

Módulo 2. Fases del proceso de scouting




Cuando hablamos de las fases del proceso de *scouting* nos referimos a todos los pasos y a toda la organización que se lleva a cabo desde el departamento de *scouting* de un club. Estos pasos están condicionados directamente por el tipo de club del que hablamos (club modesto, club de gran presupuesto o de primer nivel, solo para fútbol base, categorías o edades de los jugadores o jugadoras) y por sus diferentes objetivos. Teniendo en cuenta el tipo de club comentado en el módulo 1, adaptamos estas fases del proceso de *scouting* al tipo de club para el que trabajemos, a sus características y sus necesidades específicas.

Una vez delimitado esto, definamos las principales fases que debe tener:


- **1ª fase: ESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO DE SCOUTING**
- **2ª fase: OBJETIVOS**
- **3ª fase: VALORACIÓN (VOLUMEN)**
- **4ª fase: SEGUIMIENTO (PRIMER FILTRO)**
- **5ª fase: VALIDACIÓN (SEGUNDO FILTRO)**
- **6ª fase: DECISIÓN (SÍ/NO)**


Definamos una a una estas fases para profundizar en cada una de ellas y poder tener una visión más específica.


 1ª fase: ESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO DE SCOUTING

 2ª fase: OBJETIVOS

 3ª fase: VALORACIÓN

 4ª fase: SEGUIMIENTO

 5ª fase: VALIDACIÓN

 6ª fase: DECISIÓN

1ª fase: ESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO DE SCOUTING

Aspectos a tener en cuenta para estructurar un departamento de *scouting*:

En primer lugar, para tener un buen departamento de *scouting*, este debe tener una serie de recursos humanos y/o personal (*staff*) para desarrollar todas las funciones.

EJEMPLO DE STAFF DE UN DEPARTAMENTO DE SCOUTING

ESTRUCTURAS DEL DEPARTAMENTO DE SCOUTING

- Director.
- Coordinador/es.
- *Scouts*.
- Departamento de viajes.
- Departamento de informes.
- Departamento de relaciones institucionales.

Una vez estructurado el departamento de *scouting*, con su *staff* y funciones asociadas, se puede empezar a definir algunos criterios importantes para esta primera fase del proceso:

- **Edades de los jugadores.** El departamento de *scouting*, en lo que a las edades de los jugadores se refiere, puede determinar unas prioridades u otras, o descartar intervalos determinados de edad de acuerdo con los años de nacimiento.

Al referirse a la edad de los jugadores, hay que utilizar el año de nacimiento y no los años que tiene, ya que el año de nacimiento siempre es el mismo y los años cumplidos van cambiando, teniendo en cuenta, también, que un jugador puede nacer el mismo año que otros, pero cumplir los años antes o después.

Este detalle no es ninguna nimiedad. La importancia de que la referencia de un futbolista sea su año de nacimiento es tal que, en la jerga del fútbol, y sobre todo del fútbol formativo, entre los profesionales del *scouting*, los jugadores son nombrados por su año de nacimiento. Así, hablamos, por ejemplo, de que un jugador es "2013", o es "2006", no decimos es juvenil de tal edad o infantil de cual edad, sino que utilizamos su año de nacimiento para encuadrarlo directamente en la edad que le corresponde. Toda la valoración que se hace de un futbolista estará matizada por su edad, por lo que es el primer dato al que hacemos referencia, y es el primer parámetro a definir al estructurar la actividad del departamento. De hecho, en muchos casos, la actividad de los *scouts* está especializada por niveles de edad.

- **Categorías:** hace referencia a la categoría o categorías que observaremos, desde las más bajas hasta las más altas, es decir, desde fútbol base o fútbol *amateur* hasta fútbol profesional de máximo nivel.

Este aspecto es importante, ya que, salvo excepciones, en las mejores categorías juegan los mejores jugadores. Esto implica que seguramente los clubes/equipos que tienen las mejores categorías hacen un trabajo de *scouting* y ya filtran a los mejores jugadores de su entorno.

Entonces, viendo a los equipos de las mejores categorías, podemos ver a la mayoría de los mejores jugadores. Aun así, no es garantía de que no queden jugadores de muy buen nivel en equipos/clubes de categorías inferiores. Por otro lado, para nuestro club, podemos buscar jugadores con un perfil diferente o tener otras necesidades.

- **Género:** este aspecto simplemente se refiere a que podemos buscar jugadores, jugadoras o ambos.

Club Masculino: serían los clubes que solo tienen equipos masculinos y no tienen equipos femeninos.

Club Masculino Mixto: algunos equipos pueden ser mixtos (con chicos y chicas jugando en el mismo equipo, especialmente en las edades más tempranas).

Club Masculino y Femenino: hay otros clubes que tienen algún equipo femenino, los hay que tienen varios o muchos. Hoy en día, lo habitual es que en estos clubs el seguimiento de jugadores y de jugadoras se haga de forma diferenciada por estructuras diferentes. Pero, en cualquier momento y dada la evolución positiva del fútbol femenino, esto podría cambiar con total normalidad y coexistir el seguimiento de jugadores y de jugadoras en un mismo departamento de *scouting*.

Club Femenino: también podemos encontrar clubes que solo tienen equipos femeninos.

- **Zonas:** hace referencia a la zona de influencia que tendrá el club para buscar el talento. Esta zona puede ir desde un radio más reducido y

geográficamente cercano a la ubicación del club, hasta ser de nivel internacional, incluyendo cualquier zona del mundo.

Este aspecto dependerá de las características del club, especialmente de su capacidad económica. Aunque en algunos casos esta decisión no está fundamentada por el nivel económico del club, sino por una filosofía de trabajo asentada históricamente, en la que se prioriza, o incluso se trabaja de manera exclusiva, con jugadores que tengan origen o enraizamiento en la zona geográfica inmediatamente cercana.

Este punto lo desarrollaremos más profundamente más adelante, en el punto "2ª fase: ZONAS".

EJEMPLO DE STAFF DE UN DEPARTAMENTO DE SCOUTING

ESTRUCTURAS DEL DEPARTAMENTO DE SCOUTING

Para definir el departamento de *scouting*, podemos tener desde una estructura de lo más básica (o incluso sin estructura como tal) a una más compleja y más profesionalizada. Esto dependerá del tipo de club y de su capacidad de tener más o menos recursos humanos y económicos.

Veamos, entonces, algunos ejemplos de estructuras que podemos encontrar:

Un ejemplo podría ser aquella

Estructura básica:

situación en la que los mismos entrenadores. segundos

Como estructura básica de *scouting*, podemos entender a aquella que tiene pocos recursos humanos, técnicos y/o económicos para desarrollar la función.

Por ejemplo, podría ser aquel club que tiene entre 1 y 3 personas que se dedican

Figura 1: Ejemplo de organigrama de una estructura básica

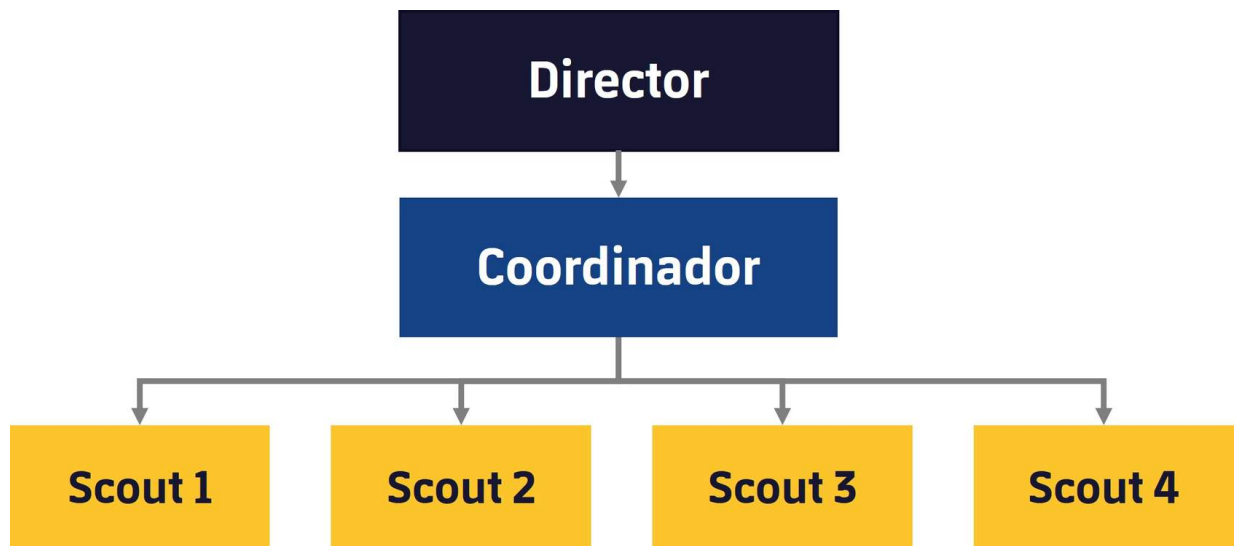


Estructura media:

En este caso, sería parecido a la estructura anterior, pero con más recursos. Por ejemplo, tener más *staff* como scouts (en lugar de entre 1 y 3, por ejemplo, entre 3 y 6).

En el caso de las zonas, pasaría algo parecido. En este nivel, aumentaría también

Figura 2: Ejemplo de organigrama de una estructura media



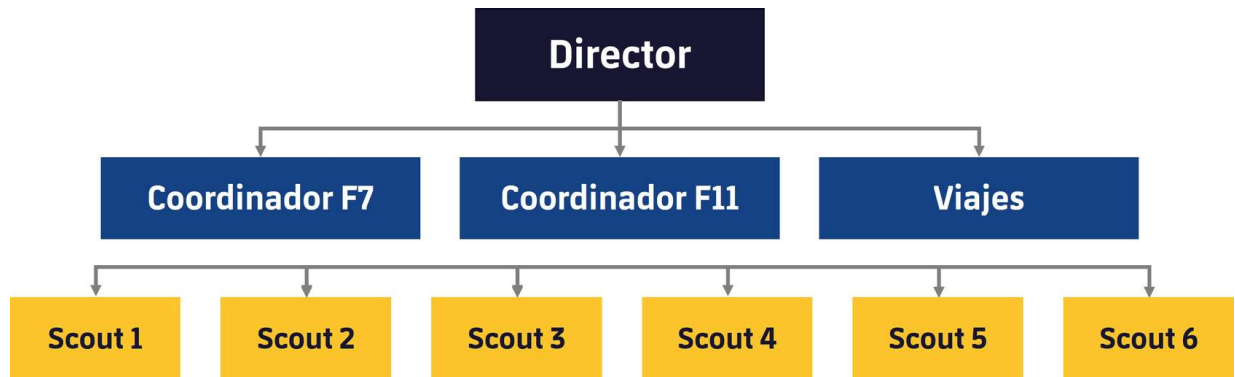
Fuente: elaboración propia.

Estructura compleja

Una estructura compleja de departamento de *scouting* implica, generalmente, una inversión importante de recursos económicos y humanos.

Este puede ser el caso de clubes semiprofesionales o profesionales y/o aquellos

Figura 3: Ejemplo de organigrama de una estructura compleja



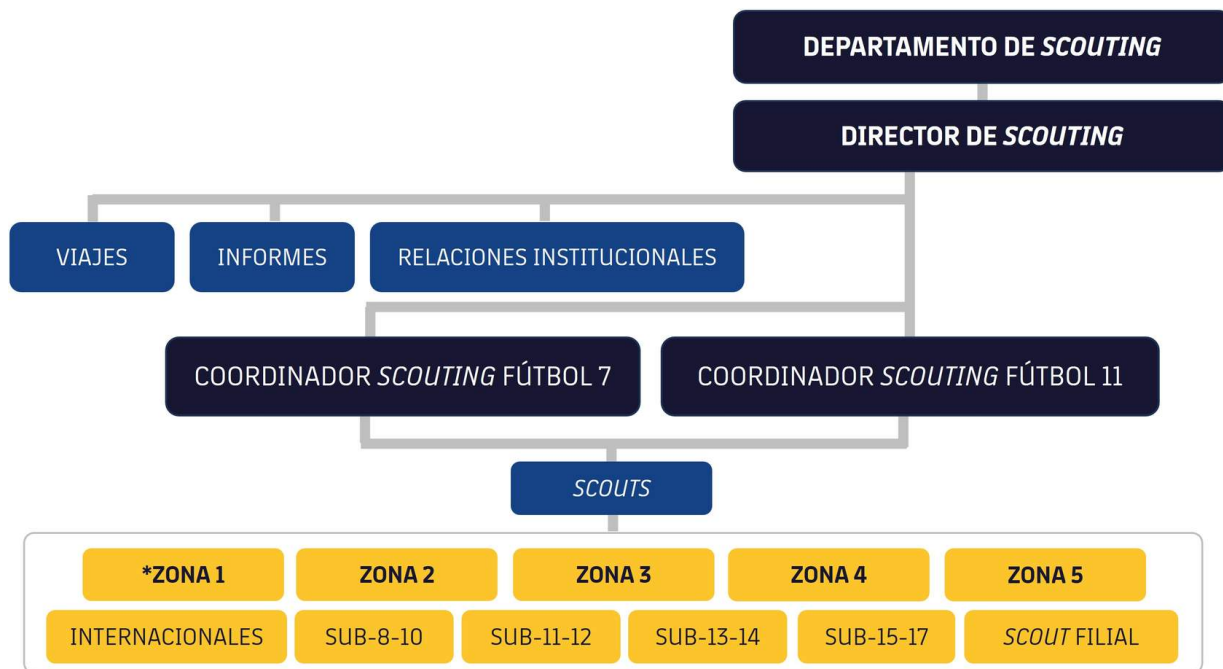
Fuente: elaboración propia.

Estructura muy compleja

Esta sería la estructura más profesional que se pueda encontrar, implicado unos recursos muy numerosos a nivel de *staff* y de amplitud en la cobertura geográfica, con la inversión económica que ello implica.

Podríamos hablar de un club

Figura 4: Ejemplo de organigrama de una estructura muy compleja



Fuente: elaboración propia.

*Las zonas pueden referirse a comarcas, provincias, comunidades autónomas u otras regiones.

Una vez tenemos creada la estructura del departamento de *scouting*, con sus roles y funciones, empezaremos a definir las siguientes fases del proceso de *scouting*.

CONTINUAR

2ª fase: OBJETIVOS

En esta segunda fase, se marcan los objetivos a seguir durante el proceso de *scouting*.

Es importante la coordinación entre diferentes agentes del club para esta segunda fase del proceso. Esto puede incluir a los entrenadores, los coordinadores, los *scouts* y la dirección del club o secretaría técnica.

Los objetivos que nos podamos marcar, evidentemente, dependerán, como dijimos al principio del módulo, de las características de cada club, pero intentaremos definir algunos de los objetivos más importantes a tener en cuenta:

Objetivos del *scouting*: ¿por qué es importante el *scouting*?

- Tener los mejores jugadores (ganar títulos).
- Anticiparse a la captación de jóvenes talentos.

- Proporcionar jugadores al primer equipo/filial.
- Rentabilizar jugadores.
- Perfil de los jugadores.
- Cubrir necesidades.
- Ampliar al máximo la cobertura geográfica del seguimiento de jugadores.
- Cubrir el mayor número de edades y categorías.
- Ampliación de presupuesto.

Veamos uno por uno más a fondo estos objetivos:

Tener los mejores jugadores (ganar títulos) —

¿Qué club no quiere tener a los mejores jugadores o jugadoras?

Evidentemente, el *scouting* es importante para intentar tener a los mejores jugadores en tu club, en tus equipos, para poder tener más éxito deportivo y ganar ligas, torneos u otras competiciones, especialmente en los primeros equipos del club.

Los mejores equipos o clubes probablemente atraigan a los mejores jugadores y jugadoras, de manera que, a veces, la captación de talento les resulta más

fácil, ya sea porque se ofrecen ellos mismos o porque si se les quiere reclutar, acceden con más facilidad.

Por otro lado, puede darse el caso (y se da) de que diversos clubes quieran captar a un mismo jugador. Entonces entran en juego otros factores para que el jugador tome la decisión.

Algunos de estos factores pueden ser:

1. **Distancia:** la distancia del domicilio del jugador hasta el club que lo quiere fichar.
2. **Categoría:** la categoría en la que juega el equipo interesado.
3. **Filosofía de club:** la filosofía o estilo de juego del club.
4. **Representante:** en el caso de tener representante, este puede intervenir para recomendar el club en el que fichar.
5. **Condiciones:** se puede referir a las condiciones económicas, de residencia, de centros de estudios y otras condiciones similares.
6. **Proyecto deportivo:** la propuesta a nivel deportivo que le haga el club puede influir en la toma de decisión del jugador para fichar o no por ese club. La categoría dónde se le ofrezca jugar (división de honor, preferente, etc.), la posición dónde se le ve jugando para el club (central, mediocentro, etc.), el futuro y la apuesta por el jugador que hace el club. También se le puede ofrecer jugar por encima de su edad como apuesta deportiva que hace el club para captarlo (ofrecerle jugar en juveniles cuando todavía es cadete, por ejemplo).
7. **Simpatizante:** si se da el caso de que uno de los clubs interesados en el fichaje sea el club por el que simpatiza el jugador o no.

Los fichajes más mediáticos son aquellos que tienen una inversión más importante de dinero, pero no solo se fichan jugadores para el primer equipo.

También se fichan jugadores para los filiales y para el fútbol base.

Veamos otro de los objetivos que se suelen marcar.

Anticiparse a la captación de jóvenes talentos —

En los últimos años, especialmente, cabe decir que los clubes empiezan a captar talento en edades muy tempranas para sus equipos de fútbol base. Esto ocurre para intentar anticiparse a que otros clubes los fichén antes y así se genera una carrera para ser los primeros en captar un talento joven (a veces jovencísimo).

Normalmente, los clubes o equipos de mayor nombre o entidad, con las mejores categorías, tienen más facilidad para encontrar y fichar a los jugadores más talentosos. Esto sucede porque tienen más recursos para invertir en el departamento de *scouting* y porque, si muestran interés en un jugador, le pueden ofrecer algunas condiciones que costaría que no acepten (como hemos comentado en el punto anterior).

Por otro lado, todos los clubs quieren captar a los mejores, entonces, como hemos dicho anteriormente, se puede producir una carrera para encontrar primero a estos jugadores destacables y ser los primeros en querer ficharlos.

Es por ello que los clubes intentan anticiparse a los otros clubes y una manera de hacerlo es aumentando los recursos humanos (más *scouts*) o captar a jugadores cada vez más jóvenes, aunque provengan de lugares lejanos.

En este caso, si los jugadores fichados son muy jóvenes (por ejemplo, sub-8), el margen de error es muy grande. Como margen de error nos referimos a que cuanto más joven es el jugador, más lejos (por edad) está de poder llegar a

nuestro filial o primer equipo, que es uno de los objetivos que se puede tener y que desarrollaremos a continuación.

Profundicemos ahora en el siguiente y ambicioso objetivo:

Proporcionar jugadores al primer equipo/filial —

El objetivo principal que se pretende conseguir, aunque pueda ser muy ambicioso, es que jugadores captados para los equipos de la base lleguen a jugar en el primer equipo o al filial.

Quizás muy pocos jugadores lo consiguen, pero ya con que algunos lo consigan o que puedan llegar a jugar en la etapa juvenil o en el filial, se puede considerar un gran éxito, teniendo en cuenta que la inversión económica para ficharlos ha sido baja o relativamente baja, dependiendo de cada caso en concreto.

Entonces, el captar a los mejores jugadores no solo es importante para ganar las ligas u otras competiciones en categorías de fútbol base o para que el jugador tenga un rendimiento inmediato, sino que se pueda dar el caso (eso es lo que se pretende) de que algunos jugadores lleguen a jugar en el equipo filial del club o incluso en el primer equipo.

Si esto se da, entonces, la inversión realizada por el club en el departamento de *scouting* queda compensada, tanto a nivel económico como deportivo.

Otro objetivo importante para un club y su departamento de *scouting* es el siguiente:

Rentabilizar jugadores —

Se pueden dar también casos en que algunos jugadores no puedan llegar o tener continuidad en el primer equipo y se pueda sacar un beneficio a nivel de cesión o venta de algunos jugadores que han salido del fútbol base del club. De esta manera, también se puede rentabilizar el proceso de captación realizado con jugadores jóvenes.

Hay clubes importantes, de las primeras divisiones, que tienen algunos jugadores en la plantilla del primer equipo, quizás pocos, pero, puede ser que muchos jugadores que han pasado por sus equipos de fútbol base hayan llegado al fútbol profesional en otros clubes u otras ligas. Esto les puede dar beneficios por derechos de formación. Este aspecto es tan importante que en algunos clubs más potentes económicamente se suelen destinar personas cuya actividad es, en exclusiva, el control y seguimiento de los ingresos por derechos de formación.

Los derechos de formación en el fútbol son una compensación económica que establece la FIFA para compensar a los clubes que han contribuido a la formación deportiva de un jugador de fútbol. Si un jugador joven se ha formado en un club y se convierte en profesional y firma su primer contrato con otro club. La FIFA establece un porcentaje del valor total de la transferencia o del salario del jugador que se deberá pagar al club de origen y formador. Este porcentaje suele ser alrededor del 5 % del valor de la transferencia.

Para poder reclamar los derechos de formación de un jugador, los clubes deben registrar a sus jugadores juveniles en los organismos correspondientes. Los clubes involucrados en el fichaje de un jugador a un club profesional negocian los términos de compensación por los derechos de formación. Esto puede suceder tanto a nivel nacional como internacional.

Aparte de esa compensación por derechos de formación establecida por FIFA, también es habitual que los clubs captadores de jugadores aún en formación

firmer contratos de compensación por objetivos con los clubs de fútbol base de los que provienen los jugadores. En estos contratos, se pactan unas compensaciones que el club captador entregaría al club de origen del futbolista, en función de que se cumplan determinados objetivos. Los objetivos más habituales que se recogen en las cláusulas de estos contratos son:

8. Compensaciones en el caso de que el jugador llegue a jugar en el equipo filial.

9. Una compensación aún mayor si el jugador llega a debutar con el primer equipo del club.

10. Otra compensación en el caso de que el jugador llegue a ser inscrito con el primer equipo de la entidad y/o que juegue con el primer equipo un número de partidos.

Muchas veces, en el mismo contrato se observa que estas compensaciones son diferentes en función de que el club que paga los objetivos se encuentre en una u otra categoría cuando se cumpla el objetivo pactado.

Aparte de esas compensaciones más habituales, a veces se incluyen también cláusulas que compensan otros objetivos:

11. Compensación si el jugador llega a ser internacional en algunas de las categorías, normalmente a partir de la categoría sub-18. El sentido de esta cláusula es que, teóricamente, si el jugador es internacional, se revaloriza en el mercado. En muchos casos, este objetivo se supedita al hecho de que cuando se produzca la internacionalidad, el jugador tenga contrato con el club para la próxima temporada, ya que, si esto no es así, la revalorización que produce la internacionalidad no repercute en un beneficio económico por una posible venta.

12. Compensación en caso de que el jugador sea vendido, definiendo un porcentaje de la venta.

13. Compensaciones por otros parámetros específicos: número de partidos jugados, goles marcados, que el jugador llegue a jugar competiciones europeas con el club.

14. En los casos de jugadores de menor edad, existe la posibilidad de compensar a los clubs de fútbol base con entregas de material deportivo.

En definitiva, existe todo un sistema de compensación variable, desde los clubs captadores hacia los clubs proveedores de talento en formación. Los contratos de compensación por objetivos suelen ser más generosos cuantos más clubs hay interesados en el jugador y, en casos de que un club potente quiera incorporar a un joven talento de un club modesto, son una forma de “convencer” a estos clubs de origen de que pongan mayor interés en que el jugador acabe en uno u otro club.

A continuación, analizaremos un objetivo que todo club debe tener para dar más sentido e identidad al propio club y a sus equipos:

Perfil de los jugadores: —

Cada club, mediante la dirección deportiva, debe definir qué perfil de jugador priorizan tener.

Evidentemente, se busca a los mejores jugadores posibles y de mayor talento, pero hay que tener en cuenta diversos factores: condición y cualidades físicas, técnicas, tácticas y de personalidad.

Por ejemplo, qué funciones queremos que cumpla cada jugador según su posición en el campo, aunque lo más importante no es la posición, sino lo que se requiere que se haga en ella. Se puede buscar un jugador con perfil más defensivo o más ofensivo, de creación de juego, de verticalidad, que quiera tener el balón y asociarse en corto o, por el contrario, que se

desprenda rápido del balón y/o busque desplazamientos en largo para un juego más directo. Y todo ello, independientemente de la posición que ocupe en el terreno de juego.

También hay que tener en cuenta si queremos un jugador de mucha altura y fuerza o priorizamos la agilidad y coordinación.

Hay clubes que, por ejemplo, apuestan más por incorporar jugadores que están físicamente muy desarrollados para su edad, más que la mayoría (por ser altos, fuertes y rápidos) o, por lo contrario, prefieren jugadores que tienen margen de mejora a nivel de crecimiento y que tienen más coordinación y talento.

En el primer caso (jugadores físicos), el rendimiento del jugador es más inmediato, competirá más y mejor por sus cualidades físicas y condicionales, pero quizá, no tenga mucho recorrido a largo plazo. Hay que tener en cuenta que, en muchos de esos casos, ese desarrollo físico se debe a una maduración temprana respecto a otros jugadores.

En muchas ocasiones, estos jugadores pueden tener protagonismo en sus equipos y competiciones mientras dura esta diferencia física/condicional, pero, normalmente con el tiempo, al igualarse las fuerzas, empiezan a destacar menos.

Por otro lado, podemos buscar jugadores con un perfil para rendimiento más a futuro, a medio o largo plazo.

Estos jugadores pueden ser de una complexión física diferente, más pequeños, con menos fuerza, altura o potencia, pero, a la vez, pueden ser más coordinados, ágiles y habilidosos con el balón.

En ocasiones, a estos jugadores, al contrario que los comentados anteriormente, les cuesta más competir a nivel condicional, en duelos o choques, en carreras, juego aéreo, balones divididos o golpes a puerta. Pero, por su calidad con el balón o comprensión del juego, con el paso del

tiempo y con un desarrollo físico más igualado, empiezan a tener más protagonismo y, a la vez, más futuro o recorrido futbolístico.

Todo ello, a lo que a los perfiles de jugadores se refiere, dependerá, en gran modo, de las directrices marcadas por la dirección deportiva teniendo en cuenta un aspecto clave: las necesidades que los equipos del club tengan (aspecto que desarrollaremos a continuación) como otro objetivo importante a definir por el club para el departamento de *scouting*. Este objetivo tiene suma importancia, ya que será aquel que definirá las prioridades para el departamento de *scouting* a la hora de buscar jugadores. Estas prioridades pueden cambiar durante el transcurso del tiempo:

Cubrir necesidades —

Nos referimos con ello a las necesidades que pueden tener los equipos de un club. Queremos decir que los equipos pueden necesitar incorporar algunos jugadores prioritariamente por encima de otros:

- **Falta:** sería la búsqueda de jugadores que nos faltan, de algunas características o posiciones concretas que no tiene el equipo o le falta tener a manera de recambio.

Por ejemplo, si un equipo tiene un solo portero o delantero centro, deberá priorizar la búsqueda de estas posiciones para tener al menos dos. Hay que tener en cuenta que, durante la temporada, los jugadores pueden faltar a los entrenamientos o partidos por motivos diversos: lesión, enfermedad, sanción u otros motivos personales o deportivos.

Es por ello que se aconseja tener al menos 2 jugadores por posición que puedan desempeñar las funciones requeridas por los técnicos y los perfiles

que indican las directrices del club.

En el caso específico de los porteros, es especialmente importante tener cubiertas las necesidades y decidir qué equipos del club deben tener 3 porteros en vez de 2, para cubrir promociones de jugadores de una plantilla a otra, lesiones, etc. Ya que la portería es la única demarcación sin polivalencia de toda la plantilla.

- **Mejora:** en este caso, nos referimos a que, aunque tenemos los jugadores, los técnicos y la dirección deportiva consideran que no dan el rendimiento esperado y se requiere buscar jugadores que mejoren a los que ya tenemos.

Es decir, se busca incorporar jugadores en el lugar de otros: si se encuentra un jugador que se cree que mejora a alguno de los que se tiene, se pretende incorporar a uno (alta) y prescindir del otro (baja).

Para poder tener una buena organización y coordinación, es imprescindible marcarse como objetivo definir las zonas en las que buscar a los jugadores y quién se responsabiliza de cada una. Veamos cómo podríamos definir o acotar dichas zonas de este objetivo:

Ampliar al máximo la cobertura geográfica del seguimiento de jugadores —

Podemos definir las zonas para la captación de talento del departamento de *scouting* de esta manera, para que entre todos los *scouts* las zonas queden bien distribuidas:

- **Local:** si la zona o zonas para buscar el talento es solo la propia localidad del club que hace el *scouting*, la repercusión económica será mínima

(muy pocos kilómetros, sin peajes, pocas dietas o ninguna, sin necesidad de alojamiento).

- **Comarcal:** también puede ser que la zona sea más amplia, como, por ejemplo, toda la comarca, con el pequeño incremento en los gastos que esto implica. Este podría ser el típico ejemplo de clubes de capital de comarca.
- **Provincial:** si el club pretende captar o controlar el talento en una zona más amplia, lo puede hacer a nivel provincial, siempre que el club pueda o quiera invertir más recursos humanos y/o económicos en el proceso de *scouting*. Estos clubes suelen tener algunos equipos en categorías consideradas como más competitivas.
- **Comunidad autónoma:** aquellos clubes, que cuenten con un mayor presupuesto para el desarrollo de la actividad del *scouting*, pueden tener influencia en toda su comunidad autónoma.

En este caso, los gastos derivados van aumentando (más gastos, especialmente en kilometrajes y dietas). Este tipo de clubes suelen tener algunos equipos compitiendo en categorías competitivas de buen nivel.

- **Otras comunidades:** si el club tiene mayor presupuesto y equipos en categorías superiores, puede llegar a buscar jugadores en las comunidades cercanas para aumentar el radio de búsqueda de talento y poder ser más competitivos y tener acceso a jugadores que otros clubes quizá no tengan. Claro está que, cuanto mayor sea la zona para buscar

jugadores, más gastos se generan (desplazamientos, dietas, alojamiento, etc.).

- **Estatal:** si hablamos de un club importante, de la primera división, por ejemplo, seguramente tengan la posibilidad a nivel de recursos humanos y económicos para hacer un pasito más en la estructuración del departamento de *scouting* y puedan ampliar la zona a todo el país.

En principio, los equipos del fútbol base, filial y primer equipo juegan, la mayoría, en las mejores categorías posibles para su edad/zona. Es por ello que tienen mayores recursos y pueden permitirse esta ampliación de zona.

- **Internacional:** por último, nos referiremos a aquellos clubes que están al máximo nivel. Clubes más mediáticos, con el primer equipo en primera división, el filial en la segunda o tercera división del país, y los primeros equipos del fútbol base en las mejores categorías en las que puedan competir.

Evidentemente, el presupuesto de estos clubes es muy grande, pero cabe decir que solo se puede fichar jugadores extranjeros siguiendo las normas marcadas por la FIFA.

La FIFA establece estrictas regulaciones en relación con los fichajes de jugadores menores de edad. Esto es así para proteger su bienestar y garantizar que su desarrollo deportivo y educativo no se vea comprometido.

Las principales normativas de la FIFA referentes a este tema son:

Reglamento sobre el **Estatuto y la transferencia de jugadores:**

- No se puede fichar a jugadores menores de 18 años de otro país, a no ser que cumplan algunas excepciones: Solo pueden ser transferidos a un club de otro país si sus padres se trasladan a vivir a ese país por razones no futbolísticas; o si viven a un máximo de 50 km del país de destino y una distancia máxima de 100 km entre el domicilio del jugador y la sede del club; o si la transferencia se efectúa dentro del territorio de la Unión Europea (UE) o del Espacio Económico Europeo (EEE) y el jugador tiene entre 16 y 18 años de edad (en el caso de jugadores y clubes europeos).

También se prohíbe firmar contratos, para jugadores menores, de más de 3 años de duración.

Si un club infringe las regulaciones marcadas por la FIFA en relación con los fichajes de jugadores menores, se enfrentará a sanciones severas (multas, prohibición de fichajes e, incluso, pérdida de puntos en competiciones).

Por ello, los jugadores extranjeros que se fichan son para los primeros equipos o para los filiales y, como mucho, para la última etapa de fútbol base (sub-19, sub-18 o sub-17).

Entonces, si se detectan jugadores bien jóvenes y estos no se pueden fichar todavía por su edad, se pueden tener controlados y hacerles un seguimiento.

Para buscar y/o encontrar talento a nivel internacional, aparte del visionado de videos, puede implicar un gran gasto a nivel de desplazamientos, dietas, alojamiento.

Otra manera de organizar el departamento de *scouting*, además de los comentados anteriormente, podría ser distribuyendo a los *scouts* por categorías.

Cubrir el mayor número de edades y categorías —

Se puede organizar a los scouts especializados en categorías y/o edades.

Es decir, que un scout, por ejemplo, tenga una categoría o categorías específicas a seguir:

15. Primera división y Segunda división.
16. Tercera división.
17. Juvenil división de honor, nacional y preferente.
18. Cadetes división de honor y preferente.
19. Infantil división de honor y preferente, etc.

O una o varias franjas específicas a seguir:

20. Scout 1: sub-7, sub-8, sub-9.
21. Scout 2: sub-10, sub-11, sub-12.
22. Scout 3: sub, 13-sub-14, sub-15, etc.

Y estos scouts pueden tener la función específica de seguir y observar a los jugadores de estas edades o categorías de una zona o de varias, según lo determine la estructura y organización del departamento de *scouting*.

Otro de los objetivos importantes a definir es el presupuestario, ya que de ello dependerá en gran modo todo lo demás, ya que puede ir de un presupuesto muy limitado a uno muy elevado. Esto, evidentemente, condicionará en gran medida todos los recursos y la organización del departamento de *scouting*.

Asignación de presupuesto —

Los principales gastos que se pueden derivar, aparte de los sueldos, suelen ser los siguientes:

- **Desplazamientos:** en la mayoría de las ocasiones, el *scouting* se realiza viendo partidos de fútbol en directo (trabajo de campo) y esto implica, sobre todo, kilometrajes y peajes que puede haber si se utiliza un coche propio; el alquiler de un coche, si no se utiliza el privado; o billetes de transporte (tren, autocar, taxi, barco o avión). También se pueden producir desplazamientos para asistir a reuniones, formaciones u otros eventos.
- **Dietas:** una vez los *scouts* se desplazan para ver un partido o varios partidos, se pueden producir una serie de gastos derivados. Durante el trayecto, durante un partido, entre partidos o al finalizar el/los partidos, los *scouts* pueden tener algún gasto a nivel de dietas: bebidas (café, agua o refresco) o comidas (desayuno, comida, merienda o cena).
- **Alojamiento:** algunos de los desplazamientos pueden implicar la necesidad de alojar al/los *scout/s*, ya sea:
 - Porque la distancia a la que se deben desplazar sea grande y deban pernoctar en destino o de camino.
 - Porque se debe estar en el lugar de los partidos varios días y no es factible ir y volver en varias ocasiones.
 - Porque el desplazamiento se realiza en transporte público (tren, autocar, avión) y los horarios de partido/s y del transporte no permiten que se pueda volver en el mismo día.
- **Visados:** este gasto se dará en el caso de viajes o desplazamientos a países extranjeros que requieran que los visitantes a dicho país, según su procedencia, necesiten el trámite de un visado.

Hay que tener en cuenta que la duración o validez de los visados puede variar dependiendo de la legislación de cada país.

También se puede dar el caso de que algunos visados tengan un tiempo de tramitación o validación muy rápido (que se pueda tener en 24 horas o menos) o, por el contrario, que precisen varios días.

Existe la posibilidad, en muchos casos, de poder pedir un visado con urgencia, para que se gestione más deprisa. En este caso, el precio del visado es más elevado, por ello, si es posible, se debe planificar con tiempo el viaje y visado correspondiente.

- **Otros:** otro gasto a tener en cuenta es si se contempla la concesión de primas a los *scouts*, cosa que debería constar en el contrato que firman los propios *scouts*. Por ejemplo:
 - **Prima anual:** los *scouts* reciben una cantidad en concepto de prima anual si cumplen con sus funciones y obligaciones marcadas por la dirección del departamento de *scouting*. Es la más justa de todas, ya que toma como parámetro el trabajo realizado y la calidad de este.
 - **Prima por jugadores:** en este caso, se puede recibir una prima por cada jugador que se incorpore al club gracias al descubrimiento del *scout*. Estas primas suelen estar graduadas según la edad de los jugadores. A mayor edad del jugador, mayor es la prima. Este sistema de prima está en desuso por la descompensación que genera de unos *scouts* a otros, el hecho de que determinadas zonas de menos población o de menos licencias federativas o determinadas edades, son susceptibles de que produzcan menos incorporaciones por factores ajenos a los *scouts*.
 - **Prima por debut:** esta prima se otorgaría al *scout* de la zona o edad que realizó el seguimiento inicial del jugador, si este debuta en el filial o primer equipo. En ocasiones, se puede especificar que el debut sea en partido oficial o incluso los minutos que debe jugar el jugador

(durante la temporada o temporadas) para que se pueda recibir dicha prima.

- **Prima por rendimiento:** en este caso, se recibiría una prima si la dirección deportiva del club considera que el jugador en cuestión ha dado o da un muy buen rendimiento para el club. Es parecida a la anterior, pero aquí se utilizan criterios subjetivos.

Al igual que la prima por jugadores incorporados, estos dos últimos sistemas de prima descritos (por debut o por rendimiento) también están en desuso. El seguimiento de un jugador es un proceso complejo en el que intervienen varias personas del departamento de *scouting* y de otros muchos departamentos. Y una vez que el jugador se incorpora al club, intervienen también muchos técnicos en su formación y otros departamentos del club en la toma de decisiones relacionadas con el jugador (coordinadores, preparadores físicos, médico, directivos). Asignar el mérito del éxito de un futbolista a un ojeador, sería como asignárselo a un entrenador que lo tuvo una temporada. Va en contra de la lógica y del trabajo en equipo.

CONTINUAR

3ª fase: VALORACIÓN

En primer lugar, respecto a esta fase, cabe decir que, bajo nuestro punto de vista es importante dejar claro que **los scouts, más que ir a ver partidos o equipos, van a ver jugadores**. Con esto, nos referimos a que no es tan importante cómo juegan los equipos o el resultado de los partidos, aunque evidentemente, el nivel de la liga ya nos marcará posiblemente el nivel de jugadores que podemos encontrar. También, aunque no es tan importante cómo juegan los equipos, si un equipo juega similar a nuestra idea de juego, es posible que sea más fácil encontrar jugadores que nos puedan encajar. Asimismo, aunque puede haber jugadores que nos puedan interesar en equipos que jueguen diferente, el jugar, por ejemplo, un fútbol de muchas transiciones o juego directo puede hacer que el jugador que “nos podría llegar a interesar” no destaque tanto.

En lo que un *scout* se debe fijar es en las acciones de jugadores en concreto. Un equipo puede ganar partidos y no tener jugadores que nos llamen la atención individualmente o, al contrario, puede suceder que un equipo que pierde el partido tenga un jugador que realmente “tenga algo” que nos haga querer volver a verlo.

Hay que destacar la importancia de observar al jugador o jugadores teniendo en cuenta diversos factores según sean sus **comportamientos** durante el juego.

Como **comportamientos** entendemos todo aquello que el jugador muestra durante el partido, ya sea a nivel de condición física, a nivel de actitud y personalidad, de acciones técnicas, entendimiento o interpretación del juego, la toma de decisiones, etc.

Para ello, también hay que tener en cuenta factores a observar y valorar, ya que, en ocasiones, los jugadores pueden competir más o menos debido a esta situación.

Algunas de ellas pueden ser:

Rival

a veces el rival, *a priori*, puede ser un equipo que, de antemano, parece fácil de ganar (inferior) o, por el contrario, difícil (superior), ya sea por el tipo de club, la clasificación, resultados en otros partidos.

Es por ello interesante tener en cuenta los comportamientos del jugador ante ambas situaciones: ver cómo actúa ante un partido/rival “fácil” y ante uno “difícil”.

En ocasiones, ante estos partidos, los jugadores muestran comportamientos que se deben tener en cuenta, como puede ser que se relajen, que no se esfuercen, que estén nerviosos, que estén poco participativos, que estén imprecisos en acciones técnicas o decisiones tácticas o, por el contrario, que den un paso adelante y sean competitivos, líderes, ambiciosos o que tomen decisiones a nivel de juego o realicen acciones técnicas interesantes.

Es por ello que recomendamos ver jugar a estos jugadores que seguimos o nos interesan en ambas situaciones: partidos “difíciles”, con equipos de la parte más alta de la clasificación, y partidos “fáciles”, con equipos de la parte más baja de la clasificación. Contra rivales “fáciles”, seguramente le podremos ver tocando mucho más balón y realizando muchas acciones técnicas. En cambio, contra rivales “difíciles”, puede ser un buen momento para valorar su nivel, su capacidad de ganar duelos 1 contra 1, cómo se comporta cuando hay más presión, etc.

Casa/fuera

1 of 1

tro

me

in r

ar r

est

otro aspecto a tener en cuenta es el contexto de campo, no solo a nivel de características del terreno de juego como puede ser el largo y ancho del campo, el tipo de terreno de juego (tierra, césped artificial, césped natural, etc.), sino también si se juega en casa o fuera de casa (local o visitante).

y menos tensión.

Lo mismo puede pasar al jugar en un campo que no es el habitual. Hay jugadores que fuera de casa están más cohibidos, más nerviosos y les cuesta jugar a su máximo nivel. También puede pasar lo contrario, que tengan más motivación y den el máximo de sí mismos a todos los niveles: esfuerzo, concentración, toma de decisiones, éxito en acciones técnicas.

Resultado

el resultado de un partido también puede ser un aspecto que condicione a un jugador. Mientras el partido está en juego, el resultado puede ir variando, tanto a favor como en contra. Este factor puede hacer que un

Si el resultado es muy favorable y el partido está prácticamente sentenciado, aunque aún quede tiempo para acabarlo, hay jugadores que se relajan o tienen comportamientos no habituales o poco acertados. Se puede dar el caso que intenten más jugadas individuales, que busquen protagonismo individual, marcar gol y que su toma de decisiones no sea la óptima. De esta manera, creemos que el jugador no muestra su mejor versión.

En el caso contrario, cuando el resultado del partido sea muy desfavorable, también pueden mostrarse comportamientos no óptimos por parte de un jugador. Hay jugadores que, en este caso, bajan los brazos, no se esfuerzan, dan el partido por perdido y sus acciones y/o decisiones no son las más acertadas, con o sin balón.

En cambio, hay jugadores que, en esta situación, quieren esforzarse todavía más y no dan nada por perdido. Son líderes, competitivos, ambiciosos y hasta el último segundo quieren dar lo máximo de sí mismos.

Evolución del partido

1 of 1

hay algunas situaciones durante el partido que también pueden afectar a un jugador e influir en sus comportamientos.

de un

así

rilla

lesión importante de un compañero, recibir muchas faltas.

Ante estas posibles situaciones, entre otras, un jugador puede verse afectado a nivel físico o mental y es entonces cuando sus comportamientos pueden verse o no igualmente afectados. A algunos jugadores, ante las adversidades, les cuesta competir y dar su mejor versión. En cambio, hay otros que se crecen y dan un paso adelante y se muestran capaces de superar estas situaciones. Tener esa capacidad de resiliencia o capacidad de adaptación a las dificultades les permite ser ellos mismos sin bajar su rendimiento.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos que pueden influir en un jugador, lo ideal es que este muestre su máximo nivel, sus mejores comportamientos independientemente del contexto (equipo rival, campo, resultado, etc.) y que tenga esa ambición y actitud para dar su mejor versión de jugador, dar el máximo rendimiento posible y

adaptarse a todas las variables que puede ofrecer el contexto de un partido, incluido un resultado abultado a favor o en contra.

Esta fase de **valoración** sería la primera en la que ya empezaríamos a hablar de trabajo de campo, es decir, del trabajo de los *scouts* dedicado a ver partidos para encontrar a jugadores interesantes para una posible incorporación en su club.

Mayoritariamente, los partidos se ven en directo, es decir, desplazándose los *scouts* a los terrenos de juego para ver los partidos. Pero, por otro lado, también se pueden ver partidos por diferentes plataformas digitales y/o mediante videos o grabaciones.

Esta **fase de valoración** sería una fase en la que se pretende **ver un gran volumen de jugadores**. Con esto nos referimos a que es como un primer visionado de muchos partidos para detectar un gran nombre de jugadores interesantes.

Esta fase suele darse durante la pretemporada de los equipos y las primeras 10-15 jornadas de liga.

Con esta primera toma de contacto se puede empezar a definir una lista de jugadores que nos han llamado la atención y creemos que debemos hacerles un seguimiento.

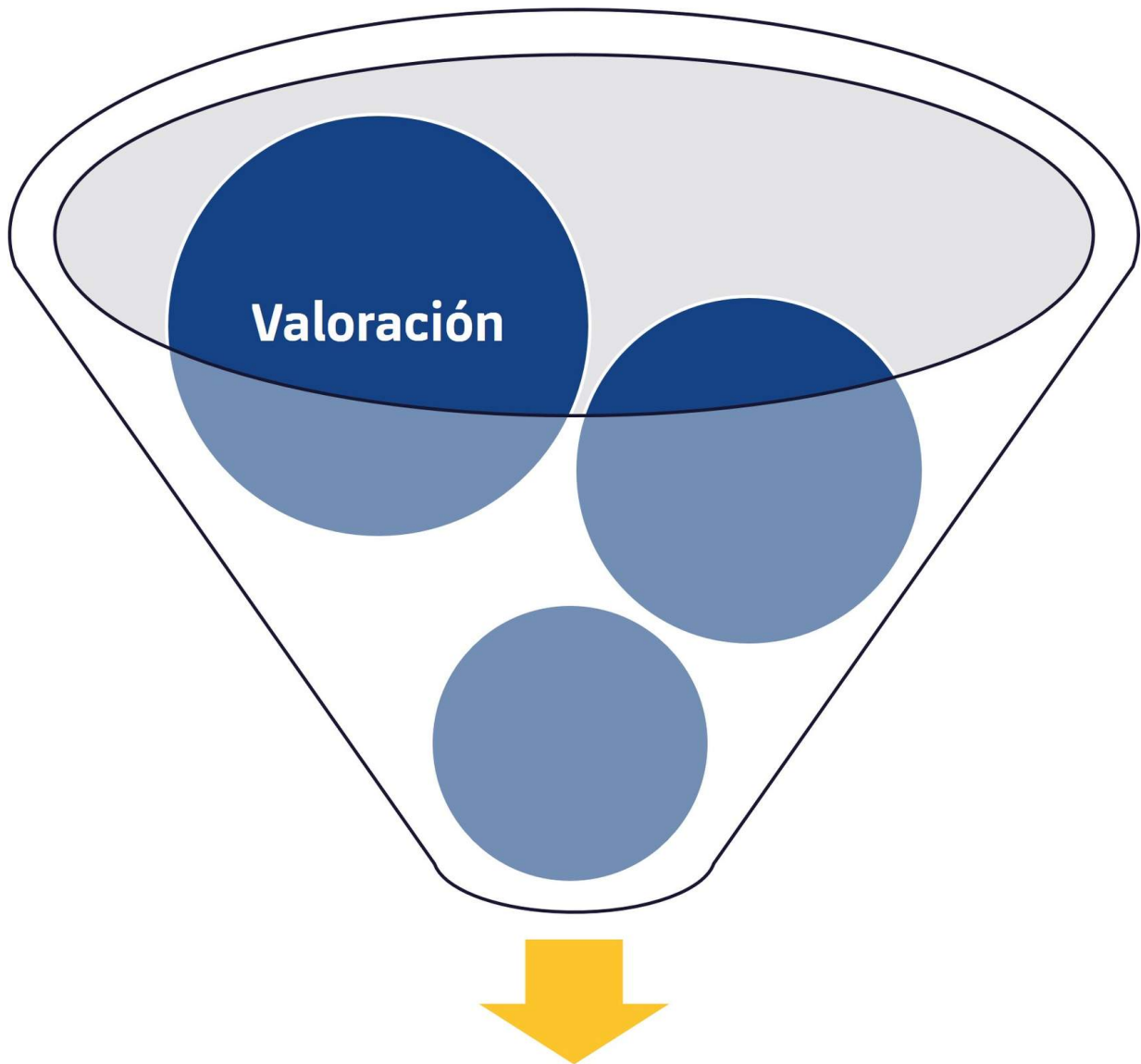
Normalmente, la mayoría de los jugadores que vemos, no nos resultan especialmente interesantes para una posible incorporación a nuestro equipo o club. Estos jugadores serían jugadores a los que no hay que hacerles ningún seguimiento y los consideraríamos **descartados**. Sería una fase para pasar un **primer gran filtro de jugadores**.

Pero, seguro que sí hay algunos que, por los motivos que sea (físicos/condicionales, de calidad técnica, entre otros), nos gustaría volver a ver y que pasen a otra fase.

En este caso y en esta fase, se puede llegar a hacer un primer informe básico de jugadores para tener un mejor control e información de los jugadores que nos hayan llamado la atención.

Esta otra fase, sería la **fase de seguimiento**, que a continuación desarrollaremos.

Figura 5: Esquema de fase de valoración I



Fuente: Elaboración propia

CONTINUAR

4ª fase: SEGUIMIENTO

Tal y como hemos anticipado, esta cuarta fase, sería una fase en la que, una vez ya hemos descartado a la mayoría de los jugadores que hemos visto, nos centraremos en hacer un **segundo visionado** de jugadores que nos han provocado cierto interés.

Esta fase, entonces, es un **segundo filtro** que debemos pasar para reducir el volumen de jugadores vistos como **interesantes** para que la lista de jugadores a seguir, sea inferior y más acotada: **lista de seguimiento**.

Para ello, deberemos volver a ver los jugadores que nos han llamado en cierto punto la atención y decidir, una vez los hemos vuelto a ver, si a estos jugadores merece la pena hacerles un seguimiento y tenerlos en una lista de jugadores ya reducida.

Para este segundo visionado de partidos, podemos tener en cuenta algunos de los aspectos nombrados anteriormente (rival, partido en casa o fuera). Esta fase nos puede ocupar entre 8 y 12 jornadas

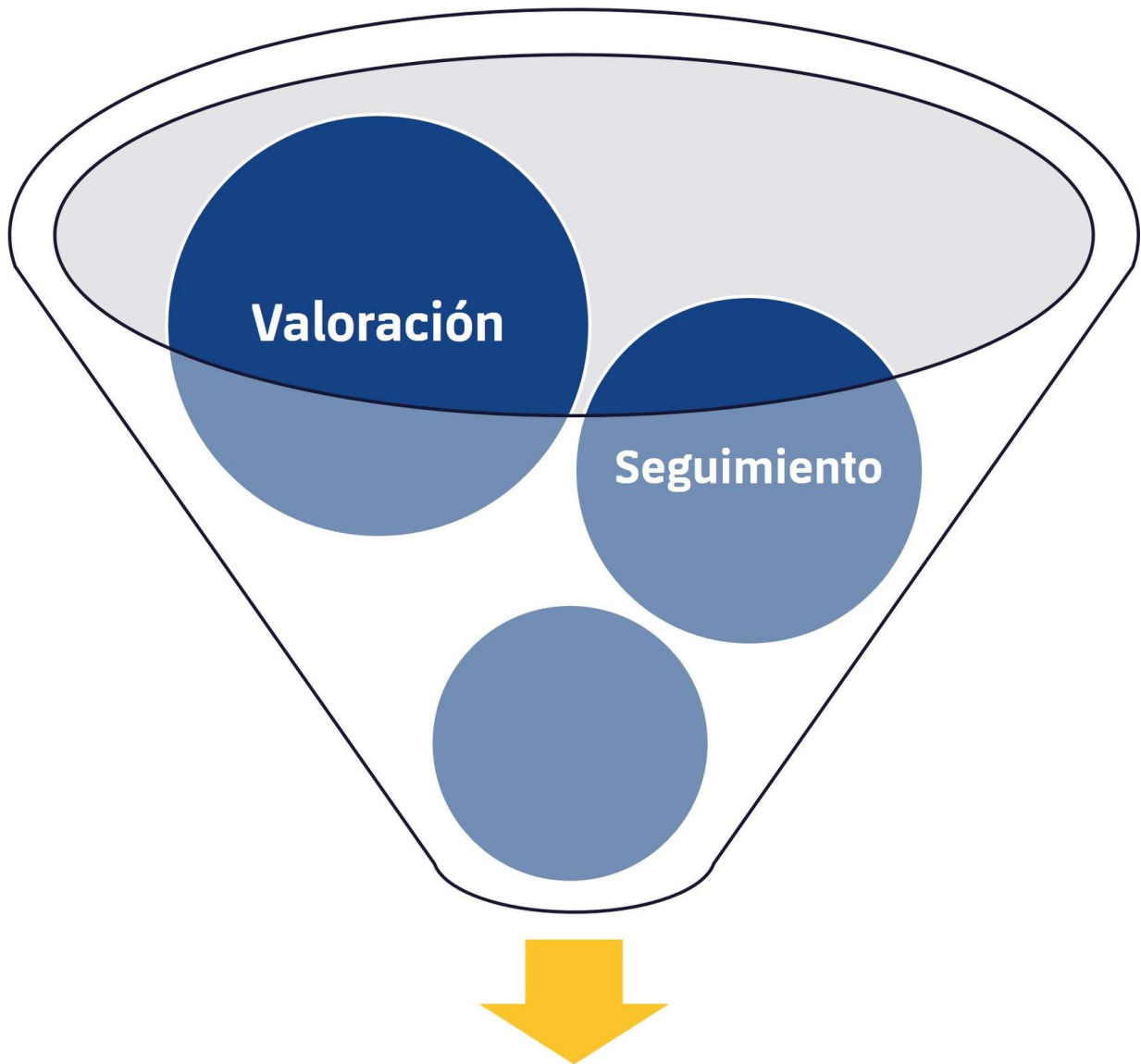
aproximadamente, dependiendo de nuestra zona, edades y o categorías a observar.

También es interesante tener en cuenta a aquellos jugadores que estén jugando en categorías superiores a su edad, ya que suele ser un indicador de que el jugador es destacable.

Esta lista de seguimiento de jugadores ya puede ser compartida con los responsables deportivos o del departamento de *scouting* para que la información quede de alguna manera registrada y recopilada.

Una vez vueltos a ver los jugadores, aquellos que se consideren realmente interesantes, con alto interés para ser incorporados a nuestro equipo o club, habrían pasado un segundo filtro y pasarían a otro estado, a otra fase: **fase de validación**.

Figura 6: Esquema de fase de valoración II



Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

5ª fase: VALIDACIÓN

Esta fase sería la que implica que los jugadores vistos, a los que se les ha hecho un seguimiento y que se consideran muy destacables o muy interesantes para incorporarlos a los equipos de nuestro club, pasen un último filtro. Una manera muy aconsejable de pasar este último filtro y validar a los jugadores, es que sean vistos por otros *scouts*.

De esta manera, pueden ser comparados con otros jugadores del mismo perfil o características, edad, posición, etc. y ser vistos por otra persona. Lo que puede dar otro enfoque o valoración. Estas validaciones por parte de otros miembros del departamento aportan otras perspectivas, otros puntos de vista, partiendo de cero y evitando así la influencia de los efectos negativos que tiene para la valoración, la observación continuada de un mismo jugador por parte de un mismo *scout*.

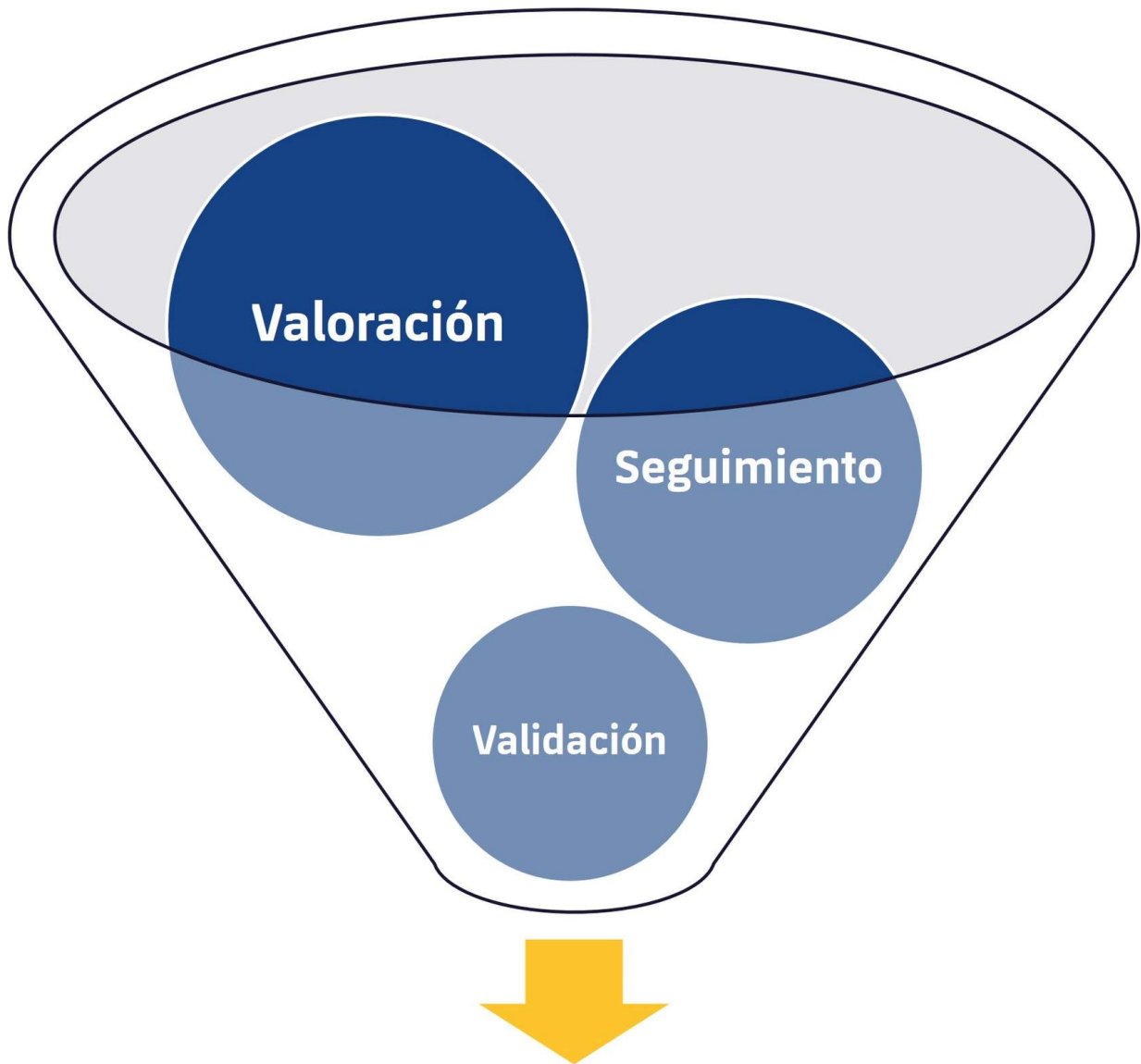
También se puede dar el caso (muy interesante), dependiendo de la estructura de cada club y su departamento de *scouting*, de que se tengan personas que se dediquen específicamente a validar jugadores. Una de sus funciones principales sería, entonces, ver a

jugadores para validar. De manera que estos **scouts validadores** verían jugadores del mismo perfil, posición y edad de otras zonas para poder compararlos y poder tener más información, contrastarla para poder tomar una decisión más consensuada, meditada y con menos margen de error. Esas personas deberían tener un “buen ojo”, conocer bien las plantillas y jugadores de nuestro club y el nivel general de la zona de validación.

Estas funciones de validación de jugadores, también las pueden desarrollar los coordinadores del departamento de *scouting*, entrenadores o coordinadores del club.

Esta fase de validación se suele producir cuando se acerca el final de la liga o temporada, aunque cuanto antes se pueda producir, mejor, debido a la competencia que hay entre los clubs para incorporar jugadores.

Figura 7: Esquema de fase de valoración III



Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

6ª fase: DECISIÓN

Esta sería la última fase del proceso de *scouting*, que, básicamente, consistiría en la **toma de decisiones**.

UNA POR UNA LAS OTRAS
FASES DE VISIONADO DE
JUGADORES (VALORACIÓN-
SEGUIMIENTO-VALIDACIÓN)
RESUMIMOS LAS DIFERENTES

ESTE INFORME DEBE CONTENER
UNA EXPLICACIÓN O
DESCRIPCIÓN DE DIFERENTES
ASPECTOS:

PARA ESTA TOMA DE
DECISIONES, ES IMPORTANTE
TENER EN CUENTA QUE TIPO DE
RENDIMIENTO PREVEMOS DEL
JUGADOR:

- **Valoración:** gran volumen de jugadores a ver (**primer filtro**)
- **Seguimiento:** volvemos a ver otra vez a los jugadores más interesantes, filtrados y pasamos un **segundo filtro**.
- **Validación:** otros *scouts* o técnicos ven los jugadores seguidos y destacados para compararlos con los de otras zonas de las mismas características y edades para pasar un **tercer filtro**.

En cualquiera de estas fases nombradas, los *scouts* deben hacer un **informe** describiendo a los jugadores que destacan. En la primera fase (valoración), el informe puede ser poco extenso o preciso, un primer esbozo de informe que se puede ampliar y precisar en la segunda fase y acabar de definirlo en la fase de validación.

Es interesante que diferentes *scouts* hagan un informe de un mismo jugador para tener puntos de vista y opinión de más de una persona.

UNA POR UNA LAS OTRAS
FASES DE VISIONADO DE
JUGADORES (VALORACIÓN-
SEGUIMIENTO-VALIDACIÓN)
RESUMIMOS LAS DIFERENTES

ESTE INFORME DEBE CONTENER
UNA EXPLICACIÓN O
DESCRIPCIÓN DE DIFERENTES
ASPECTOS:

PARA ESTA TOMA DE
DECISIONES, ES IMPORTANTE
TENER EN CUENTA QUE TIPO DE
RENDIMIENTO PREVEAMOS DEL
JUGADOR:

- Físico
- Técnico
- Táctico
- Personalidad
- Conclusiones

Una vez pasado este tercer filtro (validación), tenemos una lista ya muy reducida de los jugadores que se cree que se pueden o deben incorporar a los equipos de nuestro club.

Es entonces cuando se deben tomar las decisiones teniendo en cuenta que cuando se incorporan jugadores se suelen dar de baja a algunos de los nuestros: si un jugador entra, otro sale.

Es por eso que, previamente, debe estar definido quienes toman la decisión: secretario técnico, director de *scouting*, coordinador de etapa, entrenador o un consenso entre todos o varios de los agentes nombrados.

UNA POR UNA LAS OTRAS
FASES DE VISIONADO DE
JUGADORES (VALORACIÓN-
SEGUIMIENTO-VALIDACIÓN)
RESUMIMOS LAS DIFERENTES

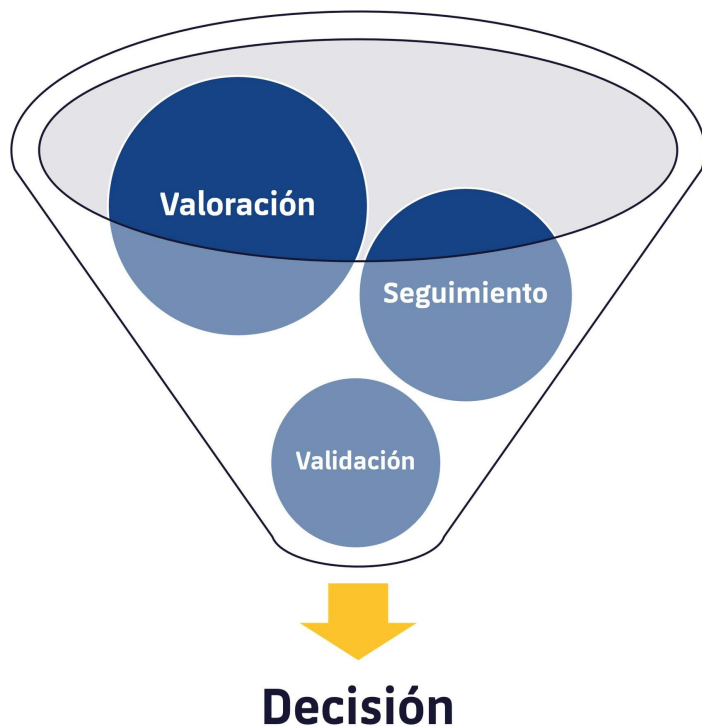
ESTE INFORME DEBE CONTENER
UNA EXPLICACIÓN O
DESCRIPCIÓN DE DIFERENTES
ASPECTOS:

PARA ESTA TOMA DE
DECISIONES, ES IMPORTANTE
TENER EN CUENTA QUE TIPO DE
RENDIMIENTO PREVEAMOS DEL
JUGADOR:

- **Rendimiento inmediato/corto plazo:** jugador que creemos que por sus características (especialmente físicas) puede dar un gran rendimiento en las 2 o 3 temporadas siguientes y no se le ve mucho más recorrido en el club.
- **Rendimiento a medio plazo:** se puede considerar que, quizá, la primera temporada sea de adaptación o que tenga margen de crecimiento o mejora y que tenga un recorrido en el club de 4, 5 o más temporadas (si hablamos de jugadores muy jóvenes) y que se prevé que podrían llegar a jugar en nuestros equipos sub-15 o sub-16, por ejemplo.
- **Rendimiento de futuro (largo plazo):** son aquellos que creemos que pueden llegar a jugar con nuestros equipos sub-18, sub-19 o, incluso, con nuestro filial o primer equipo.

Todo ello dependerá, en cierta manera, de la edad que tiene el jugador cuando se incorpora al club. Cuanto más joven es el jugador que se incorpora, más margen de error tenemos y más lejos y difícil queda el poder llegar a nuestros equipos de más arriba. Evidentemente, cuando hablamos de jugadores jóvenes, también se debe tener en cuenta la progresión y margen de mejora que puede tener en nuestro club, con nuestros entrenamientos, nuestros entrenadores y, si estamos hablando de clubes TOP, rodeado de jugadores de gran nivel que le harán mejor.

Figura 8: Esquema de fase de valoración IV



Aunque cada una de las fases del proceso de *scouting* a nivel de trabajo de campo (ver jugadores) la hemos encuadrado dentro de un margen temporal flexible, cabe decir que, cuanto antes podamos ver, seguir, validar y decidir el fichaje de un jugador, mejor que mejor.

Se puede dar el caso de que un jugador que hemos visto a principio de temporada nos haya llamado mucho la atención y aceleremos el proceso de decisión, ya que la agilidad de este proceso puede ser la clave para incorporar un jugador y que ningún otro club se nos anticipe.

Entonces, entendemos como muy importante, tener una buena estructuración y organización del departamento de *scouting*, mantener una buena comunicación y coordinación (reuniones, llamadas, etc.), tener claro el perfil de jugador que queremos y las necesidades que la dirección deportiva del club prioriza.

Y, a resaltar, la agilidad y velocidad para captar a los mejores jugadores, los que realmente tenemos claro que tienen el perfil y nivel para jugar en nuestros equipos.

CONTINUAR