

# **EL FENÓMENO BRENTFORD**

*De la Cuarta División a la Premier League: El Ascenso  
Meteórico del Brentford FC en 10 Años*



**JOSE ROMANELLA & MARTINO BOCA**

**UCEMA**

**GESTIÓN Y VISUALIZACIÓN DE DATOS**

**GABRIEL GORDON & SHAI KORNIANSKY**

**14/11/2023**

## Framework

### Historia:

Brentford F.C., en su travesía hacia el éxito, ha adoptado un enfoque revolucionario basado en datos, transformándose en un "Moneyball" del fútbol. Este relato se centra en la esencia del dataset del club, explorando su ascenso desde la League One hasta competir en la Championship y resaltar la fusión de métodos de reclutamiento innovadores y análisis de datos en su estrategia.

### Pilares de la Historia:

#### 1. Audiencia Destinada: *Inversores en el Club*

- a. Los inversores en el Brentford buscan entender cómo el club ha logrado un ascenso notable y qué perspectivas de éxito futuro se presentan. Este relato ofrece una visión profunda del enfoque del club en la sostenibilidad y autosuficiencia financiera a través de un modelo de negocios único.

#### 2. KPIs a Considerar: *Posición en la liga, rendimiento financiero, éxito en transferencias*

- a. Posición en la Tabla: Se analiza la posición del equipo en las ligas, pero se destaca la importancia de métricas subyacentes para evaluar el rendimiento real.
- b. Rendimiento Financiero: El enfoque en la sostenibilidad financiera se traduce en la evolución de ingresos, egresos y la capacidad del club para afrontar desafíos como la pandemia.
- c. Éxito en Transferencias: La política rentable de transferencias se explora mediante la inversión y retorno en jugadores.

#### 3. Mensaje Preliminar: *La Evolución del Brentford y el Gran Potencial a Futuro*

- a. El mensaje fundamental es la narrativa de un club pequeño que ha sabido superar obstáculos tanto financieros como deportivos mediante una combinación única de datos, análisis y enfoques tradicionales. Se subraya el potencial continuo del club para competir y crecer, respaldado por estrategias innovadoras y una sólida toma de decisiones.

*En el análisis realizado, optamos por no utilizar la función TOTALYTD debido a que nuestros datos ya estaban pre-agregados por año. Esta función asume que los datos no están pre-agregados en la granularidad de la fecha que se está utilizando, lo que podría llevar a resultados no deseados en el contexto de nuestra estructura de datos. En su lugar, se emplearon enfoques alternativos, como FILTER, para lograr cálculos más precisos y relevantes dadas las características de nuestra base de datos pre-agregada por año.*

## **ETL**

Durante el proceso de Extracción, Transformación y Carga (ETL), se llevaron a cabo diversas modificaciones en la base de datos para cumplir con los objetivos previamente definidos. A continuación, se detallan las acciones clave realizadas:

### **1. Extracción de Datos:**

- a. Se recopiló información desde diversas fuentes, incluyendo la web, archivos CSV y hojas de cálculo que contenían registros financieros tanto del mismo Brentford FC como de otros clubes de la Premier League.

### **2. Transformación de datos en Power Query:**

- a. **Limpieza de datos:** Se implementaron procesos para limpiar los datos, identificando y eliminando valores nulos o incoherentes que podrían afectar la integridad de la información.
- b. **Normalización de formatos:** Se llevó a cabo la corrección de formatos erróneos a formatos correctos, garantizando la coherencia en la presentación de los datos y facilitando futuros análisis.

### **3. Creación de tabla de calendario:**

- a. Se generó una tabla de calendario en Power Query para facilitar el análisis de tendencias a lo largo del tiempo, proporcionando un marco temporal estructurado.

### **4. Selección de columnas pertinentes:**

- a. Se realizó una revisión de las columnas disponibles, seleccionando aquellas esenciales para cumplir con los objetivos establecidos previamente.
- b. La identificación y retención de las columnas pertinentes redujo la redundancia y mejoró la eficiencia del procesamiento de datos.

### **5. Eliminación de información redundante o innecesaria:**

- a. Se implementaron medidas para suprimir información redundante o superflua, evitando la inclusión de datos no relevantes que pudieran obstaculizar el desempeño y la comprensión del programa.

## **6. División de columnas:**

- a. Se llevó a cabo la segmentación de columnas cuando fue necesario, permitiendo la separación de datos relevantes con formatos específicos para facilitar el manejo individualizado de la información.

Estas acciones, que incluyen desde la limpieza y normalización de datos hasta la selección y organización de columnas, contribuyeron a la mejora general de la calidad y utilidad de la base de datos. Al eliminar información redundante e innecesaria, y al dividir columnas según su naturaleza, se optimizó la base de datos para un análisis más preciso y una aplicación más eficiente en la toma de decisiones informadas.

## **Modelado:**

En la etapa de modelado, se emprendieron acciones para configurar las relaciones entre las tablas de datos, a fin de optimizar el rendimiento de las fórmulas en DAX y facilitar un análisis integral. A continuación, se detallan las principales estrategias implementadas:

### **1. Definición de relaciones estratégicas:**

- a. Se establecieron relaciones significativas basadas en años, permitiendo una conexión eficiente entre las diversas tablas. Estas relaciones fueron configuradas de manera estratégica para facilitar la correlación de datos a lo largo del tiempo, abarcando aspectos como el calendario, las posiciones en la tabla, ingresos y desempeño del equipo, entre otros.

### **2. Creación de métricas para KPIs clave:**

- a. Se diseñaron meticulosamente métricas cruciales para los KPIs seleccionados. El análisis de la evolución del equipo en diferentes ligas se llevó a cabo de manera detallada, incorporando puntos promedio por partido y el porcentaje de partidos ganados, perdidos y empatados. Estas métricas proporcionan una visión integral del rendimiento deportivo del equipo.

### **3. Análisis detallado de la evolución financiera:**

- a. Se efectuó un análisis profundo de la información financiera del equipo, utilizando balances para rastrear la evolución de ingresos, egresos, costos y beneficios. Este enfoque permitió contextualizar la situación financiera, especialmente en el contexto de la crisis del COVID-19, y se exploraron medidas adicionales como las ventas de jugadores para brindar una comprensión completa del panorama financiero.

### **4. Mediciones de asistencia y ocupación del estadio:**

- a. Se implementaron medidas detalladas para examinar la asistencia de los fanáticos al estadio, destacando la significativa disminución durante la temporada del 2021. La utilización de la inteligencia temporal permitió visualizar la evolución del promedio de ocupación del estadio a lo largo de los años, ofreciendo una perspectiva temporal de la interacción entre la asistencia y la ocupación.

### **5. Relación dinámica con ingresos por ventas de entradas:**

- a. Se estableció una relación dinámica entre la asistencia y los ingresos por ventas de entradas, proporcionando una visión más completa y detallada de cómo la pandemia impactó las finanzas del equipo. Este enfoque permitió comprender la relación directa entre la asistencia al estadio y los ingresos generados.

### **6. Análisis de la venta de jugadores:**

- a. Se llevaron a cabo análisis exhaustivos relacionados con la venta de jugadores, incorporando medidas como el ROI, beneficio en base al costo de compra y venta, lo que reveló el rendimiento financiero asociado con las transacciones de jugadores. Estas medidas ofrecieron una evaluación precisa de la eficacia y rentabilidad de las operaciones de transferencia.

Este enfoque holístico de modelado no solo optimiza la performance de DAX, sino que también proporciona una plataforma sólida para una comprensión profunda de la

situación financiera y deportiva del equipo, permitiendo una toma de decisiones informada y estratégica.

## **Storytelling 15 minutos**

El Brentford F.C. es comúnmente etiquetado como un club Moneyball, similar a los Oakland Athletics, destacados en el libro "Moneyball" de Martin Lewis, que más tarde fue adaptado a una película protagonizada por Brad Pitt. Este equipo del oeste de Londres ha utilizado el análisis de datos para superar las limitaciones de un presupuesto reducido, marcando la pauta al hacer las cosas de manera diferente a otros clubes. En palabras de Rasmus Ankersen, Co-Director de Fútbol en Brentford: "Para que David venciera a Goliath, necesitaba usar un arma diferente. Si David hubiera usado la misma arma, habría perdido la batalla. Tienes que encontrar tus armas. Eso es lo que representa Brentford".

La evolución del equipo es una saga impresionante. En 2008, se encontraba en la cuarta división. Sin embargo, en solo un año, lograron ascender a la tercera división. Cinco años después, alcanzaron el ascenso a la segunda división, y finalmente, después de siete años, lograron el anhelado ascenso a la Premier League, la máxima categoría del fútbol inglés, considerada actualmente la liga más competitiva a nivel mundial.

El ascenso meteórico del Brentford F.C. no solo se reflejó en sus logros deportivos, sino también en la creciente base de aficionados que se unieron al viaje del club. En sus primeros días, cuando el equipo se encontraba en la cuarta división, el promedio de espectadores por partido era modesto, con alrededor de 4,469 personas. Sin embargo, este número experimentó un cambio significativo a medida que el Brentford avanzaba en las divisiones.

El punto de inflexión se produjo en 2019, cuando el promedio de asistentes por partido se duplicó, alcanzando la cifra impresionante de 10,000 personas. Este aumento dramático no solo destacó el éxito deportivo del equipo, sino que también subrayó la conexión creciente entre el club y su comunidad de seguidores. El respaldo ferviente de los aficionados proporcionó una base sólida y apasionada para el Brentford mientras se

embarcaba en desafíos más grandes en divisiones superiores. Un apoyo que se demostraba partido a partido en constante crecimiento y lograba solidificar el sentido de pertenencia del equipo con sus seguidores y viceversa.

A pesar de este ascenso en la asistencia, la pandemia de COVID-19 introdujo desafíos inesperados, resultando en una notable reducción en el número de espectadores en las temporadas subsiguientes. No obstante, el Brentford abordó esta crisis con una estrategia discernible, mostrando resiliencia y adaptabilidad en la gestión de las circunstancias excepcionales.

Una de las tácticas clave que implementaron fue la compra - venta estratégica de jugadores, una medida audaz que les permitió hacer frente a los desafíos financieros provocados por la pandemia. A partir de un modelo de scouting innovador y que conseguía comprar jugadores no muy conocidos a precios bajos y desarrollarlos a punto tal de conseguir retornos inimaginables (hasta del 2000%).

Este enfoque no solo contribuyó a la estabilidad económica del club, sino que también demostró la capacidad de la directiva para tomar decisiones difíciles con el objetivo de asegurar la sostenibilidad a largo plazo del Brentford.

En conclusión, la travesía del Brentford F.C. ha sido una epopeya que va más allá de los datos y las cifras; es una historia de resiliencia, innovación y triunfo en el ámbito deportivo. La capacidad del club para superar desafíos financieros, ascender a la élite del fútbol inglés y competir de manera destacada con presupuestos ajustados no solo es admirable, sino también un testimonio de la visión estratégica y la astucia que caracterizan al Brentford.

Para los potenciales inversores, respaldar al Brentford no es simplemente participar en un equipo de fútbol; es ser parte de una filosofía que ha demostrado su eficacia y capacidad de innovación. El enfoque equilibrado entre estabilidad financiera y ambición competitiva del club no solo ha mantenido sus ingresos por encima de los costos, sino que también ha sentado las bases para competir de manera sostenible con los grandes equipos de la Premier League.

El retorno de inversión en la compra y venta de jugadores ha sido impresionante, destacando la habilidad del Brentford para identificar y capitalizar oportunidades en el

mercado. La rentabilidad demostrada a lo largo de los años es un indicador claro de la gestión financiera eficiente del club.

A medida que el Brentford avanza hacia el futuro, la inversión estratégica y la capacidad de adaptación continúan siendo pilares fundamentales. El club no solo se ha mantenido a flote en un entorno altamente competitivo, sino que ha demostrado ser un contendiente respetado, desafiando constantemente las expectativas y superando los límites establecidos.

En este contexto, invitar a inversores a unirse a la travesía del Brentford no solo representa una oportunidad emocionante en el ámbito deportivo, sino también una decisión estratégica respaldada por una historia de éxito y una visión clara hacia el futuro. Al respaldar al Brentford F.C., los inversores se suman a un viaje continuo de innovación y triunfo en la gestión deportiva.

Su participación no solo contribuirá al crecimiento del club - haciendo foco en el desarrollo de nuestras juveniles - sino que también será un testimonio de su confianza en un equipo que ha demostrado consistentemente su capacidad para desafiar y vencer a los gigantes de la industria futbolística. El Brentford no es solo un club; es una oportunidad única de inversión en un fenómeno deportivo en constante evolución.

## **Resumen de 5 minutos**

La historia épica del Brentford F.C. se remonta a 2008, cuando se encontraba en la cuarta división. El club ha logrado un ascenso meteórico hasta la Premier League gracias a una estrategia innovadora y adaptativa, distinguiéndose por su enfoque único y eficiente en la gestión de recursos.

Destaca la venta estratégica de jugadores, como Ollie Watkins, un ejemplo brillante de cómo el club ha maximizado las oportunidades en el mercado de transferencias. Esta táctica no solo ha asegurado la estabilidad económica del club, sino que también ha demostrado la astucia y visión estratégica de la directiva.



La conexión con los aficionados ha sido fundamental en esta travesía. Aunque el club inició con modestos 4,469 espectadores por partido en la cuarta división, el número se disparó a 10,000 en 2019. Este aumento no solo refleja el éxito deportivo, sino también la creciente afinidad entre el club y su comunidad de seguidores.

Sin embargo, la pandemia de COVID-19 presentó desafíos inesperados, reduciendo la asistencia en temporadas subsiguientes. Pero el Brentford, con su resiliencia característica, abordó la crisis con una estrategia discernible. La venta estratégica de jugadores se convirtió en una herramienta vital para enfrentar los desafíos financieros inducidos por la pandemia, evidenciando una vez más la capacidad del club para tomar decisiones difíciles en busca de la sostenibilidad a largo plazo.

Invitar a inversores a unirse a esta historia significa más que participar en un equipo de fútbol. Representa una oportunidad única de inversión respaldada por una filosofía que ha demostrado su eficacia y capacidad de innovación. El Brentford, a pesar de operar con un presupuesto ajustado, ha exhibido una notable destreza al competir de manera sostenible con los gigantes de la Premier League. Su capacidad para mantener una posición financiera sólida, mientras enfrenta a clubes con recursos significativamente mayores, no solo refleja eficiencia en la gestión, sino que también establece un fundamento robusto para sostener su participación continua y exitosa en la élite del fútbol inglés.

## **Resumen de 1 minuto**

El Brentford F.C., un club gerenciado al mejor estilo Moneyball, ha experimentado un impresionante ascenso desde la cuarta división en 2008 hasta la Premier League en el año 2021. Utilizando análisis de datos, el club superó limitaciones presupuestarias y creó una conexión sólida con la comunidad. La pandemia fue abordada con la venta estratégica de jugadores, demostrando resiliencia. La gestión eficiente y la capacidad de adaptación han establecido al Brentford como un contendiente respetado, ofreciendo a los inversores una oportunidad emocionante respaldada por una historia de éxito y visión clara hacia el futuro.

