1 Misión, visión y valores:

Misión: En LATAM Talent Support Group tenemos como misión representar y potenciar el desarrollo de nuestros jugadores facilitando su acceso a diversos clubes, y al mismo tiempo brindarles un servicio completo para su carrera deportiva. Queremos que cada jugador cuente con todas las herramientas necesarias para garantizar su éxito deportivo y personal.

Visión: De cara al futuro, aspiramos a ser una agencia líder en la representación de talentos emergentes del fútbol sudamericano. A través de nuestro trabajo y compromiso con cada jugador, buscamos que nuestra organización sea una puerta de entrada al fútbol de élite, destacando nuestro profesionalismo, calidad de servicios y progreso de los jugadores que representemos. Asimismo, nos proponemos lograr seguir innovando respecto a la amplitud de nuestros servicios.

Valores: Estamos convencidos de que el éxito de los futbolistas no se basa únicamente en su talento, sino también en sus principios y valores. Es por eso que nuestra empresa se va a enfocar en promover los siguientes:

- **Trabajo en equipo:** Colaboración entre agentes, jugadores, clubes y nuestra empresa para el éxito colectivo.
- **Pasión:** Nos encanta el fútbol, y eso nos motiva a impulsar el desarrollo de los jugadores que representa.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con el crecimiento de cada jugador, ofreciendo un apoyo continuo en la carrera de cada uno de ellos.

- **Integridad:** Actuamos de manera honesta, clara y transparente, enfocándonos en los intereses y bienestar de los futbolistas.
- **Excelencia:** Trabajaremos constantemente para alcanzar los niveles más altos de calidad, desde el apoyo legal hasta la gestión deportiva.

4.3 Perfil de los emprendedores:

Fausto Rodríguez: Co-fundador de LATAM Talent Support Group. Licenciado en Gestión Deportiva en la Universidad Europea de Madrid. Apasionado del deporte, y principalmente del fútbol, cuenta con un gran interés en el sector deportivo y el emprendimiento. En cuanto a sus características, se caracteriza por el liderazgo, la comunicación y comprensión de la venta, lo cual lo hace fundamental a la hora de planificar el proyecto. Realizó prácticas en la Asociación Española de Agentes de Futbolistas (AEAF) en el año 2024. Actualmente, está tramitando la licencia FIFA para agente de futbolistas.

Lucas Martins: Co-fundador de LATAM Talent Support Group. Licenciado en Gestión Deportiva en la Universidad Europea de Madrid y gran apasionado por el fútbol. Desde pequeño estaba interesado en la representación de jugadores, conocimientos de organización de eventos deportivos y el análisis del mercado futbolístico. Se caracteriza por su enfoque estratégico, compromiso y dedicación a la hora de abordar cualquier desafío, buscando la mejora continua para la empresa. Realizó prácticas en la Asociación Española de Agentes de Futbolistas (AEAF) en el año 2024.

5. Análisis Estratégico:

5.1 Análisis interno:

En relación con las herramientas para el análisis interno de la empresa, hemos decidido realizarlo mediante la utilización del modelo de las 7s de McKinsey. De esta manera, creemos que podemos realizar el análisis de la manera más precisa, y donde mejor se podrán observar los factores necesarios para la operación de la

empresa. Es fundamental comprender que cada una de las “s” nos ayudarán a comprender diferentes aspectos de la empresa que actúan en conjunto para el correcto funcionamiento de la misma.

1) Estrategia (Strategy)

La estrategia principal de nuestra empresa es la representación de futbolistas de Uruguay y Argentina, para su posicionamiento dentro del fútbol de élite de Europa y otros destinos. Asimismo, nos proponemos ser una empresa que se distinga dentro de la representación por su amplia gama de servicios, para poder tener el mejor asesoramiento posible. Por otra parte, es fundamental para lograr esto, establecer una red sólida de scouting y seguimiento dentro de estos dos países, así como construir relaciones y convenios con diferentes instituciones.

2) Estructura (Structure)

La estructura de nuestra empresa se debe centrar en la colaboración interdisciplinar de los diferentes departamentos de la empresa para poder conseguir objetivos. Principalmente, porque nuestro asesoramiento está basado en diferentes áreas (Psicológico, Educativo, Económico y Deportivo), por ende es determinante que estos sectores colaboren mutuamente para poder lograr el asesoramiento final.

3) Sistemas (Systems)

Los procesos y sistemas de nuestra empresa se basan en la utilización de tecnología para la optimización de recursos. En el área de scouting se busca trabajar con plataformas digitales para la captación de futbolistas, así como la utilización de métricas y datos estadísticos para establecer los perfiles de los mismos. Por otra parte, se utilizan sistemas modernos para el seguimiento de transferencias con datos oficiales.

4) Habilidades y capacidades (Skills)

Dentro de las habilidades y capacidades buscadas dentro de la empresa, podemos encontrar; Negociación y gestión de contratos deportivos, conocimiento de reglamentos FIFA y procedimientos administrativos e identificación y gestión del talento. A nivel complementario, podemos encontrar formación educativa, psicológica y de marketing.

5) Personal (Staff)

Dentro del personal de nuestra empresa, buscamos componer nuestra área central (Representación de futbolistas), con agentes con experiencia dentro del sector, así como scouts del medio local con experiencia en clubes o empresas del sector. Asimismo, se debe complementar esta área con trabajadores capacitados en el área psicológica y legal, quienes terminarán de completar el equipo de trabajo.

6) Valores compartidos (Shared Values):

Los valores fundamentales de nuestra empresa se basan en la pasión por el deporte, así como en el desarrollo de talento. A través de estos valores creemos que podemos construir nuestra cultura corporativa, y también podremos establecer las bases del ecosistema de la empresa.

7) Estilo (Style)

El estilo de liderazgo que creemos que más se adapta con nuestra empresa es el participativo, donde se podrá trabajar conjuntamente para poder lograr el asesoramiento deseado. Asimismo, creemos que este estilo de liderazgo facilita el trabajo interdisciplinario entre los diferentes departamentos.

5.2 Análisis externo:

Para este apartado vamos a realizar un análisis PESTEL, teniendo en cuenta los factores externos que pueden afectar a nuestra empresa. Al aplicar esta herramienta, vamos a identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar en las operaciones de LATAM Talent Support Group.

Político:

En cuanto al análisis político relevante para nuestra empresa, es pertinente comenzar por la situación en Uruguay. A nivel deportivo, la estructura institucional está encabezada por la Secretaría Nacional del Deporte, que representa la máxima autoridad gubernamental en materia deportiva. Esta secretaría mantiene vínculos formales con las federaciones deportivas, incluida la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), aunque esta última goza de autonomía, en línea con los requerimientos de FIFA, que exige independencia de las federaciones respecto a injerencias gubernamentales. En el caso del fútbol, la AUF es el organismo rector del deporte en Uruguay y regula la actividad de los representantes, conocidos como intermediarios. Esta figura está contemplada en el Reglamento de Intermediarios de 2019, donde se detallan sus derechos, obligaciones y procedimientos (Asociación Uruguaya de Fútbol, 2019). Por su parte, en Argentina la estructura es similar. La Asociación del Fútbol Argentino (AFA) regula la actividad futbolística, incluyendo a los intermediarios, quienes también deben estar registrados. La AFA se rige principalmente por el Reglamento de Intermediarios de FIFA, actualizado en 2024 (Asociación del Fútbol Argentino, 2024). Al igual que en Uruguay, la AFA publica periódicamente el listado oficial de representantes habilitados.

Cabe destacar que tanto la AUF como la AFA mantienen relaciones complejas con sus respectivos gobiernos. Aunque ambas federaciones son formalmente autónomas, los Estados suelen intervenir indirectamente a través del

financiamiento de infraestructura deportiva, programas de desarrollo juvenil y medidas fiscales. En términos de relaciones internacionales, FIFA monitorea de cerca cualquier indicio de injerencia política en estas federaciones, dado que puede acarrear sanciones.

Económico:

La industria del deporte, y más precisamente el fútbol, es uno de los sectores deportivos más potentes a nivel económico. Tanto Uruguay como Argentina, son países que representan una oportunidad de inversión sumamente interesante desde el punto de vista deportivo. En el caso del Uruguay, podemos encontrar que en los últimos años se ha transformado en un punto de interés clave para los capitales extranjeros. Un dato que refleja esta realidad es la venta de 2.320 jugadores al exterior entre el año 2011 y 2020, representando cifras de aproximadamente 600 millones de dólares (CERES, 2021). Este dato representa el potencial que tiene el mercado de futbolistas uruguayos, y su apreciación positiva en el exterior. Asimismo, teniendo en cuenta el tamaño del territorio, se hace un país atractivo para poder establecer operaciones de scouting y seguimiento. Por su parte, Argentina también se presenta como un país con mucho potencial respecto a su potencial económico-deportivo. Principalmente, debido a que el fútbol argentino es observado constantemente desde el exterior, en busca del talento nacional. Una prueba fehaciente de esto es que en el 2024 Argentina fue el país con mayores jugadores exportados a nivel mundial con 255 futbolistas (La Nación, 2025). Por otra parte, ambos países comparten en común la dependencia de los ingresos por transferencias de futbolistas. Específicamente, se estima que este tipo de ingresos representan un 7% de los ingresos de los clubes (Coremberg et al., 2016,) . Por lo tanto, esto marca una tendencia clara respecto a la necesidad de los clubes de vender futbolistas de cara a solventar financieramente sus operaciones. Asimismo, esto presenta una oportunidad para los clubes del exterior, al poder adquirir a jugadores jóvenes con gran potencial, sin tener que desembolsar altas cantidades de dinero. Por otro lado, en cuanto a

la representación en sí misma, podemos destacar que para el año 2018, se hicieron solamente durante ese año 11.500 movimientos de jugadores (2012, Auletta, M). Esto es un punto fundamental a la hora de analizar la potencia de la industria. Principalmente, debido a que es esencial al momento de entender el volumen de mercado que puede tener este sector y cómo éste impacta a nuestra empresa. Asimismo, entendemos que al tener futbolistas de ambos mercados, se aumentan las posibilidades de poder exportar un alto número de futbolistas al exterior, o a nivel interno.

Social:

El fútbol va completamente de la mano con la cultura argentina y uruguaya, destacando su numerosa cantidad de aficionados apasionados por este deporte y el entorno altamente competitivo. Asimismo, es importante destacar que en el caso de Uruguay, un estudio del CERES (Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social) determinó que es el país que más jugadores de fútbol exporta per cápita a nivel mundial (CERES, 2021). Los futbolistas jóvenes tienen un gran deseo por jugar en clubes prestigiosos, lo cual hace que LATAM Talent Support Group se destaque en términos de gestión de oportunidades. Pero al mismo tiempo los jugadores valoran ofertas locales, lo cual otorga mayor flexibilidad y oportunidades. Uno de los aspectos que tenemos que tener en cuenta es la responsabilidad social que vamos a enfrentar ya que en gran parte vamos a trabajar con futbolistas menores de edad, es por eso que vamos a garantizar el respeto y bienestar de los mismos.

Tecnológico:

Respecto al sector tecnológico, podemos afirmar que hay ciertas herramientas que pueden ser fundamentales para el desarrollo de nuestra empresa. Primeramente, en el área de scouting podemos destacar la aparición de plataformas que son realmente útiles. Algunas de estas plataformas digitales son; WyScout, InStat Scout, HUDL y Opta. Estas plataformas ayudan a poder

encontrar nuevos talentos, ya que tienen una base de datos muy amplia de material audiovisual y estadísticas detalladas de un gran número de futbolistas. Por otro lado, respecto a la representación, es importante destacar plataformas digitales para el networking entre jugadores y agentes, algunas de estas son; TransferRoom, SoccerLab, y FootData.

Legal:

Desde el punto de vista legal, entendemos que en primera instancia hay que tener en cuenta las diferentes leyes para establecer una empresa en Uruguay y Argentina. Este proceso será desarrollado con mayor profundidad y detenimiento en el plan jurídico. Por otra parte, se debe tener en cuenta las regulaciones en cuanto a los agentes FIFA, para poder tener a estos registrados de manera oficial. El proceso se detalla en los artículos 4 del reglamento de agentes de la FIFA (FIFA, s.f): *a) enviar el formulario de solicitud de licencia a través de la plataforma; b) cumplir con los requisitos de elegibilidad exigidos; c) aprobar el examen de la FIFA; d) abonar la cuota anual a la FIFA.* Asimismo, como factor adicional, hay que tener en cuenta la figura de la agencia de representación para FIFA. Esta se detalla en el artículo 17 inciso 2 apartado k, donde se establece que los agentes pueden ejercer su función a través de una agencia, siempre que se cumplan estos requisitos (FIFA, s.f):

- *Su estructura de propiedad, la identidad de los accionistas, el porcentaje de capital social que posee cada uno, y/o la identidad de los beneficiarios conjuntos, en un plazo de catorce días a partir de la primera transacción en la que esté involucrada la agencia;*
- *El número de agentes de fútbol que operan a través de la misma agencia para prestar sus servicios y el nombre de todos los empleados, en un plazo de catorce días a partir de la primera transacción en la que esté involucrada la agencia;*
- *Cualquier cambio que se hubiera producido en la información facilitada previamente, en un plazo de 30 días a partir de darse dicha circunstancia.*

5.3 DAFO:

Debilidades	Amenazas
Incertidumbre en las proyecciones de los jugadores: No todos los futbolistas jóvenes consolidan una carrera profesional. Regulaciones y riesgos legales con menores de edad: A la hora de gestionar los contratos de futbolistas menores de edad se requieren estrictos cumplimientos legales y acompañamiento familiar. Competencia con otras agencias de representación: Existen otras agencias y representantes con más experiencia en esta industria y reputación en el mercado. Sobre todo al principio podemos tener una visibilidad limitada de nuestra empresa ya que seremos nuevos en el mercado.	Factores externos imprevisibles: Problemas personales, lesiones o bajo desempeño pueden ser desfavorables en la carrera de los futbolistas que representamos. Fraude o engaños: Los futbolistas jóvenes y sus familias pueden ser vulnerables a contratos perjudiciales o engañosos, sobre todo en mercados internacionales donde la normativa puede ser distinta. Clubes con sistemas de captación interna: Muchos clubes se centran mucho en sus academias y sistemas internos, lo cual dificulta la captación de jugadores en mercados como Argentina y Uruguay.
Fortalezas	Oportunidades
Ubicación estratégica: Oficinas en Buenos Aires y Montevideo, dos epicentros clave del fútbol sudamericano. Potencial de internacionalización: Capacidad de ubicar jugadores en ligas competitivas tanto de Sudamérica como Europa o Estados Unidos. Enfoque en jóvenes promesas: Vamos a centrarnos en futbolistas que tengan una edad máxima de 21 años, con un gran potencial de desarrollo y atractivo para los clubes. Gestión completa y red de contactos: Asesoramiento legal, deportivo y profesional que contribuye a la llegada de jugadores a los clubes.	Aumento de la profesionalización del fútbol juvenil: Creciente interés de clubes extranjeros en captar jugadores a temprana edad. Uso de nuevas tecnologías: Como veremos más adelante en el plan de marketing, utilizaremos plataformas digitales y scouting para promocionar e identificar nuevos talentos. Gran demanda de futbolistas sudamericanos en Estados Unidos y Europa: El balance entre calidad y costo de los futbolistas de Uruguay y Argentina los posicionan como una opción muy atractiva para estos mercados.

Figura 1. DAFO LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

5.4 CAME:

<i>Corregir</i>	<i>Afrontar</i>
Es muy importante corregir aquellas debilidades que surjan y que puedan frenar el crecimiento de nuestra empresa. Primero que nada, debemos fortalecer la visibilidad de LATAM Talent Support Group mediante estrategias de marketing y relaciones con el fin de generar confianza y profesionalismo. También debemos manejar con cuidado la representación de jugadores menores de edad protegiendo sus derechos y el de sus familias. Corregir constantemente las debilidades nos va a permitir avanzar de manera sólida en el desarrollo de nuestra empresa de representación.	Debemos afrontar las amenazas que se encuentren presentes, como lo son las grandes agencias de representación que se encuentran en el mercado. Nuestro servicio se diferencia ya que ofrecemos un enfoque más integral, es decir, no solo relacionado a lo futbolístico, sino también al desarrollo completo de cada futbolista en lo personal. Estaremos muy pendientes a los posibles fraudes y engaños que puedan aparecer debido a que en este sector suelen ocurrir bastante. Vamos a afrontar todos estos desafíos con confianza y predisposición para fortalecernos cada vez más.
<i>Mantener</i>	<i>Explotar</i>
La creciente demanda de jugadores sudamericanos sigue aumentando, y la red de contactos con los clubes es crucial. Hay que aprovechar eso al máximo manteniendo relaciones activas y posicionando a nuestra empresa como un referente. También el uso de tecnologías y plataformas es algo que nos va a jugar a favor permitiéndonos identificar jóvenes talentos de una manera eficiente e innovadora. Mantener estas estrategias va a fortalecer nuestra posición en el mercado y nos ayudará a tener éxito en el medio/largo plazo.	Hay que aprovechar al máximo las oportunidades que tenemos a nuestro alcance. La creciente demanda de futbolistas sudamericanos es una ventaja única y hay que explotarla mediante alianzas estratégicas con academias y clubes y asegurarnos que nuestro jugadores obtengan posibilidades constantemente. También cada vez más aparecen nuevas herramientas y programas tecnológicos que pueden ser muy útiles para la empresa, debemos estar pendientes a esto para detectar talentos nuevos.

Figura 2. CAME LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

5.5 Análisis de la competencia:

Tanto en Argentina como en Uruguay existen varias agencias de representación de jugadores, algunas de ellas con un gran potencial y experiencia. A continuación daremos a conocer las posibles competencias que tendremos:

- **MVP Group Management:** Agencia de representación y asesoramiento deportivo con sede en Argentina, Buenos Aires. Cuentan con más de quince años de experiencia brindándole a sus clientes una amplia cantidad de servicios como asesoramiento de marketing deportivo y acuerdos de patrocinio, asistencia en asuntos legales y contables, asesoramiento comercial y financiero, asesoramiento en negociaciones contractuales y asesoramiento en el uso de redes sociales. (MVP Group, s.f.)
- **Chromo Sports Agency:** Agencia de representación de futbolistas y entrenadores de fútbol profesional en Argentina, Buenos Aires. Están enfocados en la asesoría integral ofreciendo diversos servicios para que sus representados sólo tengan que centrarse en su carrera. También se basan mucho en el factor humano “motor de la compañía”, representar y guiar a nuevas generaciones de futbolistas con diferentes necesidades y metas. Sus valores se basan en el respeto, la transparencia y la responsabilidad. (Chromo Sports Agency, s.f.)
- **FARO Sports:** Agencia de representación creada para potenciar el talento de futbolistas y promover su carrera profesional en los clubes de fútbol más destacados de Uruguay y del mundo. Esta agencia nace con las ideas de Gonzalo Sorondo y Sebastian Taborda, dos destacados jugadores del fútbol uruguayo que hoy se dedican a la promoción de talentos de fútbol. Su trabajo se basa en 6 partes: representación de futbolistas, captación de talentos, marketing deportivo, asesoramiento integral, clubes y seguimiento y guía profesional. (FARO Sports, s.f.)

- **WIN Football Agency:** Agencia de representación que tiene como objetivo impulsar el desarrollo deportivo de sus representados y convertirlos en deportistas de élite. Con sede en Montevideo, Uruguay, dotan de servicios como acompañamiento emocional y motivacional, representación y asesoramiento deportivo, bienestar deportivo, fichajes de fútbol e intermediación, marketing deportivo y comunicación, negociaciones de contratos y asesoramiento legal. (WIN Football Agency, s.f.)

Las agencias nombradas anteriormente ofrecen servicios muy interesantes relacionados a lo que se quiere enfocar nuestra empresa LATAM Talent Support Group. Pero más allá de la competencia, hay espacio para diferenciarnos ofreciendo servicios más personalizados y un enfoque único centrado en el crecimiento de nuestros representados tanto en lo personal como en lo profesional brindando una atención más cercana y que se adapte totalmente a las necesidades individuales del jugador y así generar relaciones de confianza a largo plazo, desarrollando nuevos talentos y guiándolos de la mejor manera en su carrera profesional.

6. Plan de Marketing:

Marketing Mix: Plan de acción

Servicio:

Nuestra empresa se encuentra dedicada a la representación de jugadores de fútbol, especializada en Uruguay y Argentina. Entendemos que hoy en día la representación está percibida desde el punto de vista solamente comercial, perdiendo de vista el concepto integral del futbolista. Desde nuestra empresa, entendemos al deportista como un individuo complejo, con necesidades tanto deportivas como complementarias. Desde nuestra empresa, nos comprometemos a dar el asesoramiento más completo para nuestros deportistas, y acompañarlos en su proceso de desarrollo. Por nuestra parte, entendemos que la percepción de

nuestro servicio es fundamental, al momento de crear una imagen dentro de la industria. Por ende, es clave buscar que nuestro asesoramiento se encuentre bien explicado y detallado a través de nuestro sitio web, donde se explicará de manera clara nuestros servicios. Asimismo, nuestros clientes tendrán un perfil dentro del sitio web, donde obtendrán información respecto a nuevas propuestas, videos personalizados y estadísticas personales.

Descripción de servicios:

Servicios centrales:

- **Representación de futbolistas:** Este es el servicio principal que provee nuestra empresa, ya que compone el elemento esencial de nuestro servicio que es la representación de futbolistas. Este servicio comprende el asesoramiento por parte de agentes FIFA, donde se buscará proveer a nuestros clientes con la mejor asesoría posible. Asimismo, debido a que comprendemos la representación como una actividad interdisciplinaria, esta debe estar coordinada con el resto de las áreas. Por otra parte, al momento de firmar al futbolista a nuestra empresa, se organiza un plan de carrera donde se diseña un camino a seguir desde el comienzo de la carrera hasta el retiro. De esta manera, buscamos transmitir seguridad y continuidad en nuestro trabajo con los futbolistas, ya que podrán verse trabajando con nosotros a largo plazo.
- **Negociación de acuerdos:** Este es otro de los servicios centrales que da nuestra empresa, ya que comprende uno de los puntos económicos centrales del deporte. Asimismo, de nuestra parte a través de nuestros agentes nos proponemos lograr los mejores acuerdos posibles para nuestros clientes. Estos acuerdos pueden ser de índole comercial, al momento de renovar un vínculo contractual con un club o al negociar un primer acuerdo con un club. Estos servicios se pueden comercializar de manera integrada o individual, ya que nuestra empresa ofrece la posibilidad de dar este servicio de manera puntual sin estar firmado como

representado. De esta manera, la empresa amplía su posibilidad de captación de clientes y sus posibles oportunidades de negocio. Asimismo, los porcentajes de comisión son los que se utilizarían en el caso de que el jugador fuera parte de nuestra empresa, lo cual no influye en nuestras progresiones de negocio.

Servicios complementarios:

- **Asesoramiento psicológico:** El asesoramiento de este tipo es fundamental en nuestra visión de negocio, ya que entendemos que el elemento psicológico es clave en el rendimiento del atleta. Asimismo, en el caso de los futbolistas jóvenes se atraviesan situaciones complejas y de cambios que pueden generar desequilibrios en su situación emocional. Específicamente, según un estudio de FIFA a través de su ONG FIFPRO se estima que hasta un 38% de los futbolistas profesionales han padecido depresión (FIFPRO, s.f). Esta es una prueba de que como actores de la industria, no se puede escatimar ni subestimar el factor psicológico de nuestros futbolistas por lo cual es clave desde nuestro lugar proteger este componente vital. Este asesoramiento será dado por nuestra área psicológica, la cual realiza seguimientos semanales del jugador, tiene sesiones de terapia semanal y está disponible para consultas en cualquier momento.
- **Asesoramiento económico:** Al igual que con el asesoramiento psicológico, creemos que el área económica es clave dentro de la estructura del futbolista. Principalmente porque los jugadores son activos multimillonarios que generan altas cantidades de dinero durante sus carreras. Sin embargo, hay dos variables de esta realidad que nosotros hemos decidido tener en cuenta en nuestra empresa. La primera, es que la carrera del futbolista es una de las más cortas, específicamente ciertos estudios estiman que una carrera promedio en la élite dura entre 8 y 11 años (FC Barcelona, 2021). Por lo tanto, es esencial que desde su

representación se cuide la situación económica del jugador durante su carrera para poder tener su futuro asegurado. Justamente, el hecho de no manejar el patrimonio de manera inteligente causa que muchos atletas enfrenten problemas económicos después del retiro. Un claro ejemplo de esto es en la Premier League donde se estima que un 60% de los jugadores enfrentan la bancarrota a cinco años del retiro (Trullols, 2021). Desde nuestra empresa, asesoraremos a nuestros futbolistas a nivel económico en conjunto con nuestra área económica. Principalmente, se busca educar al futbolista, generarle potenciales inversiones y asesorar en cuanto a su situación económica.

- **Asesoramiento educativo:** Una de las grandes problemáticas del fútbol juvenil es el descuido que tiene la educación de los futbolistas desde temprana edad. Según una encuesta realizada en un medio uruguayo, 2 de cada 3 futbolistas no terminan la secundaria (T Urwicz, 2023), lo cual demuestra el alto número de futbolistas que no finalizan sus estudios. Por lo tanto, a través de nuestro departamento educativo planteamos poder realizar un seguimiento a nivel educativo para nuestros deportistas. Este asesoramiento va dedicado principalmente a futbolistas juveniles, pero también puede ser utilizado por futbolistas jóvenes con aspiraciones de educación terciaria.

Precio:

Respecto al precio de nuestro servicio, hemos decidido establecer un modelo que logre componer todos los elementos de la asesoría. Primeramente, hemos decidido optar por un modelo mixto, de comisiones y cuotas mensuales. Principalmente, debido a que gracias a la cuota mensual, la empresa podrá tener una financiación sólida, en las primeras etapas del proyecto. Por otro lado, las comisiones serán fundamentales al momento de consolidar la empresa a nivel económico, y se presentarán como las mayores fuentes de ingresos debido a los importes de los contratos, tanto deportivos como comerciales, que pueden surgir

para nuestros clientes. Asimismo, entendemos que las tarifas que planteamos, tanto para comisiones como de la cuota mensual, son justas en relación al servicio ofrecido. Por otro lado, las comisiones pretenden poder seguir sosteniendo el servicio a largo plazo, así como la calidad de la asesoría.

Cuota mensual: 100 dólares americanos. Con esta cuota el cliente tiene acceso a los servicios ofrecidos anteriormente, los cuales podrá utilizar de manera libre. Asimismo, esta cuota busca lograr tener un precio razonable, teniendo en cuenta las condiciones de ambos países. Por otra parte, debido a que entendemos que existe la posibilidad de que haya familias de clientes sin posibilidades de solventar estos gastos, pretendemos que haya clientes que puedan ser patrocinados por nosotros, y no tengan que abonar ese dinero. Principalmente, debido a que entendemos que los futbolistas son proyectos a largo plazo, y de esta manera se puede establecer una relación beneficiosa para ambas partes.

Desglose de comisiones por servicio ofrecido (Conforme con el reglamento FIFA):

Firma de contrato: Para la firma la comisión depende de que el sueldo sea mayor de 200.000 dólares americanos 3% del importe total del salario recibido. En caso de que el sueldo sea menor de ese importe, el porcentaje de comisión será del 5%.

Salario del jugador: En caso de que el sueldo sea mayor de 200.000 dólares americanos 3% del importe total del salario recibido. En caso de que el sueldo sea menor de ese importe, el porcentaje de comisión será del 5%.

Traspaso: 10% del importe total del traspaso

Acuerdos comerciales: Este tipo de importes no se encuentran regulados por FIFA, por lo tanto hemos decidido que esta sea de un 5% del importe de los acuerdos generados.

Lugar:

Por nuestra parte, entendemos que para que nuestra empresa gane reconocimiento a nivel nacional tenemos que establecer nuestra estrategia de distribución. Primeramente, esta estrategia se basará en buscar convenios con diferentes clubes a nivel nacional. En el caso de Uruguay, priorizando los departamentos de Montevideo y Canelones, buscaremos lograr convenios con clubes formativos y de “baby fútbol” (fútbol de divisiones infantiles). De esta manera, podremos posicionar nuestra marca a nivel local, en puntos estratégicos clave, donde podremos comenzar a contactar con potenciales clientes. Por otro lado, nos posicionamos en diferentes torneos y ligas locales, buscando patrocinar este tipo de competencias para aumentar el posicionamiento de la marca. Asimismo, esto potenciará las posibilidades de lograr acuerdos de convenio con clubes locales, al apoyar el deporte local. Por otra parte, de parte de la empresa organizaremos jornadas de captación, para poder de esta manera contactar con un número mayor de jugadores, priorizando poblaciones pequeñas del interior. Algunos sitios estratégicos para esto son: Maldonado, Durazno, Salto y Artigas, donde hay una gran tradición por el fútbol infantil, y son potenciales semilleros futbolísticos. Por otro lado, en Argentina se seguiría la misma estrategia, priorizando puntos clave del interior, como; Córdoba, Santa Fe y Tucumán.

Promoción:

Nuestra estrategia de promoción va a estar enfocada, en parte, con el uso de redes sociales como Instagram, Tik Tok y Youtube mediante la creación de contenido atractivo para el público y publicidad segmentada dirigida a futbolistas jóvenes y clubes que estén interesados en nuestros jugadores. Para lograr un posicionamiento más profesional, utilizaremos LinkedIn como una de nuestras principales herramientas de promoción y networking, creando un perfil corporativo sólido. También vamos a contar con una página web en donde incluiremos información completa y detallada de nuestros servicios, valores, integrantes de la empresa, los jugadores que representamos y nuestro contacto. El marketing

digital está teniendo un impacto significativo en la industria deportiva mejorando su alcance global, la segmentación de la audiencia, la experiencia de los fans, la capacidad de análisis y la generación de ingresos. (Ridge, 2023). Por otro lado, vamos a establecer vínculos con academias, clubes y entrenadores de Argentina y Uruguay para poder identificar nuevos talentos y facilitar las oportunidades para nuestros futbolistas. También estaremos presentes en torneos nacionales e internacionales con el fin de poder interactuar con jugadores y equipos que estén interesados en la representación. Y otro de nuestros objetivos es poder tener entrevistas en televisión, aunque también vamos a publicar este tipo de contenido en nuestras redes, para dar a conocer nuestra empresa y captar la atención e interés de futbolistas, familias y clubes.

De cara a lograr una promoción eficiente, es fundamental maximizar las herramientas de SEO y SEM. Principalmente, porque gracias a estas plataformas, podremos tener un posicionamiento más sólido y un alcance mayor. Por ende, en el caso del SEO, realizaremos las siguientes estrategias:

- **Palabras clave:** A la hora de establecer un SEO exitoso, es fundamental comenzar realizando una búsqueda precisa sobre cuáles son las palabras clave en nuestro sector (Forbes, 2024). De esta manera, podremos lograr tener contenido relacionado con estas palabras clave, para así poder llegar a nuestro público objetivo. Por otro lado, se pueden utilizar plataformas como Semrush, Keyword Hero y Google Keyword Planner para poder encontrar nuestras palabras clave.
- **Contenido:** Al momento de buscar ser protagonista dentro de los espacios digitales, la generación de contenido es una estrategia fundamental al momento de buscar generar interacciones. Este contenido es fundamental que sea dirigido a nuestra audiencia, y fácilmente reproducible en nuestro sitio web.
- **Backlinks:** A través de nuestros clientes, y clubes con los que tendremos convenios, se pueden generar enlaces que puedan redirigir a nuestra

audiencia a nuestro sitio web. De esta manera, lograremos generar tráfico orgánico, y un alto número de visitas. Asimismo, se transmite una mayor confianza, al provenir de un perfil conocido.

Por otro lado, creemos que es fundamental buscar asociarnos con diferentes ex-jugadores y entrenadores del medio local. De esta manera, se podrá generar confianza dentro de la industria del fútbol, lo cual es fundamental a la hora de establecer la marca. Asimismo, será clave establecer un sólido networking de cara a lograr convenios con los clubes y federaciones locales. Gracias a esto, creemos que la marca podrá seguir ganando terreno, y podrá llegar a un número de clientes potencialmente más alto. Asimismo, de cara a la proyección de la empresa, será fundamental que los propios clientes de la empresa, se conviertan en embajadores de la misma. Por lo cual, se desarrollarán a través de las redes sociales de la empresa diferentes entrevistas y contenido interactivo donde los jugadores brindarán testimonio de su experiencia. Finalmente, respecto al branding de nuestro producto, hemos decidido optar por un diseño sobrio, que transmite profesionalismo y confianza. Además, creemos que nuestro logo tiene la posibilidad de diferenciarse respecto a la competencia, por tener un diseño de este tipo.

Respecto a nuestro SEM, será fundamental realizar estrategias puntuales para optimizar los recursos utilizados. Primeramente, es fundamental realizar un análisis de la competencia. De esta manera, podremos conocer cuales son sus métricas, así como cuáles son las palabras clave que utilizan. Esto se puede hacer de manera sencilla utilizando herramientas como SE Ránking, donde podremos conocer múltiples datos estadísticos de nuestra competencia a nivel digital. En segundo lugar, será fundamental tener un sitio web amigable, el cual sea fácil de utilizar para nuestros usuarios. De esta manera, el contenido generado podrá ser aprovechado al máximo, para poder aumentar el alcance del mismo. Finalmente, también es clave utilizar herramientas de publicidad digital como Google Ads, que nos ayudará a posicionarnos de manera consistente.

Activaciones:

Principalmente, para poder lograr dar a conocer nuestra empresa, tendremos dos estrategias de activación. La primera de ellas consiste en organizar una prueba de jugadores en la ciudad de Montevideo, para varias edades. De esta manera, tendremos la posibilidad de poder comenzar a generar interacciones alrededor de la empresa. Asimismo, esta jornada constará de un evento, donde se realizará una presentación de la empresa y del concepto que se propone. Además de esto, la empresa tendrá la posibilidad de comenzar a poder sumar clientes para el proyecto de manera rápida. De cara a buscar respaldo para el evento, realizaremos una colaboración con la Mutual de futbolistas del Uruguay, la cual invitaremos a que puedan participar de manera directa. Creemos que puede ser un punto positivo al momento de generar confianza alrededor del evento, y poder encontrarse asociado a valores positivos. En Argentina se realizará una estrategia similar, donde se realizará una jornada de prueba en Buenos Aires, donde se buscará comenzar a contactar con potenciales clientes. En segundo lugar, la otra activación que planteamos es realizar torneos amateur de manera periódica. De esta manera, se podrá generar contenido orgánico en redes sociales, y aportará de manera directa al posicionamiento de la marca. Asimismo, podremos continuar captando clientes de manera indirecta, debido a que los torneos pueden generar tráfico orgánico hacia nuestras redes sociales.

7. Plan de Operaciones:**Descripción del lugar físico:**

Como hemos mencionado anteriormente, contaremos con una oficina en Uruguay (Montevideo) y otra en Argentina (Buenos Aires) para cubrir las funciones de nuestros departamentos que se verán en el siguiente apartado. Ambas oficinas serán modernas y funcionales, con acceso a internet y zonas comunes. El espacio estará dividido por departamentos, sala de reuniones, áreas coworking para reuniones informales, áreas para que nuestros psicólogos deportivos puedan

dar sus sesiones y cada oficina estará equipada para facilitar el trabajo presencial y virtual. Hemos calculado una superficie de 125-150 m² por oficina. En relación a la ubicación, la oficina de Buenos Aires se encontrará en el barrio Belgrano debido a su buena ubicación sin tránsito y caos urbano como otras zonas céntricas de la ciudad. También se encuentra cerca de clubes importantes como River Plate y escuelas deportivas. Por otro lado, nuestra segunda oficina en Montevideo tendrá lugar en Pocitos gracias a su zona moderna, residencial, buena imagen y accesibilidad para clientes y futbolistas jóvenes.

Además del trabajo presencial vamos a utilizar una plataforma digital interna (intranet) para la gestión de información de nuestros futbolistas, coordinación y comunicación entre ambos países, y seguimiento de procesos administrativos, legales y de scouting. Esta plataforma tendrá un acceso restringido por departamento garantizando la protección de datos y confidencialidad de cada jugador como lo son los contratos, seguimiento de rendimiento deportivo e informes psicológicos. También integrará una agenda compartida, mensajería interna y almacenamiento en la nube para facilitar el trabajo entre los equipos y asegurar un acceso rápido a toda la información necesaria.

Descripción de los materiales y equipamientos:

Para garantizar un correcto funcionamiento de nuestras oficinas debemos contar con ciertos materiales que permitan desarrollar las actividades de cada departamento. Es por eso que necesitaremos principalmente sillas, escritorios, estanterías, mesas para las reuniones, ordenadores, impresoras y material de oficina. Por otro lado, necesitaremos herramientas digitales como Office 365, Google Workspace y plataformas de scouting para optimizar el trabajo en equipo. Muchos de estos materiales necesitarán mantenimiento o directamente ser reemplazados con el paso del tiempo. Por ejemplo, aquellos muebles gastados o dañados deberán ser reparados o reemplazados por uno nuevo y debemos contar con un servicio de limpieza externo para mantener las oficinas en óptimas condiciones garantizando un espacio de trabajo limpio. Todo esto constituye una

inversión sumamente importante para garantizar el trabajo óptimo de la empresa a corto, medio y largo plazo. La gestión de los materiales y equipamientos será planificada estratégicamente considerando el correcto mantenimiento y/o ..

Los cálculos de la cuantía de los recursos materiales nombrados anteriormente se verán reflejados en el apartado diez donde incluiremos todo lo relacionado al plan económico-financiero y de viabilidad.

Procesos de la empresa:

Estratégicos: “Los procesos estratégicos son el motor que impulsa la optimización y el crecimiento sostenible dentro de una organización”. (Mundo Posgrado, s.f.). Están ligados a la misión y visión de nuestra empresa y guiarán el rumbo de Latam Talent Support Group a largo plazo. Es por eso que las actividades de este proceso estarán relacionadas con la identificación de futbolistas talentosos, alianzas estratégicas con clubes, representantes y otras agencias, análisis de mercado en Sudamérica, Europa y Estados Unidos para detectar oportunidades, y establecer KPIs como por ejemplo el número de contratos firmados en un período de tiempo concreto como puede ser 4 meses y también el número de traspasos de jugadores. Como objetivo debemos asegurar que la empresa crezca constantemente, es por eso que realizaremos revisiones semestrales de los procesos internos, análisis de la competencia para adaptarnos a las nuevas demandas del mercado, nuevas estrategias de marketing, herramientas digitales y capacitación continua del equipo. A la vez, debemos aumentar cada vez más nuestra visibilidad y atraer jugadores nuevos. Es por eso que la participación en conferencias y eventos es fundamental, así también como crear campañas publicitarias en redes sociales que atraen la atención de los clubes, futbolistas y posibles aliados estratégicos.

Operativos: “Los procesos operativos vinculan a la compañía con su público objetivo para proveerle de los mejores productos y servicios”. (Mecalux, s.f.) Estos procesos están conectados con las actividades diarias de la empresa

proporcionando un servicio directamente al cliente (jugadores y clubes) como pueden ser visitas a partidos, academias y torneos para valorar el desempeño de los jugadores, uso de plataformas de scouting detectar nuevos talentos, entrevistas con familias y jugadores para detallar nuestros servicios y a su vez firmar contratos y establecer alianzas estratégicas. Nuestro objetivo en este proceso es posicionar a los jugadores en clubes nacionales e internacionales y asegurar que los contratos se gestionen correctamente. Para eso debemos garantizar que los futbolistas estén preparados física y mentalmente para competir a nivel profesional y concretar pruebas en clubes que estén buscando nuevos talentos. A la vez tenemos que asegurarnos de que los términos contractuales se cumplan, como las cláusulas de transferencia y los pagos.

De soporte: “Los procesos de soporte permiten ejecutar los procesos centrales de forma eficaz y también son de importancia estratégica, siempre que cumplan su función de apoyo”. (Kothari, 2024). Aseguran que los procesos estratégicos y operativos se lleven a cabo correctamente y son esenciales para el funcionamiento óptimo de la empresa. Es por eso que como objetivo debemos mantener una buena relación con los medios deportivos, garantizar una administración eficiente de nuestros recursos y la liquidez de la empresa gestionando tanto los cobros como los pagos relacionados con nuestros servicios, realizar informes financieros periódicamente para analizar el rendimiento económico de la empresa, y en cuanto a la gestión de recursos humanos hay que asegurarnos de tener un equipo motivado y altamente calificado para competir en el mercado. Para esto implementaremos una formación continua del equipo en términos éticos, legales y deportivos en el fútbol profesional. Por otro lado, debemos mantener una comunicación clara y fluida tanto interna como externamente y gestionar eficazmente la reputación de la agencia.

8. Plan de Recursos Humanos:

Organigrama:

LATAM Talent Support Group va a contar con un equipo que garantizará un manejo óptimo de los futbolistas representados. A continuación presentaremos el organigrama de la empresa, el cual se va a dividir en departamentos que van a encargarse de gestionar nuestros principales servicios asegurando un acompañamiento integral para cada uno de nuestros futbolistas. Nuestro objetivo es ofrecer un servicio completo y de calidad, es por eso que cada área está pensada para brindarle a los jugadores las herramientas necesarias para potenciar su carrera a corto, medio y largo plazo. Como hemos mencionado anteriormente, el equipo va a estar distribuido en dos oficinas principales, una en Buenos Aires y otra en Montevideo.

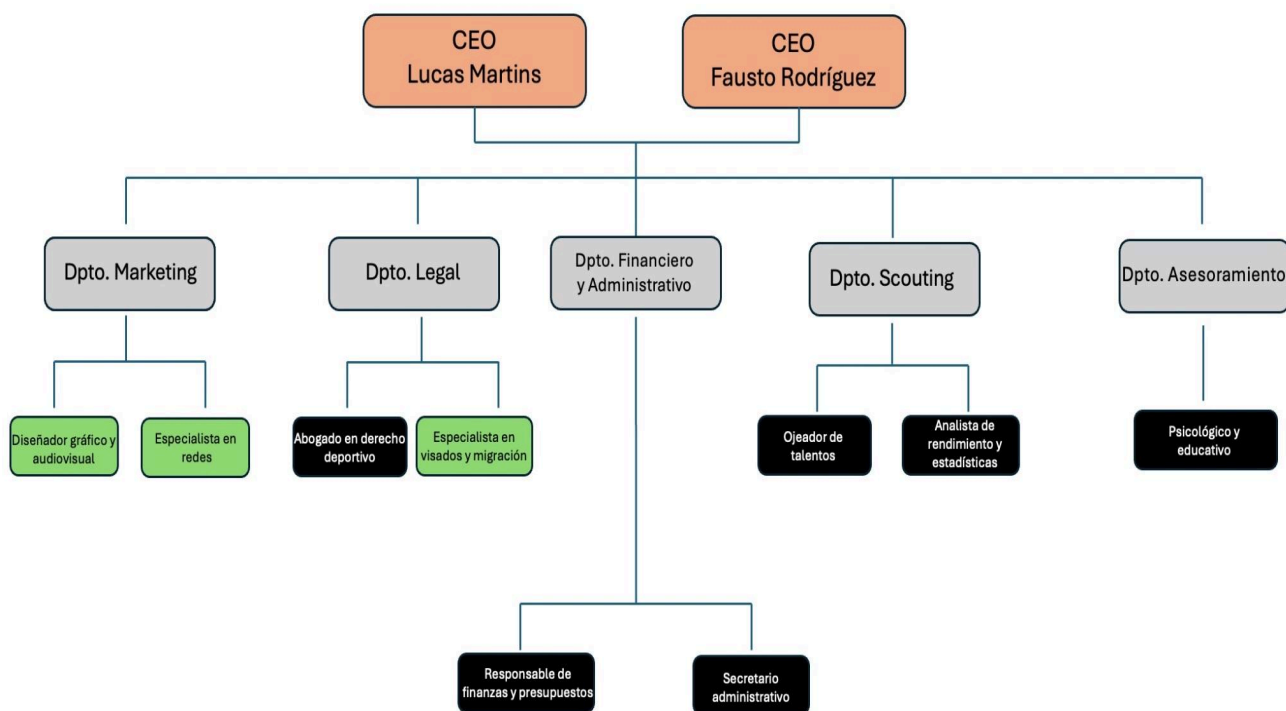


Figura 3. Organigrama LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

El organigrama se divide en 5 departamentos esenciales para el correcto funcionamiento de nuestra empresa. Dentro de cada departamento podemos ver los puestos que se llevarán a cabo tanto en ambos países. El organigrama será el mismo en cada país pero en el caso del departamento de marketing los responsables se encargarán de ambos países, es decir, un solo departamento de marketing para los dos países ya que pueden trabajar de manera remota (por lo menos al principio) y además serán subcontractados (freelance). Tendremos un total de trece trabajadores contratados (los que se ven en los cuadros negros del organigrama) y seis subcontractados que serían los dos cargos del departamento de marketing y el especialista en visados y migración. El objetivo de esta distribución es asegurar que la empresa funcione de manera coherente en ambos países.

Sistema de reclutamiento y selección de los trabajadores.

En relación al proceso de reclutamiento, utilizaremos LinkedIn para captar trabajadores que se adapten a cada área de la empresa. A la vez, mediante nuestras redes sociales publicaremos ofertas y evaluaremos a los candidatos mediante pruebas de competencias y luego una entrevista presencial u online. También tendremos muy presente el networking con profesionales del sector participando en eventos como conferencias y convenciones en el ámbito deportivo y así poder interactuar con expertos de este sector estableciendo buenas conexiones. Por otro lado, abrimos la posibilidad de que estudiantes de universidad puedan realizar pasantías, sobre todo en las áreas de marketing ya que suelen tener un buen manejo de las redes sociales y posibles ideas innovadoras que nos puedan ser útiles. También podrían recopilar información y datos sobre futbolistas, familiarizarse con plataformas como Wyscout y elaborar informes de seguimiento.

Contratos y política salarial:

Utilizaremos dos tipos de contrato dependiendo de las funciones de cada empleado con el objetivo de garantizar la estabilidad de los mismos. Estos contratos estarán adaptados a la legislación laboral vigente tanto de Uruguay como de Argentina.

- Contrato a término fijo: Adaptados a aquellos puestos en donde la necesidad de personal no sea necesariamente a largo plazo como puede ser las funciones administrativas. Así podremos evaluar el desempeño de nuestros empleados en un tiempo determinado (duración de 12 meses y posibilidad de renovación).
- Contrato laboral indefinido: A diferencia del contrato anterior, en este caso vamos a enfocarnos en puestos muy importantes para la empresa en donde será crucial que se desarrollen a largo plazo y nos brinden seguridad, estabilidad y confianza en su trabajo. La duración será indefinida ya que el empleado se deberá comprometer a trabajar de manera continua y a largo plazo fortaleciendo nuestra estructura interna y manteniendo relaciones laborales duraderas. Aquí entrarían el departamento legal, scouting y de asesoramiento.

Análisis del desempeño y formación:

En cuanto al análisis del desempeño y formación, vamos a realizar dos o tres veces al año evaluaciones de desempeño utilizando KPIs para poder medir la productividad, eficiencia y el cumplimiento de objetivos de cada miembro de LATAM Talent Support Group. Algunos ejemplos de KPIs para nuestra empresa serían el número de informes de jugadores generados en 3 meses, alcance de campañas, engagement en redes sociales, rentabilidad de las inversiones y tiempo de resolución de contratos. Estas evaluaciones permitirán detectar áreas de mejora. Por otro lado, utilizaremos el método de feedback 360 para medir las competencias de los empleados que serán evaluados por diferentes personas de

la empresa y también por sí mismo. “El resultado de este proceso es un informe que ayudará al trabajador a tener en cuenta sus puntos débiles y corregirlos fomentando su desarrollo tanto personal como laboral”. (Personio, s.f.)

Asimismo, vamos a llevar a cabo un plan de formación continua con el objetivo de garantizar el crecimiento y constante aprendizaje de nuestros trabajadores. La metodología incluirá cursos, charlas y talleres enfocados en áreas clave como el marketing, normativas legales, scouting, finanzas y estadísticas deportivas. Además, vamos a realizar simulaciones prácticas para que los trabajadores puedan aplicar la teoría en la práctica.

Salarios brutos y costes de seguridad social:

A continuación vamos a reflejar los salarios brutos de nuestros trabajadores junto con los costes de la seguridad social de cada país. En nuestro caso, el porcentaje total de los costes de la seguridad social a cargo de la empresa quedaría en un 26% en Argentina y un 12,5% en Uruguay.

ARGENTINA			
Personal	Numero	Sueldo Bruto	Total
Abogado en derecho deportivo	1	\$ 750	\$ 750
Responsable de finanzas y presupuestos	1	\$ 650	\$ 650
Secretario administrativo	1	\$ 400	\$ 400
Ojeador de talentos	2	\$ 550	\$ 1,100
Analista de rendimiento y estadísticas	1	\$ 400	\$ 400
Asesoramiento psicológico y educativo	1	\$ 600	\$ 600
Total sueldos			\$ 3,900
Seguridad Social		26%	\$ 1,014

Tabla 1. Salarios brutos y costes de seguridad social Argentina LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

URUGUAY			
Personal	Numero	Sueldo Bruto	Total
Abogado en derecho deportivo	1	\$ 850	\$ 850
Responsable de finanzas y presupuestos	1	\$ 750	\$ 750
Secretario administrativo	1	\$ 450	\$ 450
Ojeador de talentos	1	\$ 600	\$ 1,200
Analista de rendimiento y estadísticas	1	\$ 450	\$ 450
Asesoramiento psicológico y educativo	1	\$ 700	\$ 700
Total sueldos			\$ 4,400
Seguridad Social		12.5%	\$ 550

Tabla 2. Salarios brutos y costes de seguridad social Uruguay LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en las tablas, estos serán los sueldos de nuestros trabajadores contratados, que como hemos mencionado anteriormente serán trece en total (siete en Argentina y seis en Uruguay). Los trabajadores subcontratados/freelance tendrán una ganancia dependiendo del trabajo que hagan, estos vendrían a ser los puestos de marketing y el especialista en visados y migración. Por otro lado, podemos ver que los sueldos son más altos en Uruguay debido a que el promedio de sueldos en este país es de 892 dólares y en Argentina de 583 dólares. (Delgado, 2025). Además, en Uruguay hay menor inflación y mayor estabilidad económica lo cual genera expectativas salariales más estables y elevadas por parte de los trabajadores.

9. Plan Jurídico:

La sociedad limitada (SL) es un tipo de sociedad mercantil ampliamente utilizada por emprendedores y por pequeñas y medianas empresas (PYMES). Es un tipo de sociedad altamente utilizado debido a la responsabilidad limitada de los socios al momento de responder a deudas con su patrimonio personal (Delgado, 2022). Por otro lado, se destaca el hecho de no tener que realizar un depósito de capital social determinado en Uruguay ni en Argentina (Sin embargo, se recomienda que esta sea proporcional a la actividad realizada por la empresa). Por lo tanto,

creemos que este tipo de sociedad es idóneo para nuestro plan de negocio ya que se podrá iniciar la empresa sin un aporte económico considerable y se reducirán los riesgos para los socios. Asimismo, es una manera de proteger el patrimonio personal de cada uno de los socios al momento de constituir la empresa, y que estos puedan sentirse seguros en el transcurso del tiempo. Por otra parte, este tipo de sociedad permite un manejo flexible y presenta pasos sencillos en ambos países para poder establecerse.

Por otro lado, hemos decidido establecer una sociedad en cada país (Uruguay y Argentina respectivamente), lo que significa realizar un aporte inicial de 2.000 dólares americanos (USD) para el inicio de la sociedad. Primeramente, hemos tomado esta decisión estratégica debido a facilitar nuestras operaciones legales y comerciales. Principalmente, porque ambos países tienen regulaciones fiscales, laborales y comerciales, por lo que abrir una sociedad en cada país facilita las operaciones en el tiempo. Por otro lado, abrir una sociedad individual en ambos territorios ayudaría a poder capitalizar las ventajas fiscales, ya que la actividad se comercializará por país. Asimismo, la empresa podrá deducir gastos fiscales locales, lo cual solamente se podría hacer abriendo sociedades individuales. Respecto al proceso para la apertura en cada país, esto se puede gestionar a través de estudios jurídicos que pueden ayudarnos a realizar el proceso legal. (Estudio Juridico Uruguay, 2024).

Respecto a los pasos y procesos para la apertura de la sociedad en cada uno de los países, estos se dividen de la siguiente manera:

Proceso de apertura de sociedad Uruguay (Estudio Juridico Uruguay, 2024)
Ley 16060:

1. Elaboración y firma de los estatutos sociales, que deben contener información sobre la denominación de la empresa, el objeto social, la duración de la sociedad, entre otros aspectos.

2. Obtención de la autorización notarial y registro en la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay.
3. Inscripción en el Registro de Empresas para la inscripción definitiva en el Banco de Previsión Social (BPS) y la DGI.
4. Obtención del Número de Identificación Tributaria (RUT) en la DGI.
5. Obtención de la Personería Jurídica que otorga la capacidad legal a la empresa para operar.

Proceso de apertura de sociedad Argentina, Ley 19550:

1. Redactar los Poderes para obtener el NIF de los accionistas.
2. Redactar los Poderes para constituir la sociedad.
3. Redactar los Estatutos de la Sociedad.
4. Inscripción en el Registro Público de Comercio.
5. Obtener el certificado de inscripción.
6. Inscripción en la Administración Fiscal y Tributaria (AFIP).
7. Abrir una cuenta bancaria.
8. Registrar los Libros de la Sociedad.

10. Plan económico-financiero y viabilidad:

Inversión inicial y financiación:

Esta tabla detalla las inversiones iniciales que realizaremos para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa desde el inicio. Se incluyen los principales recursos materiales, tecnológicos y adecuación de oficinas. Estos valores reflejan el total de la inversión inicial en conjunto, es decir, de las dos oficinas y está adaptado al plan de operaciones en donde explicamos la descripción de los materiales y equipamientos necesarios. Asimismo, se determina la vida útil de cada elemento y su correspondiente amortización anual permitiéndonos proyectar de forma precisa el impacto económico de estas inversiones a lo largo del tiempo.

Inversiones	Precio (\$)	Vida útil (años)	Amortización (\$)
Mobiliario	\$ 12,000	5	\$ 2,400
Material de oficina inicial	\$ 1,500	1	\$ 1,500
Licencias de software	\$ 3,500	1	\$ 3,500
Equipo informático	\$ 15,000	4	\$ 3,750
Intranet y plataforma digital	\$ 8,000	3	\$ 2,667
Oficinas (posibles reformas)	\$ 10,000	2	\$ 5,000
TOTAL	\$ 50,000	-	\$ 18,817
TOTAL INVERSIÓN	\$ 50,000		
PROVISIÓN DE FONDOS	\$ 10,000		
TOTAL DE RECURSOS	\$ 60,000		
Recursos ajenos	\$ 20,000	33.33	
Recursos propios	\$ 40,000	66.67	

Tabla 3. Inversión inicial y financiación LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

Fuentes de financiación:

La siguiente tabla muestra las fuentes que vamos a utilizar para cubrir la inversión inicial total. Los recursos propios reflejan el capital que vamos a aportar nosotros, es decir los CEOs, y por otro lado un préstamos bancario. Esta combinación nos ayudará a conservar algo de independencia económica hasta poder conseguir ingresos externos para cubrir los gastos iniciales.

Financiación (\$)	Tipo de fuente de financiación	Capital (\$)	Intereses (%)
\$ 40,000	Recursos propios	\$ 40,000	0%
\$ 20,000	Préstamo bancario	\$ 20,000	5%
TOTAL	-	\$ 60,000	-

Tabla 4. Fuentes de financiación LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

Balance de situación:

El balance de situación representa la estructura económica inicial de nuestra agencia. En el activo, calculamos una inversión total de \$60.000 distribuidos en \$45.000 que pertenecen al activo no corriente y \$15.000 al activo corriente. Por otro lado, en el patrimonio neto y pasivo también obtenemos un total de \$60.000 de los cuales \$40.000 pertenecen al patrimonio neto y \$20.000 al pasivo no corriente.

Activo	\$	Patrimonio Neto y Pasivo	\$
Activo no corriente		Patrimonio Neto	
Mobiliario	\$ 12,000	Capital Social	\$ 40,000
Equipo informático	\$ 15,000		
Intranet y plataforma digital	\$ 8,000	Pasivo no corriente	
Adaptación de oficinas	\$ 10,000	Préstamo bancario	\$ 20,000
Total Activo no corriente	\$ 45,000	Total Pasivo no corriente	\$ 20,000
Activo corriente		Pasivo corriente	
Material de oficina inicial	\$ 1,500	-	-
Caja y bancos	\$ 13,500		
Total Activo corriente	\$ 15,000		
TOTAL ACTIVO	\$ 60,000	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	\$ 60,000

Tabla 5. Balance de situación LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

Ingresos y gastos del año 1 Argentina:

Por nuestra parte estimamos que los ingresos del primer año en Argentina serán de \$74.522, porque entendemos que lograremos comenzar con una base sólida. Principalmente, porque apostamos a lograr consolidar un número inicial de clientes y de comisiones. Por otro lado, los gastos serían de \$72.209,66 lo cual nos resultaría en un margen de ganancia realmente bajo. Asimismo, el gasto más alto será el de sueldos, que es de 46.800 al año.

ARGENTINA													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos													
Ingresos por suscripciones mensuales	€ 2,000.00	€ 2,200.00	€ 2,600.00	€ 2,800.00	€ 2,900.00	€ 3,400.00	€ 3,800.00	€ 4,300.00	€ 4,400.00	€ 4,500.00	€ 5,000.00	€ 5,600.00	€ 43,500.00
Ingresos por Comisiones de clientes	€ 700.00	€ 900.00	€ 1,200.00	€ 1,400.00	€ 1,500.00	€ 1,800.00	€ 2,100.00	€ 2,500.00	€ 2,600.00	€ 2,700.00	€ 3,000.00	€ 3,500.00	€ 23,900.00
Ingresos por comisiones puntuales	€ 100.00	€ 190.00	€ 240.00	€ 230.00	€ 290.00	€ 390.00	€ 440.00	€ 490.00	€ 500.00	€ 520.00	€ 590.00	€ 602.00	€ 4,582.00
Ingresos por asesoramiento complement	€ 100.00	€ 120.00	€ 140.00	€ 160.00	€ 180.00	€ 200.00	€ 220.00	€ 240.00	€ 260.00	€ 280.00	€ 300.00	€ 340.00	€ 2,540.00
Ingresos totales	€ 2,900.00	€ 3,410.00	€ 4,180.00	€ 4,590.00	€ 4,870.00	€ 5,790.00	€ 6,560.00	€ 7,530.00	€ 7,760.00	€ 8,000.00	€ 8,890.00	€ 10,042.00	€ 74,522.00
Gastos													
Publicidad	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 800.00	€ 9,600.00
Sueldos	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 46,800.00
Seguridad social	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 1,014.00	€ 12,168.00
Mantenimiento plataforma digital	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 600.00
Alquiler de oficinas	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 1,800.00
Servicio de limpieza	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 1,200.00
Intereses del prestamo	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 499.92
Gastos totales	€ 6,055.66	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 6,014.00	€ 72,209.66
EBITDA	€ (3,155.66)	€ (2,604.00)	€ (1,834.00)	€ (1,424.00)	€ (1,144.00)	€ (224.00)	€ 546.00	€ 1,516.00	€ 1,746.00	€ 1,986.00	€ 2,876.00	€ 4,028.00	€ 2,312.34
Amortizaciones	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 9,408.24
EBIT	€ (2,371.64)	€ (1,819.98)	€ (1,049.98)	€ (639.98)	€ (359.98)	€ 560.02	€ 1,330.02	€ 2,300.02	€ 2,530.02	€ 2,770.02	€ 3,660.02	€ 4,812.02	€ 11,720.58

Tabla 6. Ingresos y gastos del año 1 Argentina LATAM Talent Support Group.

Elaboración Propia.

Ingresos y gastos del año 1 Uruguay:

En el caso de Uruguay, creemos que la situación respecto a los ingresos es distinta debido a las proporciones del país y cantidad de equipos. Ambos elementos son de dimensión pequeña, lo cual termina influyendo en nuestras estimaciones de ingresos que serían en este caso de 56.522 con unos costes de 59.941,66. En este caso estimamos costes altos debido a que los costes sociales en el Uruguay son altos en relación a Argentina. En Uruguay el coste más alto es el mismo que en Argentina que son los sueldos, lo cual nos muestra una correlación en ambos países.

URUGUAY													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos													
Ingresos por suscripciones mensuales	€ 1,200.00	€ 1,400.00	€ 1,600.00	€ 1,800.00	€ 2,000.00	€ 2,500.00	€ 2,800.00	€ 3,100.00	€ 3,200.00	€ 3,300.00	€ 3,700.00	€ 3,800.00	€ 30,400.00
Ingresos por Comisiones de clientes	€ 300.00	€ 500.00	€ 700.00	€ 900.00	€ 1,100.00	€ 1,800.00	€ 2,000.00	€ 2,300.00	€ 1,900.00	€ 2,100.00	€ 2,600.00	€ 2,800.00	€ 19,000.00
Ingresos por comisiones puntuales	€ 100.00	€ 190.00	€ 240.00	€ 230.00	€ 290.00	€ 390.00	€ 440.00	€ 490.00	€ 500.00	€ 520.00	€ 590.00	€ 602.00	€ 4,582.00
Ingresos por asesoramiento complementario	€ 100.00	€ 120.00	€ 140.00	€ 160.00	€ 180.00	€ 200.00	€ 220.00	€ 240.00	€ 260.00	€ 280.00	€ 300.00	€ 340.00	€ 2,540.00
Ingresos totales	€ 1,700.00	€ 2,210.00	€ 2,680.00	€ 3,090.00	€ 3,570.00	€ 4,890.00	€ 5,460.00	€ 6,130.00	€ 5,860.00	€ 6,200.00	€ 7,190.00	€ 7,542.00	€ 56,522.00
Gastos													
Publicidad	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 200.00	€ 2,400.00
Sueldos	€ 4,400.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 3,900.00	€ 47,300.00
Seguridad social	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 550.00	€ 6,600.00
Mantenimiento plataforma digital	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 50.00	€ 600.00
Alquiler de oficinas	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 150.00	€ 1,800.00
Servicio de limpieza	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 100.00	€ 1,200.00
Intereses del préstamo	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 41.66	€ 499.92
Gastos totales	€ 5,491.66	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 4,950.00	€ 59,941.66
EBITDA	€ (3,791.66)	€ (2,740.00)	€ (2,270.00)	€ (1,860.00)	€ (1,380.00)	€ (60.00)	€ 510.00	€ 1,180.00	€ 910.00	€ 1,250.00	€ 2,240.00	€ 2,592.00	€ (3,419.66)
Amortizaciones	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 784.02	€ 9,408.24
EBIT	€ (3,007.64)	€ (1,955.98)	€ (1,485.98)	€ (1,075.98)	€ (595.98)	€ 724.02	€ 1,294.02	€ 1,964.02	€ 1,694.02	€ 2,034.02	€ 3,024.02	€ 3,376.02	€ 5,988.58

Tabla 7. Ingresos y gastos del año 1 Uruguay LATAM Talent Support Group.

Elaboración Propia.

Cuenta de resultados a 5 años Uruguay:

En la siguiente tabla podemos observar que el plazo de recuperación es de 3,9 años lo cual es relativamente considerable respecto a la inversión inicial. Por otra parte el VAN y el TIR es bastante interesante para la inversión, los cuales son de 27.866,70 y del 20% respectivamente. Asimismo, podemos observar que los gastos en los sueldos tienen un aumento entre los años 2 y 4, debido a que planeamos realizar una ampliación de personal en las áreas de asesoramiento y representación. Finalmente, el beneficio que se nos otorgará el quinto año será de 52580,01, lo cual es bastante positivo en el progreso financiero de la empresa.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 30,400.00	€ 36,480.00	€ 45,964.80	€ 54,698.11	€ 71,107.55
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 19,000.00	€ 25,270.00	€ 31,334.80	€ 41,361.94	€ 49,634.32
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 4,582.00	€ 4,948.56	€ 6,829.01	€ 9,424.04	€ 12,062.77
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 2,540.00	€ 2,616.20	€ 3,139.44	€ 3,767.33	€ 5,274.26
Ingresos totales		€ 56,522.00	€ 69,314.76	€ 87,268.05	€ 109,251.41	€ 138,078.90
Gastos						
Publicidad		€ 2,400.00	€ 2,520.00	€ 2,646.00	€ 2,778.30	€ 2,917.22
Sueldos		€ 47,300.00	€ 48,719.00	€ 53,590.90	€ 53,590.90	€ 53,590.90
Seguridad social		€ 6,600.00	€ 6,798.00	€ 8,157.60	€ 9,789.12	€ 9,789.12
Mantenimiento plataforma digital		€ 600.00	€ 618.00	€ 741.60	€ 889.92	€ 934.42
Alquiler de oficinas		€ 1,800.00	€ 1,854.00	€ 1,909.62	€ 1,966.91	€ 2,065.25
Servicio de limpieza		€ 1,200.00	€ 1,212.00	€ 1,224.12	€ 1,236.36	€ 1,248.72
Intereses del préstamo		€ 499.92	€ 514.92	€ 530.37	€ 546.28	€ 562.66
Gastos totales		€ 60,399.92	€ 62,235.92	€ 68,800.21	€ 70,797.79	€ 71,108.29
EBITDA		€ (3,877.92)	€ 7,078.84	€ 18,467.85	€ 38,453.63	€ 66,970.60
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
EBIT (BAII)		€ (13,286.16)	€ (2,329.40)	€ 9,059.61	€ 29,045.39	€ 57,562.36
Impuesto sobre beneficio		€ (3,321.54)	€ (582.35)	€ 2,264.90	€ 7,261.35	€ 14,390.59
NOPLAT		€ (9,964.62)	€ (1,747.05)	€ 6,794.71	€ 21,784.04	€ 43,171.77
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
FC Operativo		€ (556.38)	€ 7,661.19	€ 16,202.95	€ 31,192.28	€ 52,580.01
CAPEX	-50000					
Flujo de caja libre	-50000	-556.38	7661.19	16202.95	31192.28	52580.01
Flujo de caja acumulado	-50000	-50556.38	-42895.19	-26692.24	4500.04	57080.05
Plazo de recuperación	3.914415416					
VAN	\$ 27,866.70					
TIR	20%					
Tasa de descuento	7.92%					
Impuesto sobre beneficio	25%					

Tabla 8. Cuenta de resultados a 5 años Uruguay LATAM Talent Support Group.

Elaboración Propia.

Cuenta de resultados a 5 años Argentina:

En el caso de Argentina basándonos en la premisa inicial, entendemos que el progreso de los ingresos será más favorable debido a que podríamos lograr tener un número más alto de jugadores. Asimismo, este elemento no solamente impactaría las suscripciones sino que también las comisiones. Por otra parte, los sueldos también tienen un incremento en los años 2 y 4, ya que planteamos una estructura de crecimiento similar para ambos países.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 43,500.00	€ 52,200.00	€ 65,772.00	€ 78,268.68	€ 101,749.28
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 23,900.00	€ 31,787.00	€ 39,415.88	€ 52,028.96	€ 62,434.75
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 4,582.00	€ 4,948.56	€ 6,829.01	€ 9,424.04	€ 12,062.77
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 2,540.00	€ 2,616.20	€ 3,139.44	€ 3,767.33	€ 5,274.26
Ingresos totales		€ 74,522.00	€ 91,551.76	€ 115,156.33	€ 143,489.01	€ 181,521.07
Gastos						
Publicidad		€ 2,400.00	€ 2,520.00	€ 2,646.00	€ 2,778.30	€ 2,917.22
Sueldos		€ 46,800.00	€ 48,204.00	€ 57,844.80	€ 69,413.76	€ 69,413.76
Seguridad social		€ 12,168.00	€ 12,533.04	€ 15,039.65	€ 18,047.58	€ 18,047.58
Mantenimiento plataforma digital		€ 600.00	€ 618.00	€ 741.60	€ 889.92	€ 934.42
Alquiler de oficinas		€ 1,800.00	€ 1,854.00	€ 1,909.62	€ 1,966.91	€ 2,065.25
Servicio de limpieza		€ 1,200.00	€ 1,212.00	€ 1,224.12	€ 1,236.36	€ 1,248.72
Intereses del préstamo		€ 499.92	€ 514.92	€ 530.37	€ 546.28	€ 562.66
Gastos totales		€ 65,467.92	€ 67,455.96	€ 79,936.15	€ 94,879.10	€ 95,189.61
EBITDA		€ 9,054.08	€ 24,095.80	€ 35,220.18	€ 48,609.90	€ 86,331.45
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
EBIT (BAII)		€ (354.16)	€ 14,687.56	€ 25,811.94	€ 39,201.66	€ 76,923.21
Impuesto sobre beneficio		€ (123.96)	€ 5,140.65	€ 9,034.18	€ 13,720.58	€ 26,923.12
NOPLAT		€ (230.20)	€ 9,546.92	€ 16,777.76	€ 25,481.08	€ 50,000.09
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
FC Operativo		€ 9,178.04	€ 18,955.16	€ 26,186.00	€ 34,889.32	€ 59,408.33
CAPEX	-50000					
Flujo de caja libre	-50000	9178.04	18955.16	26186.00	34889.32	59408.33
Flujo de caja acumulado	-50000	-40821.96	-21866.81	4319.19	39208.51	98616.84
Plazo de recuperación	3.3400165					
VAN	\$ 62,563.77					
TIR	36%					
Tasa de descuento	7.75%					
Impuesto sobre beneficio	35%					

Tabla 9. Cuenta de resultados a 5 años Argentina LATAM Talent Support Group.

Elaboración Propia.

Escenario optimista Uruguay y Argentina:

En cuanto a los escenarios optimistas de ambos países dependen primeramente del impuesto sobre beneficio, donde en Uruguay es del 25% y en Argentina es del 35%. Asimismo, los plazos de recuperación son bastantes diferentes, en el caso de Argentina es de 2,06 y en el Uruguay es de 1,79 lo cual nos demuestra que el potencial de ingresos en el Uruguay es más interesante. Asimismo, se destaca el crecimiento en los ingresos mensuales. Finalmente, el VAN en Argentina es de 117.791,34 y en Uruguay de 170.037,36, siendo estos relativamente similares. Por otro lado, el TIR de Uruguay es bastante mayor en comparación al de Argentina, siendo este de 73% frente al 58%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 38,045.00	€ 45,654.00	€ 57,524.04	€ 68,453.61	€ 88,989.69
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 27,123.00	€ 36,073.59	€ 44,731.25	€ 59,045.25	€ 70,854.30
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 12,123.00	€ 13,092.84	€ 18,068.12	€ 24,934.00	€ 31,915.53
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 10,104.00	€ 10,407.12	€ 12,488.54	€ 14,986.25	€ 20,980.75
Ingresos totales		€ 87,395.00	€ 105,227.55	€ 132,811.95	€ 167,419.12	€ 212,740.27
Gastos						
Publicidad		€ 2,400.00	€ 2,520.00	€ 2,646.00	€ 2,778.30	€ 2,917.22
Sueldos		€ 47,300.00	€ 48,719.00	€ 53,590.90	€ 53,590.90	€ 53,590.90
Seguridad social		€ 6,600.00	€ 6,798.00	€ 8,157.60	€ 9,789.12	€ 9,789.12
Mantenimiento plataforma digital		€ 600.00	€ 618.00	€ 741.60	€ 889.92	€ 934.42
Alquiler de oficinas		€ 1,800.00	€ 1,854.00	€ 1,909.62	€ 1,966.91	€ 2,065.25
Servicio de limpieza		€ 1,200.00	€ 1,212.00	€ 1,224.12	€ 1,236.36	€ 1,248.72
Intereses del préstamo		€ 499.92	€ 514.92	€ 530.37	€ 546.28	€ 562.66
Gastos totales		€ 60,399.92	€ 62,235.92	€ 68,800.21	€ 70,797.79	€ 71,108.29
EBITDA		€ 26,995.08	€ 42,991.63	€ 64,011.75	€ 96,621.33	€ 141,631.98
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
EBIT (BAII)		€ 17,586.84	€ 33,583.39	€ 54,603.51	€ 87,213.09	€ 132,223.74
Impuesto sobre beneficio		€ 4,396.71	€ 8,395.85	€ 13,650.88	€ 21,803.27	€ 33,055.93
NOPLAT		€ 13,190.13	€ 25,187.54	€ 40,952.63	€ 65,409.82	€ 99,167.80
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
FC Operativo		€ 22,598.37	€ 34,595.78	€ 50,360.87	€ 74,818.06	€ 108,576.04
CAPEX	-50000					
Flujo de caja libre	-50000	22598.37	34595.78	50360.87	74818.06	108576.04
Flujo de caja acumulado	-50000	-27401.63	7194.15	57555.03	132373.08	240949.13
Plazo de recuperación	1.792051129					
VAN	\$ 170,037.36		Efectuable			
TIR	73%		Efectuable			
Tasa de descuento	7.92%					
Impuesto sobre beneficio	25%					

Tabla 10. Escenario optimista Uruguay LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 51,000.00	€ 61,200.00	€ 77,112.00	€ 91,763.28	€ 119,292.26
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 28,000.00	€ 37,240.00	€ 46,177.60	€ 60,954.43	€ 73,145.32
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 5,700.00	€ 6,156.00	€ 8,495.28	€ 11,723.49	€ 15,006.06
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 3,300.00	€ 3,399.00	€ 4,078.80	€ 4,894.56	€ 6,852.38
Ingresos totales		€ 88,000.00	€ 107,995.00	€ 135,863.68	€ 169,335.76	€ 214,296.03
Gastos						
Publicidad		€ 2,400.00	€ 2,520.00	€ 2,646.00	€ 2,778.30	€ 2,917.22
Sueldos		€ 46,800.00	€ 48,204.00	€ 57,844.80	€ 69,413.76	€ 69,413.76
Seguridad social		€ 12,168.00	€ 12,533.04	€ 15,039.65	€ 18,047.58	€ 18,047.58
Mantenimiento plataforma digital		€ 600.00	€ 618.00	€ 741.60	€ 889.92	€ 934.42
Alquiler de oficinas		€ 1,800.00	€ 1,854.00	€ 1,909.62	€ 1,966.91	€ 2,065.25
Servicio de limpieza		€ 1,200.00	€ 1,212.00	€ 1,224.12	€ 1,236.36	€ 1,248.72
Intereses del préstamo		€ 499.92	€ 514.92	€ 530.37	€ 546.28	€ 562.66
Gastos totales		€ 65,467.92	€ 67,455.96	€ 79,936.15	€ 94,879.10	€ 95,189.61
EBITDA		€ 22,532.08	€ 40,539.04	€ 55,927.53	€ 74,456.65	€ 119,106.42
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
EBIT (BAII)		€ 13,123.84	€ 31,130.80	€ 46,519.29	€ 65,048.41	€ 109,698.18
Impuesto sobre beneficio		€ 4,593.34	€ 10,895.78	€ 16,281.75	€ 22,766.95	€ 38,394.36
NOPLAT		€ 8,530.50	€ 20,235.02	€ 30,237.54	€ 42,281.47	€ 71,303.82
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
FC Operativo		€ 17,938.74	€ 29,643.26	€ 39,645.78	€ 51,689.71	€ 80,712.06
CAPEX	-50000					
Flujo de caja libre	-50000	17938.74	29643.26	39645.78	51689.71	80712.06
Flujo de caja acumulado	-50000	-32061.26	-2418.00	37227.77	88917.48	169629.54
Plazo de recuperación	2.060990165					
VAN	\$ 117,791.34		Efectuable			
TIR	58%		Efectuable			
Tasa de descuento	7.75%					
Impuesto sobre beneficio	35%					

Tabla 11. Escenario optimista Argentina LATAM Talent Support Group.

Elaboración Propia.

Escenario pesimista Uruguay y Argentina:

En ambos casos respecto al escenario pesimista los ingresos el crecimiento sería similar, pero teniendo en cuenta cifras más bajas. Asimismo, los ingresos anuales serían menores, por lo cual impactaría directamente en los flujos de caja de la empresa. Por otra parte, los plazos de recuperación serían mayores, con 4,41 años en Argentina y de 4,48 en el Uruguay, lo cual comparado con los otros escenarios es bastante desalentador. Por otra parte, los VAN y TIR siendo estos realmente bajos, y comenzando con ese nivel de ingresos podrían comprometer la situación financiera de la empresa.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 28,172.00	€ 33,806.40	€ 42,596.06	€ 50,689.32	€ 65,896.11
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 17,111.00	€ 22,757.63	€ 28,219.46	€ 37,249.69	€ 44,699.63
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 3,232.00	€ 3,490.56	€ 4,816.97	€ 6,647.42	€ 8,508.70
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 2,218.00	€ 2,284.54	€ 2,741.45	€ 3,289.74	€ 4,605.63
Ingresos totales		€ 50,733.00	€ 62,339.13	€ 78,373.95	€ 97,876.17	€ 123,710.07
Gastos						
Publicidad		€ 2,400.00	€ 2,520.00	€ 2,646.00	€ 2,778.30	€ 2,917.22
Sueldos		€ 47,300.00	€ 48,719.00	€ 53,590.90	€ 53,590.90	€ 53,590.90
Seguridad social		€ 6,600.00	€ 6,798.00	€ 8,157.60	€ 9,789.12	€ 9,789.12
Mantenimiento plataforma digital		€ 600.00	€ 618.00	€ 741.60	€ 889.92	€ 934.42
Alquiler de oficinas		€ 1,800.00	€ 1,854.00	€ 1,909.62	€ 1,966.91	€ 2,065.25
Servicio de limpieza		€ 1,200.00	€ 1,212.00	€ 1,224.12	€ 1,236.36	€ 1,248.72
Intereses del préstamo		€ 499.92	€ 514.92	€ 530.37	€ 546.28	€ 562.66
Gastos totales		€ 60,399.92	€ 62,235.92	€ 68,800.21	€ 70,797.79	€ 71,108.29
EBITDA		€ (9,666.92)	€ 103.21	€ 9,573.74	€ 27,078.38	€ 52,601.78
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
EBIT (BAII)		#####	€ (9,305.03)	€ 165.50	€ 17,670.14	€ 43,193.54
Impuesto sobre beneficio		€ (4,768.79)	€ (2,326.26)	€ 41.38	€ 4,417.53	€ 10,798.38
NOPLAT		#####	€ (6,978.77)	€ 124.13	€ 13,252.60	€ 32,395.15
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
FC Operativo		€ (4,898.13)	€ 2,429.47	€ 9,532.37	€ 22,660.84	€ 41,803.39
CAPEX		-50000				
Flujo de caja libre	-50000	-4898.13	2429.47	9532.37	22660.84	41803.39
Flujo de caja acumulado	-50000	-54898.13	-52468.66	-42936.30	-20275.45	21527.94
Plazo de recuperación	4.4850193					
VAN	\$ 393.37		Efectuable			
TIR	8%		Efectuable			
Tasa de descuento	7.92%					
Impuesto sobre beneficio	25%					

Tabla 12. Escenario pesimista Uruguay LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 37,000.00	€ 44,400.00	€ 55,944.00	€ 66,573.36	€ 86,545.37
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 18,000.00	€ 23,940.00	€ 29,685.60	€ 39,184.99	€ 47,021.99
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 3,100.00	€ 3,348.00	€ 4,620.24	€ 6,375.93	€ 8,161.19
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 1,900.00	€ 1,957.00	€ 2,348.40	€ 2,818.08	€ 3,945.31
Ingresos totales		€ 60,000.00	€ 73,645.00	€ 92,598.24	€ 114,952.36	€ 145,673.86
Gastos						
Publicidad		€ 2,400.00	€ 2,520.00	€ 2,646.00	€ 2,778.30	€ 2,917.22
Sueldos		€ 46,800.00	€ 48,204.00	€ 57,844.80	€ 69,413.76	€ 69,413.76
Seguridad social		€ 12,168.00	€ 12,533.04	€ 15,039.65	€ 18,047.58	€ 18,047.58
Mantenimiento plataforma digital		€ 600.00	€ 618.00	€ 741.60	€ 889.92	€ 934.42
Alquiler de oficinas		€ 1,800.00	€ 1,854.00	€ 1,909.62	€ 1,966.91	€ 2,065.25
Servicio de limpieza		€ 1,200.00	€ 1,212.00	€ 1,224.12	€ 1,236.36	€ 1,248.72
Intereses del préstamo		€ 499.92	€ 514.92	€ 530.37	€ 546.28	€ 562.66
Gastos totales		€ 65,467.92	€ 67,455.96	€ 79,936.15	€ 94,879.10	€ 95,189.61
EBITDA		€ (5,467.92)	€ 6,189.04	€ 12,662.09	€ 20,073.26	€ 50,484.25
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
EBIT (BAII)		#####	€ (3,219.20)	€ 3,253.85	€ 10,665.02	€ 41,076.01
Impuesto sobre beneficio		€ (5,206.66)	€ (1,126.72)	€ 1,138.85	€ 3,732.76	€ 14,376.60
NOPLAT		€ (9,669.50)	€ (2,092.48)	€ 2,115.00	€ 6,932.26	€ 26,699.41
Amortización		€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24	€ 9,408.24
FC Operativo		€ (261.26)	€ 7,315.76	€ 11,523.24	€ 16,340.50	€ 36,107.65
CAPEX		-50000				
Flujo de caja libre		-50000	-261.26	7315.76	11523.24	16340.50
Flujo de caja acumulado		-50000	-50261.26	-42945.50	-31422.26	-15081.76
Plazo de recuperación	4.41768879					
VAN	\$ 2,253.37					
TIR	9%					
Tasa de descuento	7.75%					
Impuesto sobre beneficio	35%					

Tabla 13. Escenario pesimista Argentina LATAM Talent Support Group.

Elaboración Propia.

11. Responsabilidad Social Corporativa:

En el caso de nuestra empresa, hemos decidido plantear nuestra RSC de manera externa. Principalmente, porque creemos que estas acciones completan nuestra visión respecto a esta área de la empresa. Además, por nuestra parte entendemos la responsabilidad social corporativa como un deber social y no como una acción de filantropía o caridad. Por ende, esta debe ser planteada de manera realista y concreta. En cuanto a nuestras estrategias serían las siguientes:

- **Fútbol local:** Desde nuestra empresa, creemos que es fundamental el desarrollo del fútbol local como primera etapa del desarrollo integral del

deporte nacional. Asimismo, entendemos que muchos de los grandes talentos a nivel mundial comienzan su relación con el deporte en instituciones locales. Por nuestra parte, planteamos generar alianzas y convenios para dar a los futbolistas de estas instituciones un mayor número de oportunidades de progreso. Además, buscamos generar competiciones para poder generar un mayor reconocimiento a estas instituciones. Finalmente, nos comprometemos a buscar patrocinadores para estas organizaciones a través de nuestra empresa.

- **Fútbol femenino:** De parte de nuestra organización, entendemos que el fútbol femenino ya es una realidad en la industria deportiva. Asimismo, creemos que es fundamental dar lugar a estas deportistas dentro del espectro de nuestros clientes. Por lo tanto, planteamos realizar jornadas de scouting específicas, alianza con clubes de fútbol femenino y jornadas de tecnificación abiertas. De esta manera, creemos que estamos apoyando de manera directa al crecimiento de este sector a nivel nacional.
- **Fútbol del interior:** Al igual que en el caso del fútbol local, creemos que el fútbol del interior es uno de los semilleros más potentes en cuanto al desarrollo de futbolistas. Por lo tanto, es esencial que desde nuestro lugar de empresa apoyemos al crecimiento del fútbol del interior. En el caso de Argentina, este sector ha tenido un crecimiento pronunciado con un gran número de clubes en primera y segunda división. En Uruguay, el fútbol del interior se concentra principalmente en la segunda y tercera división y en la OFI (Organización del fútbol del interior) la cual no es profesional. Por nuestra parte, planteamos: generar jornadas de captación por provincia, alianzas y competiciones con clubes de la capital, jornadas de tecnificación para futbolistas y entrenadores.
- **Convenios con ONGs:** Finalmente, creemos que es fundamental que nuestra organización se vincule con ONGs relacionadas con el deporte que pueden encontrar en nuestra organización un aliado interesante. Algunas de las ONGs que nos interesaría poder realizar convenios y colaboraciones

son: Quebracho, Fundación Celeste, Fundación Laureus Argentina, Volver a jugar y Salvemos el fútbol. Todas estas organizaciones están comprometidas con el desarrollo del deporte, y el apoyo a los sectores más carenciados de la sociedad.

12. Cronograma (TO-START):

Nuestro cronograma detalla las fases clave para dar comienzo al funcionamiento de nuestra agencia de representación, distribuidas en los primeros seis meses. Hemos decidido utilizar un diagrama de Gantt que se divide en seis fases, una por mes, y dentro de cada una se encuentran tres funciones/tareas a realizar en las respectivas semanas. Cada mes está diseñado con el objetivo de avanzar de forma progresiva hacia el lanzamiento oficial de la empresa, asegurando una base sólida y funcional para nuestra entrada al mercado. La imagen completa se encuentra en el anexo 15.10.

13. Conclusión:

El presente trabajo nos ha permitido desarrollar un plan de empresa para nuestra agencia de representación de futbolistas en Sudamérica, centrada en Uruguay y Argentina. A lo largo del proyecto hemos podido demostrar la viabilidad e idoneidad de nuestra empresa y un modelo de negocio innovador que se adapta constantemente a las demandas del mercado deportivo. La elección de representar a futbolistas menores de 21 años refleja un enfoque estratégico clave permitiéndonos identificar y trabajar con jugadores que se encuentran en el comienzo de su trayecto como profesionales y donde también la orientación personal es fundamental. Es por eso que uno de nuestros enfoques principales se centra en la gestión integral del jugador, acompañando en cuestiones personales y de adaptación social. Para nosotros es primordial que el futbolista se desarrolle como profesional pero al mismo tiempo que no deje de lado su educación y aspectos formativos como el colegio y su desarrollo como persona fuera del campo de fútbol. Sin embargo, nuestro proyecto también presenta algunas

limitaciones debido a que estamos entrando en un mercado altamente competitivo donde ya existen numerosas agencias consolidadas. Por otro lado, establecer alianzas con clubes y representantes es una tarea que lleva tiempo y que debemos construir progresivamente para ganarnos su confianza. Pero a pesar de estas limitaciones, si logramos una gestión eficiente, el proyecto es completamente viable y presenta un interesante potencial de crecimiento.

Este trabajo nos ha permitido comprender la complejidad que implica transformar una idea de negocio en un proyecto real, y en definitiva Latam Talent Support Group se presenta como una propuesta empresarial alineada con la realidad del mercado y preparada para adaptarse a los cambios. Estamos seguros que con el tiempo nos convertiremos en una agencia de referencia contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los jugadores.

14. Bibliografía:

Asociación Uruguay de Fútbol. (2019). *Reglamento de intermediarios*.
<https://www.auf.org.uy/reglamento-de-intermediarios/>

Asociación Argentina de Fútbol. (2024) *Reglamento de Agentes de jugadores*.
<https://www.afa.com.ar/es/reglaments/reglamento-de-agentes-de-jugadores?s=15>

Auletta, M. (2012, Junio 24). Los agentes de fútbol en Argentina. *Iusport*, 1-2.
<http://www.iusport.es/images2/stories/auletta-agentes.pdf>

Ceres. (2021, Noviembre). Fútbol Uruguayo: Un producto para invertir. *Ceres*, 1, 10-11. https://ceres.uy/admin/uploads/slides/archivo_1669048512.pdf

Chromo Agency. (n.d.). La agencia líder en representación.
<https://www.chromoagency.com>

Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016, Junio). El fútbol en la economía Argentina. Números sin pasiones. *Observatorio de Economía del Fútbol*, 54-55.
<https://arklems.org/wp-content/uploads/2011/05/coremberg-2016-el-fc3batbol-en-a-economc3ada-argentina.pdf>

Delgado, A. (2025, March 7). *No es Uruguay ni Chile: Este es el país de Latinoamérica con el salario promedio más alto, superando los USD 1.000*.

Infobae. Retrieved April 9, 2025, from
<https://www.infobae.com/peru/2025/03/04/no-es-uruguay-ni-chile-este-es-el-pais-de-latinoamerica-con-el-salario-promedio-mas-alto-superando-los-usd-1000/>

Delgado, S. (2023, July 7). *Sociedad Limitada (SL): qué es, características y ventajas*. Talenom. Retrieved April 21, 2025, from

<https://talenom.com/es-es/blog/empresas/sociedad-limitada-sl/>

E-Sueldos. (n.d.). *Entendiendo el Sueldo Bruto: Una Guía Integral*.

<https://e-sueldos.com/entendiendo-el-sueldo-bruto-una-guia-integral/>

Estudio Jurídico Uruguay. (2024, Abril 13). *Cómo abrir una empresa SRL en Uruguay*. www.estudiojuridicouruguay.com. Retrieved April 21, 2025, from

[https://estudiojuridicouruguay.com.uy/apertura-de-empresa-srl-en-uruguay/#:~:text=Procedimiento%20de%20Apertura%20de%20una%20SRL&text=Obtención%20de%20la%20autorización%20notarial,\(RUT\)%20en%20la%20DGI](https://estudiojuridicouruguay.com.uy/apertura-de-empresa-srl-en-uruguay/#:~:text=Procedimiento%20de%20Apertura%20de%20una%20SRL&text=Obtención%20de%20la%20autorización%20notarial,(RUT)%20en%20la%20DGI).

EF11 Sports Management. (2023, Julio 3). *La importancia de una agencia de futbolistas en la carrera de un jugador*.

<https://ef11sportsmanagement.com/la-importancia-de-una-agencia-de-futbolistas/>

FARO Sports. (n.d.). *Acompañamos talentos para concretar sueños*.

<https://farosports.com.uy>

FC Barcelona. (2021, September 29). *¿Cómo evoluciona el rendimiento físico y técnico-táctico de los futbolistas a lo largo de su carrera deportiva?* Barça

Innovation Hub. Retrieved April 22, 2025, from

<https://barcainnovationhub.fcbarcelona.com/es/blog/como-evoluciona-el-rendimiento-fisico-y-tecnico-tactico-de-los-futbolistas-a-lo-largo-de-su-carrera-deportiva/>

FIFA. (n.d.). *Fifa-Reglamento-sobre-Agentes-de-Futbol.pdf*. Digital Hub.

Retrieved March 4, 2025,

from <https://digitalhub.fifa.com/m/ed96414f159f91e/original/FIFA-Reglamento-sobre-Agentes-de-Futbol.pdf>

Fifpro. (n.d.). *Los problemas de salud mental han alcanzado niveles preocupantes*

entre los jugadores. Retrieved Abril 22, 2025, from

<https://fifpro.org/es/apoyar-a-los-y-las-futbolistas/salud-y-rendimiento/salud-mental>

Forbes. (2024, May 28). *SEO Strategy: A Guide To SEO Success In 2024*. Forbes.

Retrieved March 6, 2025,

from <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2024/05/28/seo-strategy-a-guide-to-seo-success-in-2024/>

Kothari, A. (2024, Noviembre 25). *¿Qué tipos de procesos de negocio existen?*

https://tallyfy-com.translate.goog/types-of-business-processes/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq&_x_tr_hist=true

La Nación. (2025, Febrero 7). *Récord: Argentina fue el país que más futbolistas exportó en el mercado de pases de enero y los clubes locales gastaron como*

nunca. lanación.com.ar. Retrieved Marzo 3, 2025, from

<https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/record-argentina-fue-el-pais-que-mas-futbolistas-exporto-en-el-mercado-de-pases-de-enero-y-los-nid07022025/>

Lodeiro, M. E. (2022, Junio 7). *Menores en el fútbol: la regulación de los jóvenes jugadores*. Humanium. Retrieved Marzo 4, 2025, from

<https://www.humanium.org/es/menores-en-el-futbol-la-regulacion-de-los-jovenes-ugadores/>

Mecalux. (n.d.). *Procesos operativos en la empresa y el almacén*.

<https://www.mecalux.es/blog/proceso-operativo#:~:text=Los%20procesos%20opativos%20de%20una,eje%20central%20de%20su%20funcionamiento.>

Mundo Posgrado. (n.d.). *7 ejemplos de procesos estratégicos en la empresa*.

<https://www.mundoposgrado.com/ejemplos-de-procesos-estrategicos-empresa/>

MVP Group. (n.d.). MVP Group | Representando el futuro. Retrieved Marzo 4, 2025.

<http://www.mvpgroup.com.ar/index.php#acercade>

Personio. (n.d.). *Feedback 360: una herramienta para el desarrollo profesional.*

<https://www.personio.es/glosario/feedback-360-2/>

Ridge, B. (2023, Agosto 27). *El impacto del marketing digital en la industria deportiva.*

<https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-es-el-marketing-digital-deporti-vo/>

Rivermate. (n.d.). *Responsabilidades fiscales del empleador.*

<https://www.rivermate.com/es/guias/uruguay/impuestos>

Trullols, J. (2021, Febrero 15). *De millonarios a arruinados: la bancarrota acecha a los deportistas tras la retirada.* www.mundodeportivo.com. Retrieved Abril 22, 2025, from

<https://www.mundodeportivo.com/palco23/entorno/de-millonarios-a-arruinados-la-bancarota-acecha-a-los-deportistas-tras-la-retirada>

Urwicz, T. (2023, Octubre 29). Dos de cada tres futbolistas uruguayos no terminó el liceo: ¿cómo incide en el rendimiento deportivo? *El Observador.*

<https://www.elobservador.com.uy/nota/dos-de-cada-tres-futbolistas-uruguayos-no-termino-el-liceo-como-incide-en-el-rendimiento-deportivo--20231029500>

WIN Football Agency. (n.d.). WIN Football Agency. Retrieved Marzo 4, 2025.

<https://winfootballagency.com/home/>

15. Anexos:

15.1: Logo de la empresa



Figura 4. Logo de la empresa LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.2: Modelo Canvas

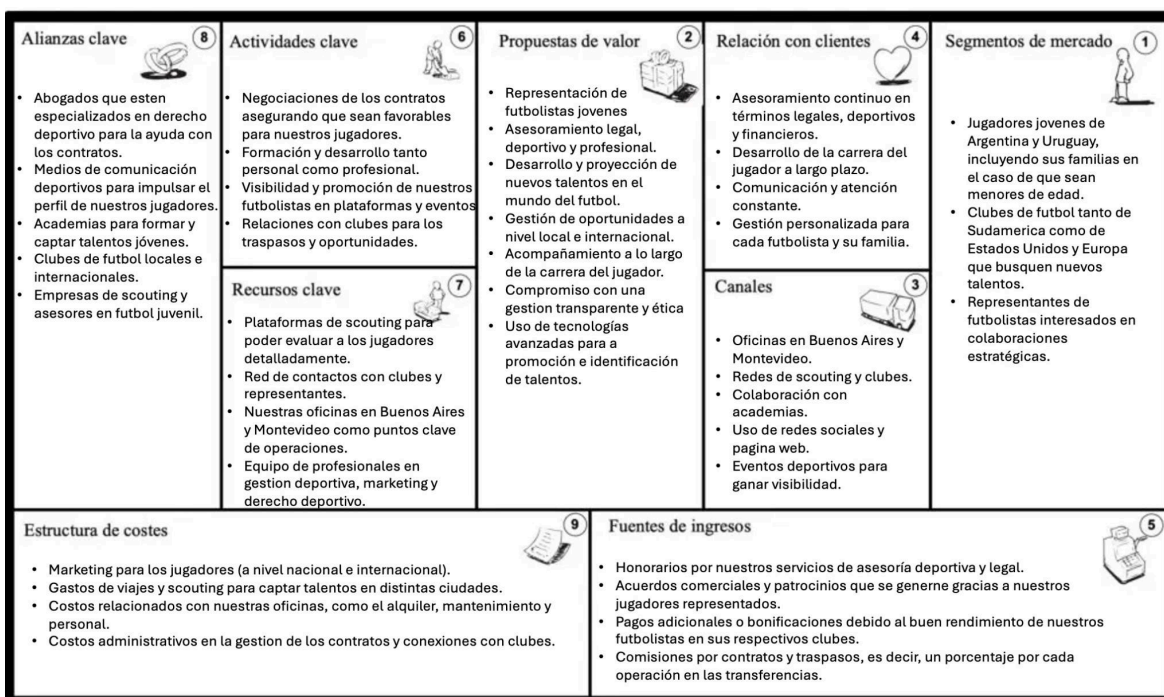


Figura 5. Modelo Canvas LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.3: Cadena de valor

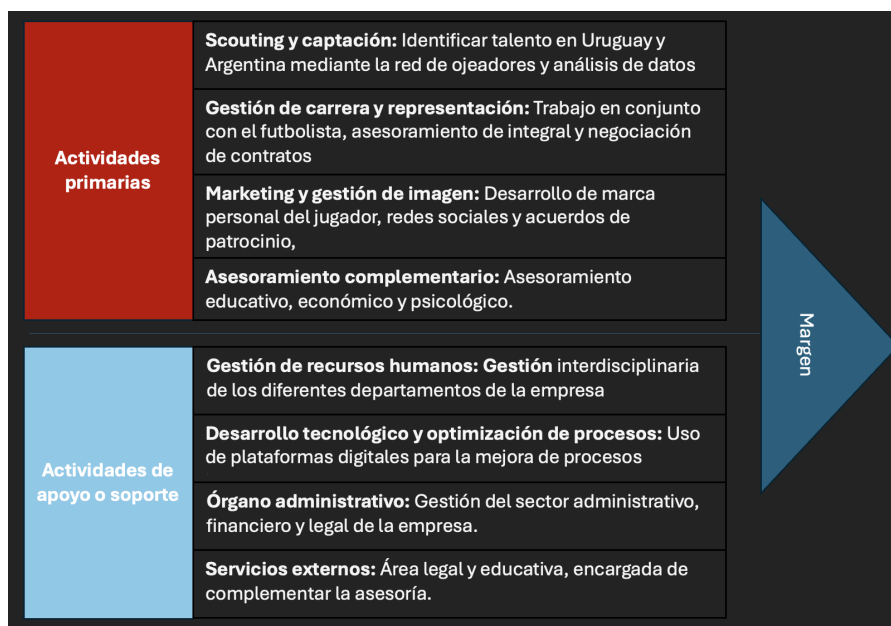


Figura 6. Cadena de valor LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.4: Mapa de procesos LATAM Talent Support Group

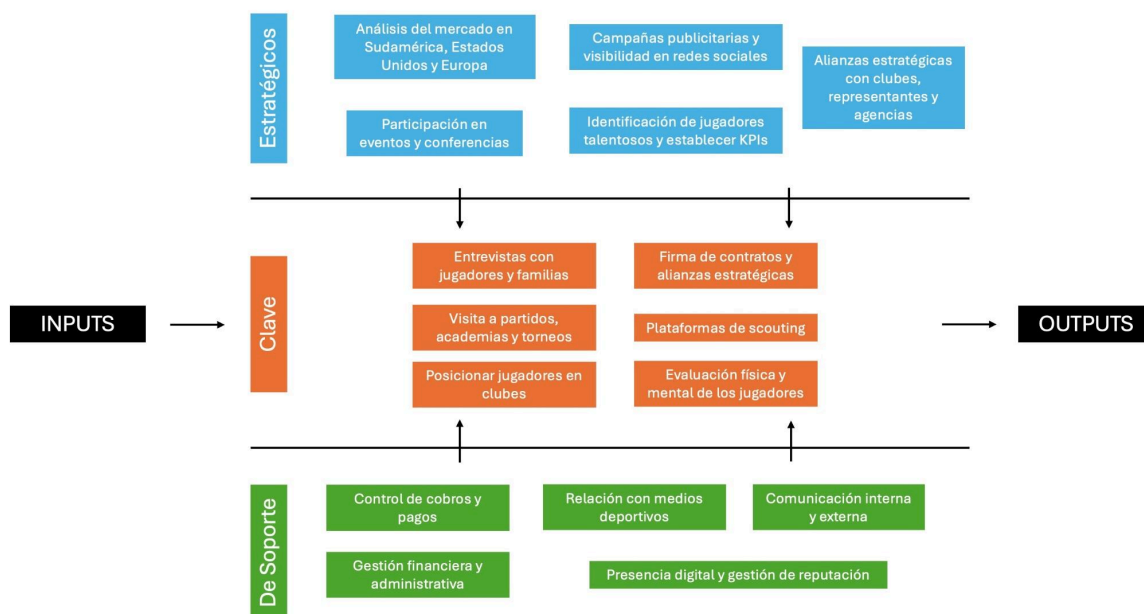


Figura 7. Mapa de procesos LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.5: Diagrama de flujo para dar de alta a un jugador

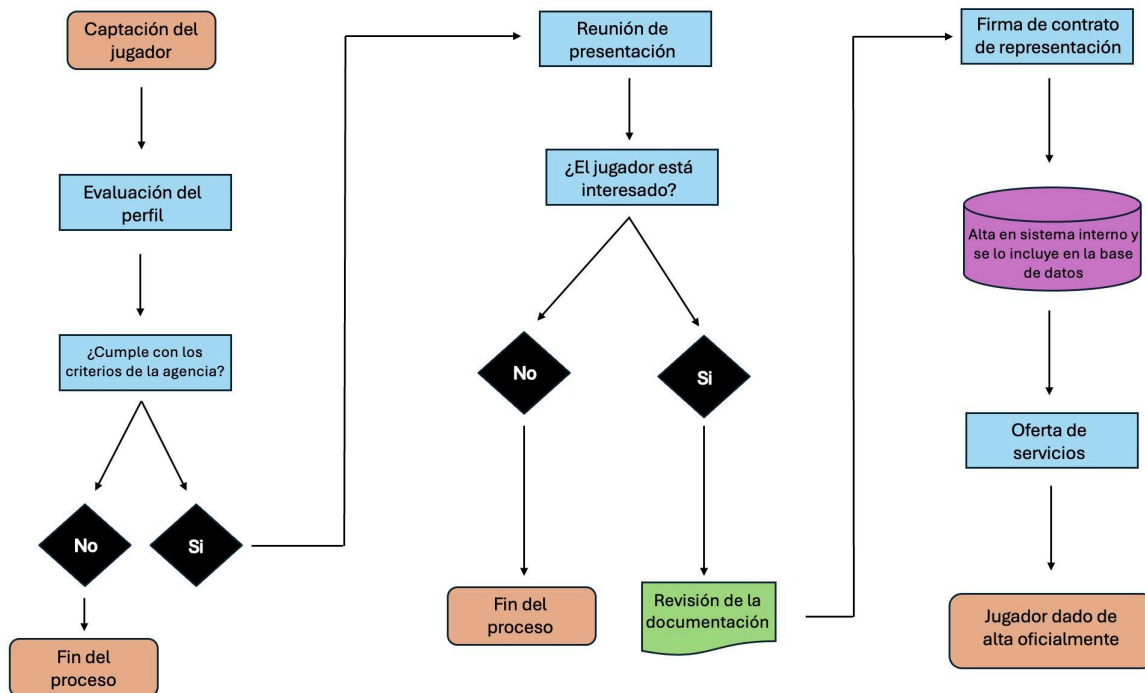


Figura 8. Diagrama de flujo para dar de alta a un jugador LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.6: Descripción de funciones, competencias y responsabilidades:

	Responsabilidades	Funciones	Competencias
CEO's	Representar a LATAM Talent Support Group, supervisar todas las áreas, relaciones con agentes y clubes.	Toma de decisiones y dirección estratégica de la empresa.	Negociación, liderazgo, gestión de equipos, visión estratégica.
Dpto. Marketing	Redes sociales, página web, marketing digital,	Gestión y promoción de la imagen de	Creatividad, comunicación, innovación,

	relación con la prensa.	nuestros futbolistas y de la empresa.	branding.
Dpto. Financiero y Administrativo	Gestión de los presupuestos, contabilidad, pago de los salarios, buen manejo de herramientas como Excel.	Gestión administrativa y económica de la empresa.	Gestión financiera, organización, análisis.
Dpto. Scouting	Asistir a torneos y academias, evaluar e identificar nuevos talentos.	Reclutamiento de futbolistas y evaluación de su rendimiento.	Networking, observación, análisis de datos, acercamiento a posibles talentos.
Dpto. Legal	Cumplimiento de las normativas, revisión y redacción de los contratos.	Gestión legal y contractual de nuestros jugadores.	Negociación, asesoría, conocimientos legales, resolución de conflictos, ética.
Dpto. Asesoramiento (psicológico y educativo)	Asesoramiento personal, gestión emocional de los futbolistas y hacerles entender la importancia del colegio para su crecimiento personal más allá del fútbol.	Apoyo psicológico, motivación y confianza.	Empatía, comunicación, acompañamiento, habilidades de evaluación y diagnóstico.

Figura 9. Descripción de funciones, competencias y responsabilidades LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.7: Coordinación entre servicios

Área	Horario Habitual	Días de atención	Observaciones
Entrevistas de captación	10:30 a 16:00	Lunes, Miércoles y Viernes	Reuniones con familias y evaluación de los jugadores
Visitas a torneos y scouting	Según calendario	Jueves, Viernes, Sábado y Domingo	Observación y evaluación de talentos, identificación de oportunidades para fichajes
Atención personalizada a jugadores y familias	9:00 a 17:00	Lunes a Viernes	Modalidad presencial y virtual
Gestiones legales y firma de contratos	11:00 a 17:00	Martes y Jueves	Coordinado por el equipo legal, firma presencial
Reuniones estratégicas	14:30 a 17:30	Lunes y Miércoles	Reuniones presenciales o virtuales con clubes, agencias y academias.
Formación interna de nuestros equipos	17:30 a 19:30	Viernes	Resolución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo
Asesoramiento psicológico y educativo	15:00 a 18:30	Martes y Jueves	Sesiones grupales e individuales, preferiblemente presenciales
Gestión financiera	10:00 a 15:30	Lunes a Jueves	Análisis económico, reportes, gestión

			de cobros y pagos
Área de marketing	16:00 a 19:00	Martes a Viernes	Campañas en redes, creación de contenido, aumento de visibilidad

Figura 10. Coordinación entre servicios LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.8: Resumen del escenario Uruguay

Resumen del escenario		Valores actuales:	Mas probable	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:					
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 30,400.00	€ 30,400.00	€ 38,045.00	€ 28,172.00
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 19,000.00	€ 19,000.00	€ 27,123.00	€ 17,111.00
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 4,582.00	€ 4,582.00	€ 12,123.00	€ 3,232.00
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 2,540.00	€ 2,540.00	€ 10,104.00	€ 2,218.00
Celdas de resultado:					
	VAN	\$ 27,866.70	\$ 27,866.70	\$ 170,037.36	\$ 393.37
	TIR	20%	20%	73%	8%

Tabla 14. Resumen del escenario Uruguay LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.9: Resumen del escenario Argentina

Resumen del escenario		Valores actuales:	Mas probable	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:					
Ingresos por suscripciones mensuales		€ 43,500.00	€ 43,500.00	€ 51,000.00	€ 37,000.00
Ingresos por Comisiones de clientes		€ 23,900.00	€ 23,900.00	€ 28,000.00	€ 18,000.00
Ingresos por Comisiones puntuales		€ 4,582.00	€ 4,582.00	€ 5,700.00	€ 3,100.00
Ingresos por Asesoramiento complementario puntual		€ 2,540.00	€ 2,540.00	€ 3,300.00	€ 1,900.00
Celdas de resultado:					
	VAN	\$ 62,563.77	\$ 62,563.77	\$ 117,791.34	\$ 2,253.37
	TIR	36%	36%	58%	9%

Tabla 15. Resumen del escenario Argentina LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.

15.10: Cronograma to-start

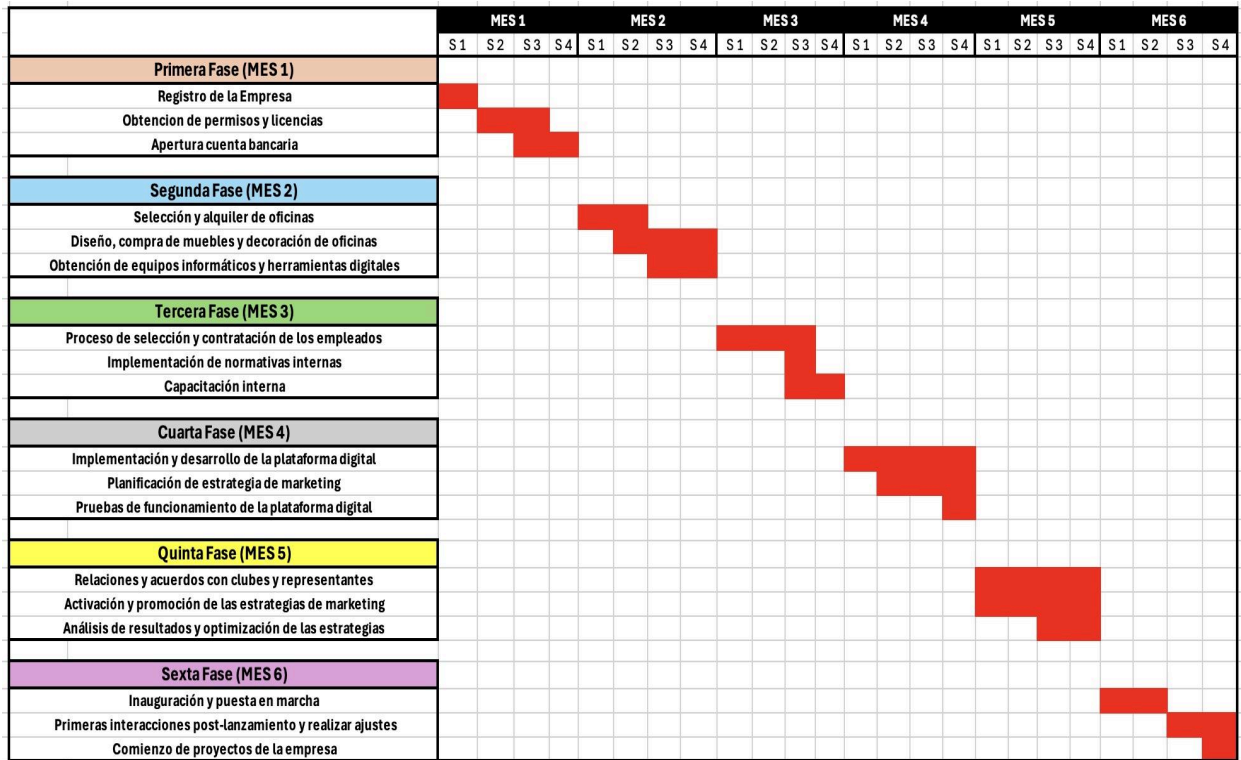


Figura 11. Cronograma to-start LATAM Talent Support Group. Elaboración Propia.