



GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

**MÓDULO 2.
DIAGNÓSTICO Y
ARMADO DEL PLANTEL**

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Análisis del plantel (actual, jugadores cedidos a préstamo, asignados, proyecciones)

En el momento de incorporar un nuevo colaborador a su club, asegúrese de identificar previamente la capacidad particular de este candidato para adaptarse a un nuevo ambiente. Evidentemente, evaluar su potencial técnico formará parte de un proceso que busca minimizar errores.

Sin embargo, los filtros estructurados para respaldar la contratación de un nuevo colaborador o atleta deben estar alineados con las estrategias y condiciones del club.

La historia personal de cada individuo es una excelente fuente de información. La trayectoria de las personas ofrece datos muy relevantes para prever comportamientos futuros. Las personas, en general, no cambian (o cambian muy poco). El carácter que tenemos a los 6 años es el mismo que tendremos a lo largo de la vida. (Soriano, 2009).

El armado del plantel es clave para el éxito en una temporada. Al pensar en este tema, es importante destacar la importancia de tener una clara evaluación del plantel actual, de la línea sucesoria de las categorías inferiores y del nivel de los jugadores prestados. Para ello, se deben realizar evaluaciones periódicas, que involucren al cuerpo técnico actual, al cuerpo técnico permanente del club y a los analistas de rendimiento. Este enfoque de integración es muy importante que ocurra en la rutina del departamento de fútbol, haciendo que la conclusión final sea única y que todos los movimientos sean coordinados y alineados entre todas las áreas. (Bandeira, 2022).

“Otro punto determinante es la confianza y la integración del cuerpo técnico con el director deportivo en el diseño del proceso de búsqueda de jugadores para la formación del plantel. Ya que todos buscamos el bien común y las vías de camino deben ser únicas. (Rueda, 2022)

Proceso de transición de jóvenes formados en el club/activos

Para lograr niveles óptimos de rendimiento, el atleta necesita tener éxito en diferentes etapas de su formación deportiva. Son pocos los jóvenes que, entre todos los que transitan por las categorías inferiores del club, logran llegar al equipo principal (Guimarães et al., 2020).

El gestor deportivo que está atento a su ambiente de trabajo, seguramente tendrá una aproximación estratégica con los líderes de las categorías inferiores del club en el que trabaja.

Pensando de esta manera, las discusiones sobre los jóvenes talentosos existentes en esas categorías en ascenso deben estar presentes en las pautas semanales de los encuentros técnicos entre los departamentos. La metodología observacional es citada por Teoldo (2015) como un terreno fértil para la investigación y comprensión de las condiciones que ocurren y explican el éxito en los juegos deportivos.

Figura 1: Observación activa y observación pasiva

Observación pasiva

- Sin problema definido
- Bajo control externo
- Careciente de sistematización

Observación pasiva

- Sistematizada
- Guiada por un problema
- Obedeciendo al control interno

Fuente: adaptación propia basada en Teoldo, 2015.

Con respecto a la estrategia de los atletas cedidos a préstamo, es necesario que el club diseñe de manera clara qué acciones específicas formarán parte de este proceso. Entendemos que la planificación de préstamos debe respetar el enfoque económico y/o formativo.

El primero de ellos se refiere a reubicar a los jugadores contratados que no tuvieron un buen desempeño en el plantel actual, donde el enfoque es aliviar la carga salarial. Por otro lado, el segundo se refiere a la complementación competitiva en un escenario de club que proporcione el tiempo de juego necesario para el progreso dentro de un contexto favorable. Si se realiza

este proceso correctamente, es muy posible que se produzcan negociaciones rentables con jugadores que inicialmente podrían tener bajas perspectivas en el club. (Bandeira, 2022).

Proceso de transición de jóvenes formados en el club / activos.

Esta ingeniería se convierte en la receta del éxito en los clubes de fútbol cuando los ciclos son planeados y ejecutados, teniendo en cuenta que el proceso de formación mencionado por Paoli (2007) contempla seis etapas.

Figura 2: Proceso de formación



Fuente: adaptación propia basada en Paoli, 2007.

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

Al hacer el recorte de la etapa de promoción, pretendemos elucidar qué componentes influyen significativamente en esta etapa de la carrera deportiva de los jóvenes jugadores.

Esta fase es continua, ya que ocurre desde que el atleta se inserta en las categorías inferiores, la evaluación será constante para decidir si el candidato tendrá o no secuencia en el transcurso. De una categoría a otra es natural que muchos queden por el camino y no logren la tan soñada continuidad.

El universo de atletas que están registrados en el club ciertamente es mucho mayor que el número de atletas que transitarán al fútbol profesional. Por lo tanto, es más común el fracaso que el éxito en esta etapa final de promoción.

Corroborando con este planteo, se infiere la enorme importancia que un proyecto deportivo de club proporcione un ambiente estructurado que contribuya con un desarrollo global de los involucrados (Oliveira, 2008).

Los niños no pueden simplemente entrenar en los clubes: están obligados a terminar la educación secundaria y, si no pueden ingresar a la universidad, deben aprender una profesión.

Es un sistema pensado para brindarles una vida profesional después de una corta etapa deportiva, después de la cual muchos atletas de élite se hunden y no logran ahorrar dinero; pero también está pensado principalmente para ayudar a los niños que trabajan duro desde pequeños y que no llegan al fútbol profesional, es decir, la mayoría. Estos niños crecen con dos oportunidades: el balón y los estudios. (Torres y Schön, 2016).

Figura 3: Acciones prácticas

- La promoción de los jóvenes debe ser fomentada por los objetivos del club;
- criterios físicos, técnicos, tácticos y comportamentales coherentes;
- rigidez técnica en la toma de decisiones;
- expectativas de retorno técnico;
- perspectivas de mercado positivas;
- convicción en el proyecto deportivo del club.

Fuente: elaboración propia.

La proyección de los atletas formados en las categorías inferiores y su respectiva inserción en el equipo profesional debe ocurrir después de un análisis conjunto de los gestores deportivos junto con los analistas de las categorías inferiores. Solo después de esta etapa, sería propicio y coherente definir las necesidades y objetivos de mercado que el club deba buscar. No creo que sea lógico que un equipo piense en contratar antes de tener muy claro el nivel de jugadores en su formación que eventualmente puedan llenar esas lagunas. (Bandeira, 2022)

Modelos y estrategias de negociación

Esta etapa fundamental del proceso está influenciada por la forma de actuación y modelo de negocio del club en el que el gestor deportivo necesita entender profundamente las premisas gerenciales.

Llegado este momento, significa que los perfiles de atletas o profesionales del staff ya han sido identificados, discutidos y aprobados por el departamento de fútbol liderado por el gestor responsable. Sin embargo, demostrar un elevado grado de coherencia, asociado a fuerza personal e intelectual, ciertamente contribuirá en los planes negocios (Cialdini, 2012).

En esta industria de cifras exorbitantes, un gestor deportivo que presente habilidades negociadoras obtendrá ventajas competitivas en pro de su respectivo club, independientemente de la relevancia de esta negociación, pues el fútbol presenta una dinámica diferente.

Para Coelho (2009), el éxodo de jugadores del fútbol brasileño muestra que las transferencias ya existen desde hace muchos años. Ya sean temporales o definitivas, siempre habrá una acción de oferta y demanda, justificando un comportamiento capitalista.

Factores que influyen en las negociaciones

Figura 4: Factores que influyen en las negociaciones



Fuente: adaptación propia basada en Soriano, 2010; Machoqueira, 2010 y Carravetta, 2006.

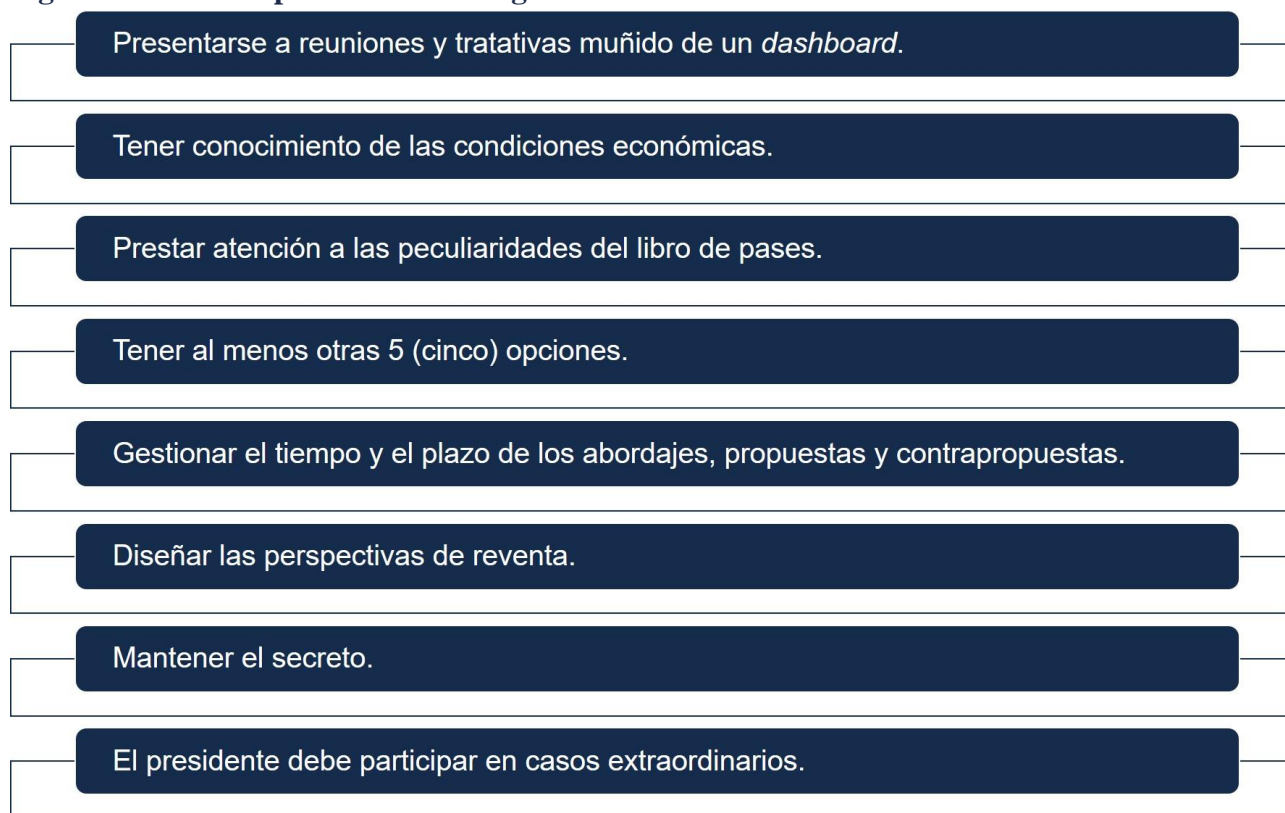
Las técnicas de negociación pueden ser utilizadas en la mesa de intermediación, ya que cuanto más información y datos tenga el gestor deportivo, mayores serán las posibilidades de éxito en el camino de negociación. Prepararse adecuadamente para este momento es crucial, ya que una vez iniciada una reunión de negociación no habrá tiempo suficiente para hacer correcciones de rumbo.

Por lo tanto, el gestor deportivo debe recordar el límite hasta dónde puede llegar su propuesta, de manera que no quede atrapado en la negociación.

Otro elemento importante es que la negociación debe preservar las buenas relaciones y buscar el acuerdo final pensando en la satisfacción de todas las partes involucradas.

Acciones prácticas en la negociación

Figura 5: Acciones prácticas en la negociación



Fuente: elaboración propia.

Gestión de contratos: abordajes, renovaciones, productividad

El perfil técnico y económico del club guiará los abordajes del gestor deportivo que desee negociar, alterar, prorrogar y renovar un vínculo existente con un determinado jugador del club (Castro, 2006).

Es responsabilidad del gestor deportivo seguir y evaluar el nivel de rendimiento de los jugadores para planificar estrategias con el entrenador y otros miembros del cuerpo técnico, y también con sus representantes legales (Soriano, 2009).

Adoptar una postura de comunicación efectiva y asertiva con los departamentos existentes en el club, considerando que gestionar contratos y sus cláusulas requiere conocimiento sistémico y tareas sectoriales.

Sin embargo, los departamentos legal, financiero, de marketing y análisis de desempeño formarán parte del engranaje que proporcionará opiniones favorables o desfavorables a los propósitos del gestor deportivo y del entrenador del club.

En algunos casos, el gestor deportivo necesita reunir una amplia gama de argumentos de calidad para que el presidente o el comité gestor estén de acuerdo con el esfuerzo económico de poder contar con un jugador talentoso por más tiempo.

Otro punto crítico del cual el gestor deportivo debe tener precaución son las emociones de los dirigentes y presidentes que pueden influir en cambios de contrato o ceder a las presiones externas de los medios de comunicación, los aficionados y los representantes / empresarios después de éxitos deportivos y actuaciones en ascenso.

En cuanto a los jóvenes atletas potenciales, Soriano (2010) comenta que el club debe prever este crecimiento deportivo y establecer contratos lo suficientemente flexibles que permitan adaptaciones de acuerdo con los progresos.

Figura 6: Acciones prácticas



Fuente: elaboración propia.

Head Scout: contribuciones prácticas

Al entender el fútbol como un enfoque multidisciplinario, es necesario estar atentos a las interacciones que ocurren durante los procesos utilizados para mejorar constantemente el rendimiento.

Son muchas las áreas del conocimiento que interactúan presentando contribuciones fidedignas y significativas para que los gestores deportivos, equipos, empresas, representantes, inversores, *staffs* y atletas alcancen resultados satisfactorios.

Ante este escenario, conviene resaltar la importancia del *scouting* (búsqueda de jugadores) en el mecanismo de monitoreo, prospección de jugadores y oportunidades de negocio. A pesar de la diversidad de medios y métodos utilizados, los científicos del deporte concuerdan en la intención de la observación y análisis de juego, transitando de la percepción espontánea a la percepción especializada (Teoldo, 2015).

Ya común en el organigrama de los clubes de fútbol, la presencia destacada de este profesional que se encarga de liderar el sector y los procesos, además de intermediar las acciones que atañen al Head Scout (Guimarães et al., 2020).

Estos procesos contribuyen favorablemente a la elección de estrategias y toma de decisiones, basadas en directrices técnicas como el modelo de actuación del club, características de los jugadores y oportunidades de mercado.

La tecnología aparece como una aliada significativa para este sector del club, ya que actualmente existen excelentes opciones de plataformas digitales que contribuyen a la captación de información, además de maneras prácticas de catalogar estos datos de forma estratificada.

Este hábito facilitará la investigación y consulta en tiempo real, dando significado e importancia al acervo del club en lo que se refiere a los juegos y jugadores.

De esta manera, el jefe de este sector debe obligatoriamente poseer una filosofía de búsqueda de jugadores alineada con el modelo de juego e identidad de negocios del club.

Figura 7: Atribuciones y acciones prácticas

- Liderar al equipo de búsqueda de jugadores y talentos, y analistas de mercado;
- manejar aplicaciones y dominar el uso de software de análisis;
- indicar y evaluar junto con el gestor deportivo el perfil de nuevos miembros del departamento;
- supervisar el desempeño de los buscadores de jugadores y analistas de mercado;
- establecer comunicación frecuente e imparcial con representantes, empresarios e inversores;
- conocer las directrices sobre el perfil de jugadores;
- ser coherente en la prospección de jugadores;
- identificar transferencias nacionales e internacionales (mercado);
- presentar informe mensual de las competiciones monitoreadas;
- construir diagrama de jugadores potenciales;
- planificar el equipo de sombra;
- recopilar información importante sobre los posibles jugadores;
- escalonar a los jugadores en niveles;
- establecer parámetros técnicos y financieros que potencien las oportunidades de colaboración institucional.

Fuente: elaboración propia.

Formato del Departamento de Información, Mercado y Analytics

Este departamento de información se presenta como un importante sector del departamento de fútbol profesional. En este ambiente es posible aplicar un amplio control del proceso de generación y construcción de información.

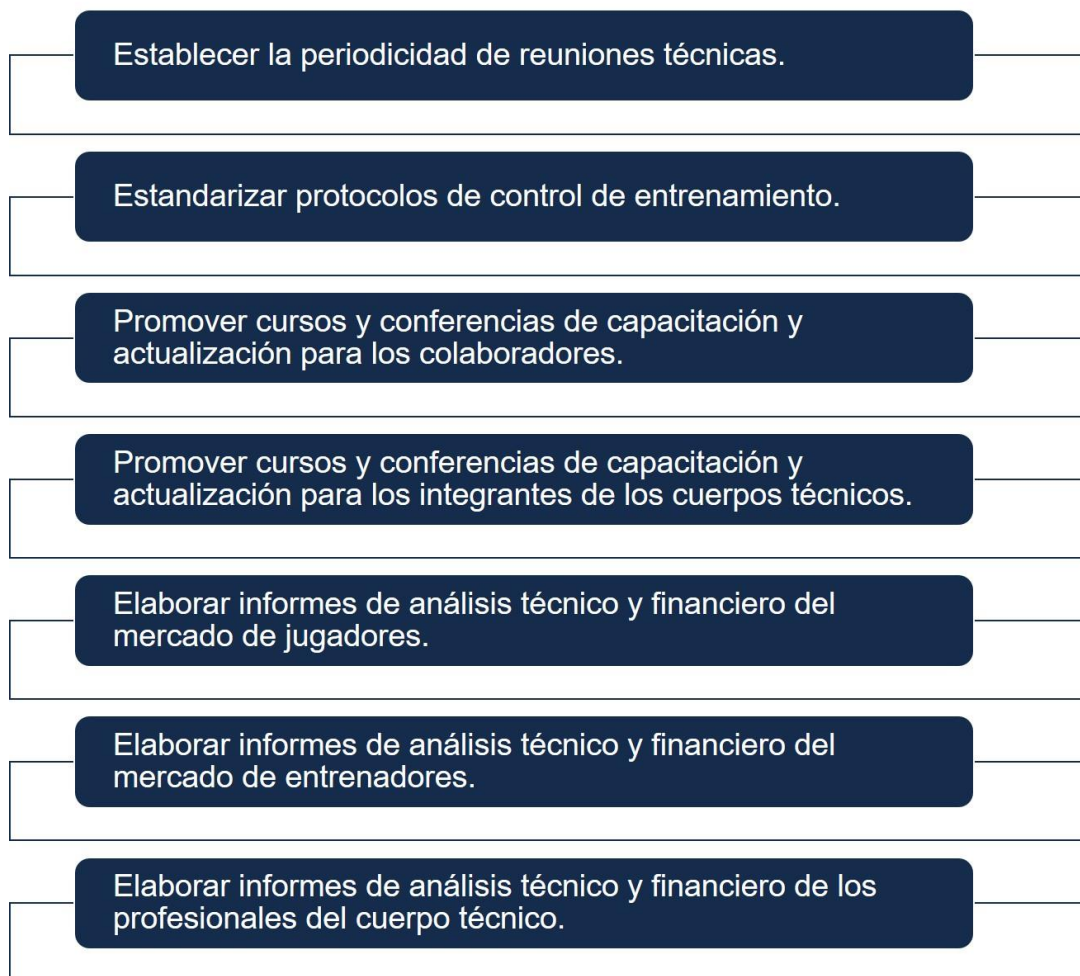
Además, abre posibilidades para que el club organice el adecuado almacenamiento y tratamiento de los datos cuantitativos y cualitativos de los jugadores y equipos de clubes. En este sentido, sirve como base de apoyo para fundamentar las prácticas cotidianas de los cuerpos técnicos del equipo profesional y las categorías inferiores.

La composición del departamento presenta algunos objetivos considerables en lo que respecta a la gestión de información y proyectos relacionados:

- ❖ Desarrollar y mejorar herramientas específicas de evaluación del rendimiento;
- ❖ Realizar análisis individual de los atletas;
- ❖ Crear protocolos de evaluación colectiva de los equipos;
- ❖ Estandarizar protocolos;
- ❖ Utilizar software de análisis cualitativo y cuantitativo;

- ❖ Desarrollar un sistema interno de gestión de datos;
- ❖ Ofrecer fluidez en los procesos de transferencia de información.

Figura 8: Acciones prácticas



Fuente: elaboración propia.

Importancia de las tecnologías y herramientas

Las organizaciones deportivas también siguen las transformaciones que ocurren en el mundo, por lo tanto, son evidentes los cambios en la vida cotidiana de un club de fútbol. Es innegable las numerosas innovaciones que facilitan las acciones diarias en este ámbito específico de la sociedad.

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

Observamos la modernización de los estadios y centros de entrenamiento, los equipos de arbitraje, las experiencias de los días de partido (*matchday*), además de las plataformas que transmiten y acercan el entretenimiento a los aficionados.

Esta importancia forma parte de las prácticas en los departamentos de un equipo de fútbol, desde los vestuarios, el departamento médico, la búsqueda de jugadores, la nutrición, la fisiología y la fisioterapia, la preparación física y técnica, el análisis táctico y del rendimiento.

El gestor deportivo debe estar atento al nuevo momento de importancia y apoyo que las nuevas tecnologías pueden brindar y beneficiar en el día a día de los sectores de un club de fútbol.

Se nota este nuevo momento a través de las formas utilizadas por las empresas de transmisión y las marcas deportivas para involucrar a los aficionados, generar contenido y fidelizar clientes.

Al pensar en la gestión técnica de un departamento de fútbol, las ventajas son evidentes cuando consideramos la tecnología y las herramientas útiles para optimizar el rendimiento en busca del alto rendimiento.

Por lo tanto, se reitera que la tecnología debe ser orientada y alimentada por datos, un proceso llevado a cabo por profesionales de los clubes.

Así, los clubes utilizan software que gestiona información cualitativa y cuantitativa con el fin de contribuir en la elección de estrategias para la toma de decisiones en la rutina de un departamento de fútbol.

Panel de control y recopilación de información

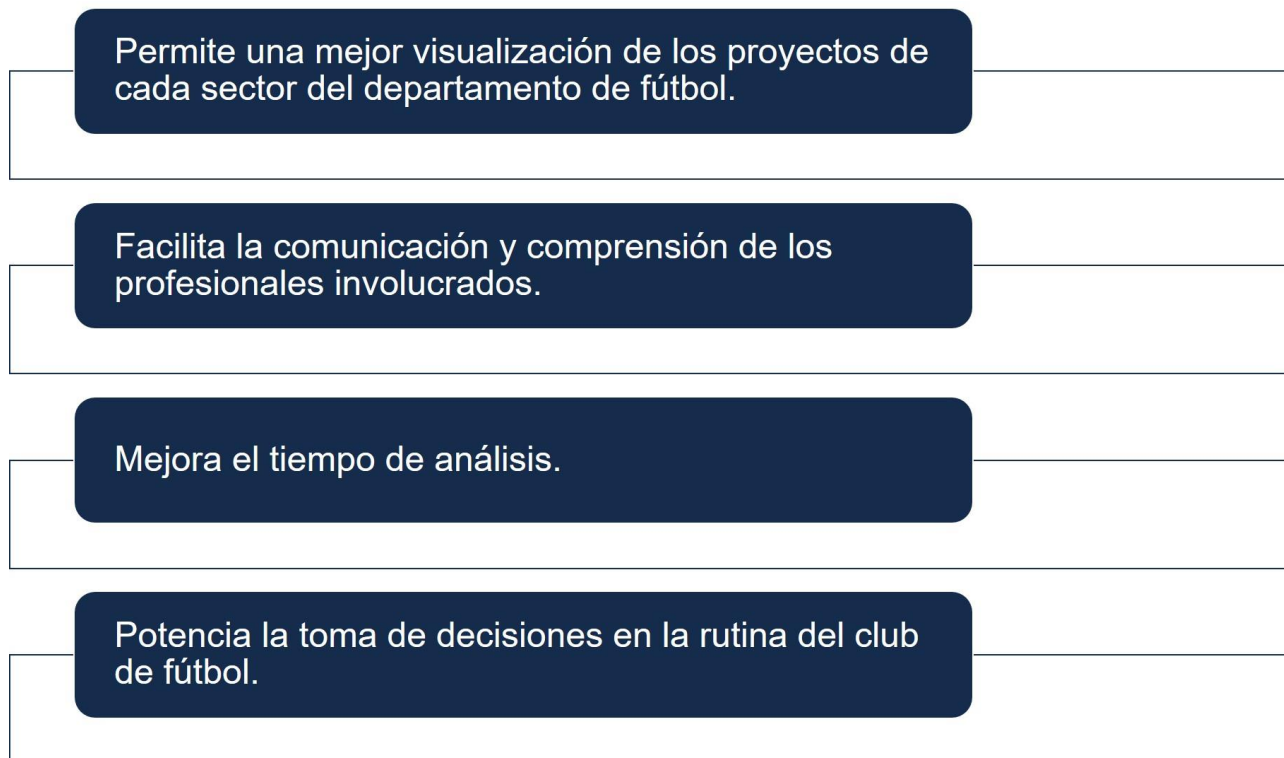
Transformar información y datos en conocimiento será la piedra filosofal del enfoque práctico de estas interacciones. Ante esta afirmación, el gestor deportivo podrá hacer un mejor uso de los paneles desarrollados que ilustren contenidos e indicadores de rendimiento.

Estas contribuciones sectoriales, cuando se integran, generan una valiosa conexión en la coexistencia y son fundamentales para el éxito del club en su conjunto.

El *dashboard* o panel de control aparece como una forma eficiente de integrar información consolidada, lo que permite tener una visión más amplia y sistémica de un determinado contexto.

Sin embargo, se entiende esta práctica de gestión como un elemento esencial en cuanto al análisis de escenarios y el seguimiento y control de procesos.

Figura 9: Ventajas



Fuente: elaboración propia.

Conectividad con Legal, Finanzas, Recursos Humanos, Comunicación y Marketing

El Departamento de Fútbol es un sector específico dentro de una estructura compleja en un club de fútbol, y al analizarlo desde esta perspectiva, es importante prestar atención a las interrelaciones proporcionadas por la dinámica de funcionamiento.

Hay varios ejemplos en el día a día de un Departamento de Fútbol que respaldan la necesidad de una comunicación clara y eficiente entre los diferentes sectores de una entidad deportiva.

El simple hecho de que un jugador recién contratado esté disponible para participar en una sesión de entrenamiento con el cuerpo técnico requiere una serie de procedimientos previos que dependen de personas y procesos alineados y secuenciales.

Es una tendencia y necesidad en el fútbol, que está experimentando un proceso notable de modernización con la llegada de la SAF. Cada vez será más necesario que profesionales con

la capacitación técnica adecuada interactúen y actúen de manera autónoma para el funcionamiento completo de un club de fútbol. (Pedrozo, 2022)

Figura 10: Acciones prácticas - Diagrama de flujo

- Fase 01 Identificación del jugador y oportunidad de negocio.
- Fase 02 Acercamiento con el jugador y su representante/empresario.
- Fase 03 Apertura de negociaciones (representante/empresario y club de origen).
- Fase 04 Solicitud de documentos personales.
- Fase 05 Elaboración del contrato y consulta de sanciones/suspensiones en la asociación.
- Fase 06 Realización de exámenes médicos.
- Fase 07 Firma del contrato.
- Fase 08 Registro del jugador en la asociación.
- Fase 09 Definición del nombre/apodo a utilizar y asignación de número de camiseta.
- Fase 10 Presentación del jugador ante la prensa/comunicado oficial.
- Fase 11 Autorización para entrenar con el grupo de jugadores.

Fuente: elaboración propia.

Referencias

- Bandeira, D.** (2022). Entrevista semi-estructurada [inédito].
- Carravetta, E. S.** (2006). Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Elio Salvador Praia Carravetta. AGE, 2006.
- Castro, G. D. O.** (2006). Perfil de um treinador no mundo globalizado. Gláucio de Oliveira Castro. RDS.
- Cialdini, R. B.** (2012). As armas da persuasão. Robert B. Cialdini. Traducción de Ivo Korytowski. Sextante.
- Guimarães, M. B., Oliveira, A. M. e Paoli, P. B.** (2020). A prospecção do talento no futebol brasileiro: diagnóstico estrutural e financeiro do processo de captação de atletas. Murilo Balbino Guimarães, Augusto Moura de Oliveira e Próspero Brum Paoli. 1º edição. Appris.

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

- Machoqueira, E. L.** (2010). *O empresário de Jogadores no Lucrativo Mundo do Futebol*. Elias Lopes Machoqueira. Gráfica Vilela, 2010.
- Oliveira, A. M.** (2008). *Escola de Futebol: dicas administrativas e pedagógicas para alcançar o sucesso*. Lisegraff
- Paoli, P. B.** (2007). *Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos* [tese de doutorado]. <http://labec-ufrj.com/teses/tesepaoli.pdf>
- Pedrozo, L.** (2022). Entrevista semi-estruturada [inédito].
- Rueda.** (2022). Entrevista semi-estruturada [inédito].
- Soriano, F.** (2010). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. Larousse.
- Teoldo, I.** (2015). *Para um futebol jogado com ideias: concepção, treinamento e avaliação do desempenho tático de jogadores e equipes*. Israel Teoldo, Jose Guilherme, Júlio Garganta. 1º edição. Appris.
- Torres, A. y Schön, A.** (2016). *Gol da Alemanha: Uma viagem para entender as transformações*. Editora Grande Área.