

Módulo 1. Análisis del club y sus objetivos

Introducción

El fútbol es un ecosistema en el que debe existir una convivencia entre todos los elementos que intervienen en este deporte. Los principales protagonistas, los jugadores, son componentes que deben encajar adecuadamente en los equipos donde juegan.

Los clubes atraviesan momentos, fases y épocas en las que cualquier situación puede modificar su identidad, tanto en el juego como en la filosofía institucional. La situación económica, social o deportiva puede alterar el sistema de juego y, en consecuencia, el perfil de los jugadores que participan en él.

El estilo de juego es un aspecto que, en muchos casos, no se considera lo suficiente al valorar la incorporación de jugadores. No basta con que un futbolista tenga capacidades comprobadas para asegurar un rendimiento adecuado dentro de un equipo.

Antes de establecer un sistema para la detección de talento y su incorporación al equipo, debemos conocer dónde estamos, para qué tipo de club trabajamos, en qué momento nos encontramos y cuáles son las exigencias de la competición en la que participamos.

Comenzaremos por lo primero y más básico: definir el club en el que estamos y cómo sus características económicas, sociales y deportivas influyen en el tipo de jugador que buscamos incorporar.

Tipología de club. ¿En qué club estamos?

Podemos definir un club de fútbol como una organización, asociación o entidad que se dedica a promover y facilitar la práctica deportiva del fútbol, reuniendo a personas con intereses comunes en torno a este deporte.

Tipos de clubes según su actividad

Según lo establecido por la ley, los clubes deportivos se clasifican en tres tipos: dos de carácter *amateur* y uno de carácter profesional. A continuación, se describen sus características principales.

- **Club deportivo elemental o equipo deportivo.** Es una asociación compuesta por personas físicas, sin ánimo de lucro, creada para realizar actividades o manifestaciones deportivas. Su objetivo principal es favorecer y fomentar la práctica del deporte, especialmente en categorías menores. Estos clubes pueden evolucionar y convertirse en clubes deportivos básicos.
- **Club deportivo básico.** También es una asociación sin ánimo de lucro, pero con personalidad jurídica, capacidad de obrar, patrimonio propio, organización y administración. A diferencia del club deportivo elemental, tiene autorización para participar en torneos y competiciones organizados por federaciones u otros organismos reguladores.
- **Sociedad anónima deportiva.** Este tipo de club se constituye con fines lucrativos y reparte dividendos entre sus accionistas. Además, tiene como objeto social la participación en competiciones profesionales, así como la promoción de la práctica deportiva. Es la forma más habitual en ligas de máxima categoría, como la Primera o Segunda División de fútbol.

Cabe mencionar que algunos clubes históricos, como Fútbol Club Barcelona, Real Madrid Fútbol Club y Athletic Fútbol Club de Bilbao, mantienen su estructura original como equipos deportivos, a pesar de competir en el ámbito profesional.

Figura 1. Tipos de club según su actividad

Club Deportivo Elemental

Sin ánimo de lucro
Promocionan el deporte

Club Deportivo Básico

Sin ánimo de lucro
Participan en competiciones

Sociedades Anónimas Deportivas

Con ánimo de lucro
Participan en competiciones profesionales

Fuente: elaboración propia.

Tipología de club según sus objetivos

Para comprender la naturaleza de un club, es necesario analizar su historia; su actividad económica, social y deportiva; así como su misión, visión y valores. Estos elementos nos permiten construir una idea precisa del tipo de club en el que estamos.

Antes de profundizar en estos aspectos, es importante establecer una distinción básica entre clubes profesionales y clubes amateurs. Aunque ambos pueden compartir ciertos objetivos, su enfoque y prioridades suelen diferir.

- **Club profesional.** Tiene un objetivo prioritariamente competitivo. Su estructura y funcionamiento están orientados a obtener resultados deportivos y mantenerse en el ámbito profesional.
- **Club *amateur*.** Su objetivo principal es social. Se enfoca en la participación, el desarrollo comunitario y la promoción del deporte como una actividad formativa y recreativa.

A partir de esta diferenciación, podemos observar cómo los distintos aspectos —deportivos, económicos, sociales, culturales y competitivos— adquieren mayor o menor relevancia según el tipo de club.

Figura 2. Tipos de club según su objetivo



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen los principales aspectos que definen el enfoque y las prioridades de un club, y cómo varían según su tipología:

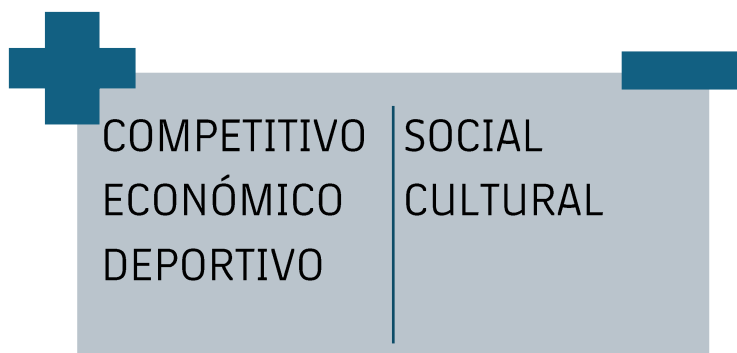
- **Aspecto deportivo.** Hace referencia al desarrollo del deportista y su formación integral, incluyendo los hábitos saludables que conlleva la práctica del deporte y los valores que se promueven en el trabajo en equipo. Entre estos valores, se destacan el compañerismo, la superación, la confianza, el esfuerzo, la humildad y el respeto.
- **Aspecto económico.** Se relaciona con los recursos disponibles del club y sus objetivos empresariales, entre los que se incluye la generación de ingresos para obtener beneficios económicos.
- **Aspecto social.** Consiste en promover la diversidad, la integración y la participación, utilizando el deporte como herramienta para el desarrollo social y personal.
- **Aspecto competitivo.** En los clubes orientados al rendimiento, la competición adquiere un papel central, y sus objetivos están enfocados en la obtención de logros deportivos.
- **Aspecto cultural.** El club puede actuar como vehículo para transmitir y visibilizar aspectos culturales vinculados a su origen o al de sus integrantes.

Asimismo, puede promover el conocimiento de otras culturas, la unión de diferentes grupos sociales o la formación de equipos integrados por personas con intereses comunes.

A continuación, se presenta una comparación entre los aspectos prioritarios en clubes profesionales y amateurs:

Figura 3. Comparación de los aspectos prioritarios entre clubes profesionales y clubes *amateurs*

Club Profesional



Club Amateur



Fuente: elaboración propia.

Filosofía de club, estilo y sistema de juego

Entre los aspectos más vinculados al desarrollo del juego, y que influyen directamente en el trabajo del *scout*, se encuentran tres definiciones clave para comprender a un club: la filosofía de juego, el estilo de juego y el sistema de juego.

Filosofía de juego

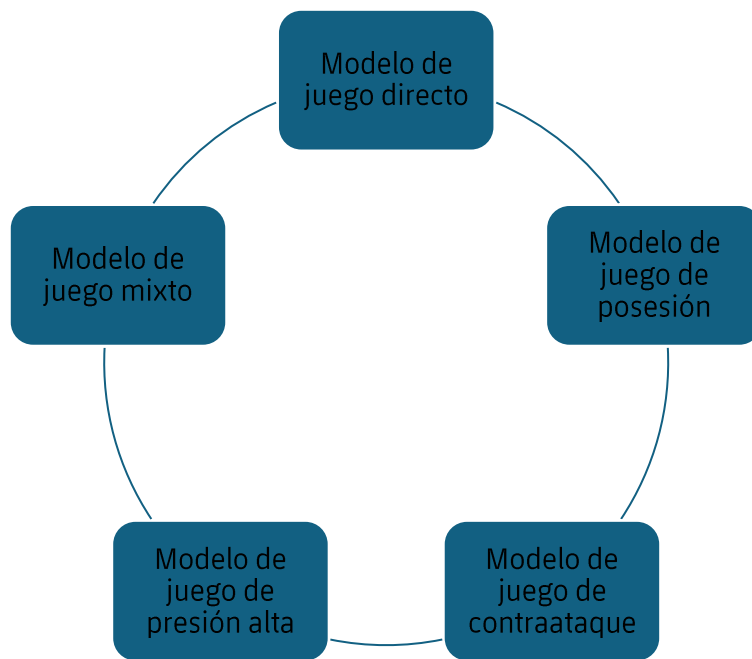
La filosofía de juego de un equipo de fútbol representa su esencia y define la identidad deportiva del club. Dentro de esta filosofía se integran la misión, la visión, los valores y el objetivo general.

- La **misión** expresa la razón de ser del club.
- La **visión** indica hacia dónde se proyecta a futuro.
- Los **valores** orientan el comportamiento y las decisiones de quienes lo integran.

Modelos de juego

Existen diversos modelos de juego, cada uno con características y estrategias propias. A continuación, se describen algunos de los más representativos:

Figura 4. Modelos de juego



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen algunos de los modelos de juego presentados en la figura.

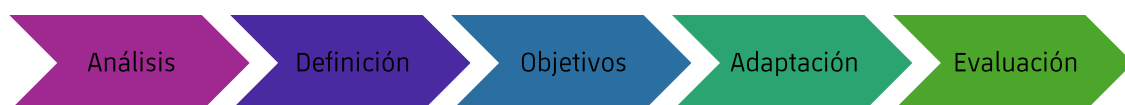
- **Juego directo.** Es uno de los modelos más antiguos y utilizados. Se basa en el envío de balones largos hacia los jugadores ofensivos, quienes buscan ganar la posesión y finalizar la jugada. Este estilo prioriza la velocidad y la fuerza física, y puede resultar muy eficaz si se ejecuta correctamente. Un ejemplo de club que ha aplicado este modelo es el Atlético de Madrid.
- **Juego de posesión.** En este modelo, la posesión del balón es el eje central. El objetivo es controlar el ritmo del partido y desgastar al rival mediante una circulación rápida del balón, con pases cortos y precisos, hasta encontrar espacios para superar la defensa contraria.
- **Contraataque.** Se basa en una estrategia defensiva que aprovecha los errores del rival. El equipo se repliega en su propio campo y lanza ataques rápidos tras recuperar el balón. La velocidad y la superioridad numérica son elementos clave. Clubes como el Real Madrid y el Manchester City han recurrido a este modelo en diferentes momentos de su historia.
- **Presión alta.** Este modelo combina la posesión con una intensa presión al rival cuando tiene el balón. Se busca recuperarlo lo antes posible tras perderlo, lo que exige gran esfuerzo físico y concentración por parte de los jugadores.

- ● **Modelo mixto.** Consiste en la combinación de diferentes estrategias, lo que permite adaptarse a las circunstancias del partido. Un equipo que adopta este modelo puede alternar entre mantener la posesión, emplear el juego directo o recurrir al contraataque. El Bayern de Múnich ha utilizado este enfoque, dificultando la anticipación del rival.

El modelo de juego estará condicionado por las fortalezas y debilidades del equipo. Contar con un plan de juego claro permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Para crear un modelo de juego, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Analizar a los jugadores y sus habilidades.
2. Definir un estilo que se ajuste a las características del equipo.
3. Establecer objetivos concretos para cada fase del juego.
4. Asegurar que el sistema de juego sea coherente con el modelo definido.
5. Evaluar y realizar ajustes según sea necesario.

Figura 5. Pasos para crear un modelo de juego



Fuente: elaboración propia.

Sistemas de juego

El sistema de juego debe estar alineado con el modelo de juego, y esto influye directamente en la elección de los jugadores. Entre los sistemas más utilizados se encuentran el 1-4-4-2, el 1-4-3-3 y el 1-5-3-2, aunque existen muchas otras variantes y adaptaciones empleadas por distintos equipos. Este sistema condiciona el perfil de los jugadores que se deben incorporar.

Una vez que conocemos con claridad el tipo de club en el que estamos, podemos establecer objetivos adecuados según los aspectos prioritarios de cada tipología.

Una vez conocemos exactamente en el club en el que estamos podremos elaborar unos objetivos basados en los aspectos necesarios en cada tipología de club.

Objetivos. Orientación del trabajo de *scouting* en función de los objetivos del club

Objetivos del club

Existen distintos tipos de objetivos dentro de la actividad de los clubes de fútbol, pero en este caso nos centraremos en aquellos ya mencionados y en cómo inciden en la labor del *scout*.

Los clubes *amateurs* suelen orientarse hacia objetivos socioculturales, en los que la integración y la promoción del deporte constituyen su base principal. En estos contextos, se prioriza la participación y el desarrollo personal a través de la práctica deportiva.

En este tipo de clubes, el trabajo del *scout* requiere una gran flexibilidad para conformar los equipos, considerando factores como la edad, las necesidades según las posiciones y las posibilidades de desarrollo de las capacidades psicomotrices. La captación se realiza, en general, por cercanía geográfica al club o a sus integrantes. Las asociaciones deportivas suelen representar este tipo de clubes, manteniendo estos objetivos independientemente de la edad de los jugadores.

Dentro de los clubes *amateurs*, también existen aquellos que adoptan una orientación más deportiva, en la que se destaca el desarrollo técnico del jugador. Estos clubes buscan un perfil más competitivo y son más selectivos al momento de conformar sus plantillas.

En este grupo se incluyen las escuelas deportivas y los clubes de fútbol formativo, donde el *scout* debe identificar deportistas con determinadas cualidades orientadas a alcanzar un nivel de rendimiento adecuado. A medida que aumenta la edad de los jugadores, también lo hacen las exigencias de los equipos, lo que implica una progresiva aproximación a modelos propios de clubes competitivos.

Esta visión deportiva también está presente en los clubes profesionales a través de sus categorías inferiores, donde el objetivo principal es el desarrollo del talento.

En los clubes profesionales confluyen objetivos deportivos, competitivos y económicos, que se articulan a lo largo del desarrollo del jugador. En las etapas formativas, el foco está en potenciar sus habilidades. Una vez consolidado, se espera que contribuya al rendimiento del equipo. Finalmente, su proyección puede

traducirse en beneficios económicos para el club, ya sea por logros colectivos, derechos de imagen o transferencias.

Definir con claridad estos objetivos es fundamental para orientar el trabajo del departamento de *scouting*. La captación de jugadores que se ajusten al modelo de juego, los valores y la filosofía del club favorecerá su integración y rendimiento.

Objetivo deportivo

Este aspecto se basa en el desarrollo del jugador desde edades tempranas, con el objetivo de formar una cantera de futbolistas que puedan proyectarse hacia el fútbol profesional.

El *scout* cumple un rol fundamental en esta etapa, ya que participa activamente en la detección temprana del talento. Se busca identificar perfiles que se ajusten al club, considerando aspectos físicos, técnicos, tácticos y psicológicos.

El propósito principal es formar jugadores capaces de alcanzar el nivel profesional. Por eso, la labor del *scout* consiste en encontrar esas cualidades que permitan al cuerpo técnico trabajar en su desarrollo de manera adecuada y orientada a ese objetivo.

Objetivo competitivo

En este objetivo, la labor del *scout* es determinante, ya que debe identificar las necesidades del equipo y buscar perfiles que se ajusten al estilo de juego y a los requerimientos del cuerpo técnico.

La búsqueda se enfoca en jugadores según su edad, posición, cualidades y proyección. Además, el rendimiento adquiere un papel central: se valorará no solo su capacidad actual, sino también su potencial de adaptación y evolución dentro del equipo.

El desempeño del futbolista será uno de los principales indicadores para evaluar el trabajo del *scout* en este contexto.

Objetivos económicos

Un club profesional de fútbol necesita generar recursos y amortizar sus inversiones. En este sentido, cuando el *scout* elabora informes sobre jugadores con potencial

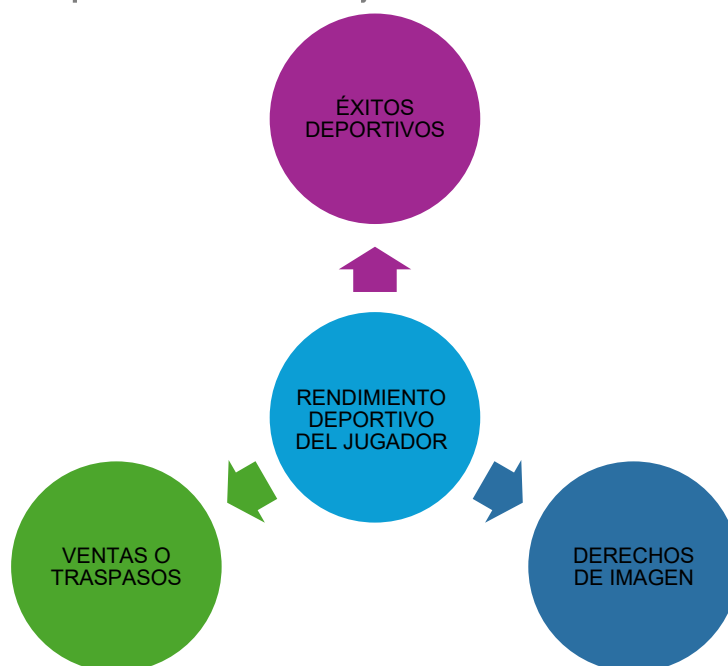
para incorporarse al equipo, está realizando, de forma implícita, un análisis DAFO (debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas) para valorar si resulta adecuado invertir dinero, tiempo y recursos en ese perfil.

El jugador puede aportar valor al club de manera indirecta mediante logros deportivos, el uso de sus derechos de imagen en campañas publicitarias o su posterior venta o traspaso.

Para alcanzar un rendimiento óptimo, el *scout* no debe limitarse a los aspectos puramente deportivos. También debe considerar características extradeportivas como la personalidad, el entorno, la formación, la imagen y el carácter del jugador.

En definitiva, el objetivo económico estará condicionado tanto por el rendimiento deportivo como por la valoración del jugador en el mercado.

Figura 6. Factores que determinan el objetivo económico



Fuente: elaboración propia.

Las cualidades del jugador, junto con la intuición y el acierto para prever su adaptación al estilo de juego del equipo, son elementos que definen la labor del *scout* dentro del club.

Indicadores o KPI en la evolución de los clubes de fútbol

Un KPI (*key performance indicator*), o indicador clave de rendimiento, mide el desempeño de una actividad o tarea en relación con los objetivos estratégicos previamente definidos. Se utiliza para evaluar el grado de cumplimiento de las acciones o procesos y, en caso necesario, aplicar correcciones.

La planificación y la medición son fundamentales para evaluar el desempeño de todos los departamentos del club, incluido el área de *scouting*. Analizar las decisiones tomadas y sus resultados permite corregir errores, detectar oportunidades, anticiparse al mercado y, sobre todo, tomar mejores decisiones. Para llevar a cabo este proceso de evaluación continua, es necesario establecer indicadores clave de rendimiento.

Los KPI permiten medir de forma objetiva la eficacia de la estrategia implementada en el club, aportando información útil para la toma de decisiones. Además, cumplen una función comunicativa relevante, ya que informan a los distintos estamentos del club sobre el grado de avance respecto a los objetivos planteados, fomentando una visión compartida y un trabajo coordinado entre departamentos.

Fases de integración de los KPI en el departamento de *Scouting*

A continuación, se describen las fases para integrar un sistema de KPI en nuestro departamento:

1. **Definir los KPI.** Identificar y establecer los factores clave de rendimiento específicos del área.
2. **Diseñar e implementar el sistema de medición:** adaptar los indicadores a las necesidades y objetivos del departamento.
3. **Analizar los datos recopilados:** interpretar la información obtenida a través de los KPI.
4. **Aplicar los resultados:** utilizar los indicadores para mejorar el rendimiento individual y colectivo.
5. **Evaluar y concluir:** extraer conclusiones a partir de los datos analizados y valorar posibles ajustes.

Figura 7. Fases para determinar un KPI en del departamento de *Scouting*



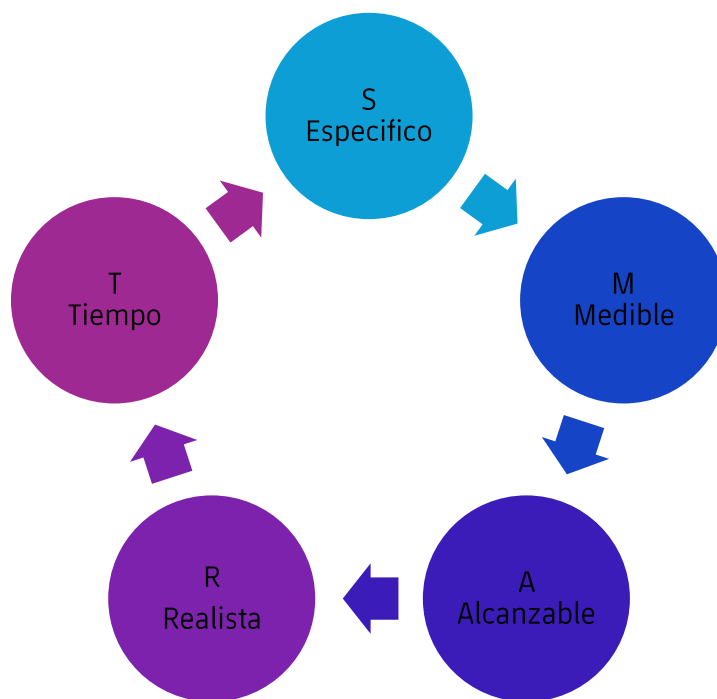
Fuente: elaboración propia.

Sistema SMART

Para poder definir con claridad los objetivos del departamento de scouting dentro del club, se puede utilizar un método denominado SMART, aplicado en el ámbito empresarial y adoptado por numerosos clubes de fútbol. Según este enfoque, los objetivos deben tener las siguientes características:

- S – Específico
- M – Medible
- A – Alcanzable
- R – Realista
- T – En tiempo determinado

Figura 8. Objetivos SMART



Fuente: elaboración propia.

Ejemplo de metodología SMART aplicada al departamento de *Scouting*

El principal objetivo del método SMART es mejorar la productividad. A continuación, se presenta un ejemplo aplicado a la actividad del *scout*:

- **S – Específico:** captación de talento en la etapa sub-16.
- **M – Medible:** búsqueda de un delantero centro y un central izquierdo sub-16.
- **A – Alcanzable:** es factible, contamos con los recursos necesarios.
- **R – Realista:** necesitamos esos perfiles para el equipo de la próxima temporada.
- **T – En tiempo determinado:** la decisión debe tomarse en un plazo de 9 meses.

Nuestro objetivo SMART sería el siguiente: **captar talento en la etapa sub-16, concretamente un delantero centro y un central izquierdo, en los próximos 9 meses, con el fin de completar la plantilla de la próxima temporada con jugadores que incrementen el potencial del equipo.**

El método SMART permite establecer con claridad qué se quiere lograr, de modo que los objetivos sean cuantificables y las estrategias más eficaces.

KPI en el departamento de *Scouting*

Dentro del departamento de *scouting*, el uso de KPI puede ser una herramienta muy útil para optimizar y mejorar la selección de jugadores a incorporar al club.

Como ya se ha mencionado, los KPI deben ofrecer información válida sobre las decisiones tomadas y permitir evaluar si han sido acertadas, con el objetivo de mejorar continuamente el trabajo realizado. A continuación, se presentan algunos ejemplos de KPI que pueden adaptarse a cualquier tipología de club de fútbol.

- Número de jugadores que juegan en el primer equipo procedente del fútbol base en esta temporada.
- Número de incorporaciones en esta temporada.
- Número de jugadores que son contratados en una demarcación y continúan en esa demarcación en esta temporada.
- Ingresos por venta de jugadores procedentes de fútbol base en esta temporada.
- Aumento de valor económico y/o deportivo de la plantilla en esta temporada.
- Valoración de los técnicos sobre los jugadores incorporados en el último año.
- Minutos jugados por los jugadores incorporados en el último año.
- Lesiones sufridas por jugadores incorporados en el último año.
- Métricas de rendimiento del equipo en esta temporada: número de partidos ganados, puntos obtenidos, goles marcados, goles encajados...
- Tasa de retención de jugadores: indicar la efectividad de los programas de un club para mantener comprometidos el talento joven.
- Permanencia de los jugadores incorporados a la plantilla.
- Tasa de adaptación de los jugadores incorporados en esta temporada.

Para cada club y su departamento de *scouting*, es necesario diseñar indicadores clave de rendimiento que estén alineados con los objetivos generales de la institución. Por ello, cada KPI debe ser específico y medible en el tiempo. Esto permitirá realizar comparaciones con otros periodos y obtener conclusiones pertinentes sobre el desempeño de nuestras funciones.

En conclusión, el principal objetivo del *scout* es la detección de talento y su adecuada adaptación al equipo para el que ha sido seleccionado, buscando siempre un rendimiento óptimo para el club. Todos los sistemas que contribuyan a mejorar la eficacia del *scouting* son fundamentales para minimizar errores y evitar dificultades en el desarrollo del jugador.