



# **De la pasión a la razón: Gestión de una institución deportiva en proceso concursal. Caso: Alianza Lima**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Renzo Ratto Ferreccio**

**Asesor:**  
**Dr. Guillermo Tomas Quiroga Persivale**

**Lima, marzo de 2024**



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Renzo Ratto Ferreccio, egresado del Programa de Posgrado de Maestría Senior Executive MBA (SEMBA) de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 10307363.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"De la pasión a la razón: Gestión de una institución deportiva en proceso concursal. Caso: Alianza Lima"  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Máster en Dirección de Empresas .
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - \_\_\_\_\_, identificado con DNI: \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_, identificado con DNI: \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_, identificado con DNI: \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_, identificado con DNI: \_\_\_\_\_
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dr. Guillermo Tomas Quiroga Persivale, identificado con DNI: 10543255
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 05/03/2024.

  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

## Resumen

El presente caso “De la pasión a la razón: Gestión de una institución deportiva en proceso concursal. Caso: Alianza Lima” se muestra como una gestión racional, transparente y responsable de un administrador – gerente general que no tenía experiencia en instituciones deportivas, logró conformar un equipo de trabajo y generar un sentimiento de pertenencia con todos los colaboradores que se comprometieron en trabajar con un mismo objetivo: cambiar la situación. Todo lo realizado ayudó a desarrollar a un club tan emblemático recuperando una buena imagen, generando ingresos representativos y obteniendo con poco presupuesto los primeros puestos del campeonato de primera división de la Federación Peruana de Fútbol durante tres años consecutivos.

¿Qué hizo diferente el administrador? Entendió que la institución deportiva tenía: relaciones sociales, personas con diferentes puntos de vista, equipos de diferentes áreas y aprendió de todas las experiencias para generar una integración y compromiso que permita que todas las personas de las diferentes áreas trabajen en un mismo objetivo: sacar adelante al club.

El administrador ejerció un liderazgo ejemplar y trabajó con dedicación, compromiso siendo muy austero con los recursos del club durante todo el periodo que estuvo a cargo. Trabajó en horarios de oficina y fuera de ellos hasta en los días festivos y feriados. De esta manera se ganó el respeto y admiración de todos los colaboradores que al principio desconfiaban de su persona, habilidades y conocimientos. Una conversación resume un poco la esencia de lo hecho:

- Señor administrador: Pero esto siempre se hace así.
- Justamente por hacerlo así tenemos los mismos resultados.
- Por ello, si deseas resultados diferentes, tenemos que establecer acciones diferentes, aprendiendo de nuestras experiencias y mejorando en lo posible lo que nos está funcionando.

## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Capítulo 1. De la pasión a la razón. Gestión de una institución deportiva en proceso concursal. Caso: Alianza Lima.....	8
1.1. Fútbol peruano: De la bonanza (1970 a 1982) a la crisis en el fútbol peruano (1986 a 2018).....	8
1.2. La historia del Club Alianza Lima .....	10
1.3. Inicio de los procesos concursales para la reestructuración de instituciones deportivas .....	12
1.4. El inicio del proceso concursal del Club Alianza Lima.....	12
1.5. Situación del Club Alianza Lima en el mes octubre 2016 – diagnóstico .....	12
1.6. Evaluación y análisis de la institución Alianza Lima .....	13
1.6.1. Modelo de negocio.....	14
1.7. Plan de acción.....	15
1.7.1. Objetivos.....	15
1.7.2. Metas.....	16
1.7.3. La estrategia.....	17
1.7.4. Las medidas .....	18
1.8. Resultados .....	18
Capítulo 2. Teaching note .....	21
2.1. Resumen .....	21
2.1.1. La crisis de la administración e inicio del cambio.....	21
2.2. Público a quien está dirigido.....	22
2.3. Objetivos de aprendizaje .....	22
2.3.1. ¿Cómo actuar en la situación de crisis frente a los stakeholders y al proceso de transformación? .....	22
2.3.2. ¿Qué acciones deben ser las más adecuadas para recuperar la confianza en la institución? .	23
2.3.3. ¿Cómo apoyar en implementar las acciones directivas de un negocio para enfocarse en los retos y tener claridad en el proceso de reestructuración? .....	23
2.4. Modelo o herramienta conceptual utilizado en el caso .....	24
2.5. Preguntas de preparación del caso.....	24
2.5.1. ¿Cómo se llegó a esta situación de crisis?.....	24
2.5.2. ¿Cuál fue el diagnóstico de la institución para después enfrentar el problema? .....	25
2.5.3. ¿Cuáles fueron las estrategias en las diferentes áreas para trabajar en las implementaciones? .....	25
Acciones – para transformar a la institución.....	25
2.5.4. ¿Cuál fue la evaluación de la situación al final de proceso?.....	25
2.5.5. ¿Se excedió con creces las ratios impuestas frente a los retos establecidos?.....	26

Conclusiones.....	27
Referencias .....	28
Anexos .....	29
Anexo 1 <i>Campeonatos Mundial de Futbol</i> .....	29
Anexo 2 <i>Ley General del Sistema Concursal Ley N° 27809</i> .....	30
Anexo 3 <i>Indicadores Legales</i> .....	31
Anexo 4 <i>Acciones</i> .....	32
Anexo 5 <i>Indicadores financieros</i> .....	33
Anexo 6 <i>Indicadores de marketing y comerciales</i> .....	35
Anexo 7 <i>Indicadores deportivos</i> .....	36



**Lista de figuras**

Figura 1. Modelo de negocio..... 15



## Introducción

A nivel mundial algunas instituciones deportivas no administran bien los recursos, gestionando inadecuadamente, exponiéndose a riesgos muy altos económicamente buscando obtener los mejores resultados deportivos. Al no lograr los objetivos establecidos vuelven a tomar más riesgos financieros, pensando que su experiencia les permitirá resolver la situación.

Este común mal manejo de las instituciones deportivas genera que los pasivos se incrementen llegando en un momento a no poder cumplir con sus obligaciones financieras y caer en insolvencia.

En este contexto las autoridades en cada país de origen han tenido que establecer mecanismos para que este tipo de instituciones puedan diseñar un plan que permita: seguir operando, cumplir sus obligaciones financieras y cancelar las deudas de sus acreedores en el tiempo establecido.

En el presente trabajo se muestra y analiza la situación de una institución deportiva en un contexto difícil, es decir en un proceso concursal, el cual está regulado y supervisado por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual, en Lima – Perú. Se identifican los inconvenientes económicos y deportivos, para después evaluar las diferentes alternativas de solución y escoger la más adecuada para implementarlas, procurando desarrollarla y lograr los mejores resultados en las diferentes áreas tales como: las deportivas, financieras y administrativas.

En este caso se muestra que, con una gestión transparente, racional y responsable, además de generar una adecuada gestión con el personal, escuchándolos, estando cerca, ayudándolos, entrenándolos y capacitándolos, se puede lograr un compromiso muy fuerte con el cual todos los colaboradores trabajen en una misma dirección para recuperar la institución.

El lema de la administración fue: “La pasión no nubla la razón.”

Las acciones implementadas fueron las adecuadas y los resultados fueron muy buenos, logrando que el club recupere su buena imagen y logre los objetivos establecidos en general y en especial las metas deportivas y financieras.

## **Capítulo 1. De la pasión a la razón. Gestión de una institución deportiva en proceso concursal.**

### **Caso: Alianza Lima**

#### **1.1. Fútbol peruano: De la bonanza (1970 a 1982) a la crisis en el fútbol peruano (1986 a 2018)**

El fútbol peruano ha sido reconocido y ha tenido muy buenos jugadores acreditados mundialmente a lo largo de los años. Se puede decir que, entre los años 1970 y 1982, la selección peruana participó de 3 mundiales: México 1970, Argentina 1978 y España 1982. Durante estos años, el fútbol peruano era muy considerado y la selección peruana logró ser campeona de la Copa América en 1975 (ver Anexo 1), (Fundación Telefónica, s. f.).

En los últimos años, muchos especialistas deportivos han analizado la situación del fútbol peruano tratando de entender qué había pasado en el país para su deterioro. Algunos expertos, dentro de los cuales había comentaristas deportivos, jugadores y entrenadores de fútbol, entre otros, manifestaron que varios factores impactaron en la falta de desarrollo deportivo peruano, en especial en el fútbol.

¿Qué se hacía o que se dejó de hacer para que el Perú no lograra participar de los mundiales de fútbol por más de 35 años?

Los expertos manifestaron que, si bien es cierto, Perú tiene una población multicultural, gran parte de los jugadores eran descubiertos en los campeonatos municipales o escolares en donde se realizaban actividades bien organizadas y establecidas, con grandes exigencias para los deportistas.

Los campeonatos escolares eran una gran motivación para los jóvenes deportistas que tenían interés en desarrollarse en las disciplinas que escogían. Sin embargo, esta actividad se había perdido, ocasionando que no se generen nuevos talentos en las cantidades necesarias para lograr tener un recambio generacional de deportistas (Fundación Telefónica, s. f.).

En referencia al fútbol, no se contaba con espacios apropiados como estadios, colegios, canchas deportivas que ayudaran a la práctica de este deporte. Adicionalmente, eran pocos los estadios y colegios que habían implementado gimnasios y que tenían campeonatos organizados. En esos años eran pocas las personas y empresas que se interesaban por el desarrollo deportivo colaborando en lo que podían, ofreciendo vestimenta, alimentación, gimnasios y recintos deportivos como estadios para entrenamientos y prácticas deportivas (Fundación Telefónica, s. f.).

A partir de 1980, el Perú entró en una crisis que afectó al país económicamente, además de tener problemas sociales a lo largo del territorio nacional.

La crisis afectó duramente al país e impactó negativamente en la actividad deportiva, al no lograr el interés que se necesitaba. La falta de importancia del sector deportivo descuidó varios aspectos dentro de los cuales figura la infraestructura deportiva para los entrenamientos de las diferentes disciplinas.

Se contaba con deportistas talentosos, pero no había una política bien establecida para el desarrollo de éstos. Este problema social impactó especialmente en el sistema educativo. No solo se necesitaba al deportista talentoso, sino que se debían tomar en cuenta diversos factores para su formación (Fundación Telefónica, s. f.).

Esta crisis deportiva impacta en varios frentes por la falta de:

Personas:

- Directores técnicos preparados y con experiencia.
- Entrenadores deportivos entrenados y actualizados con nuevas herramientas.
- *Coaching* personal.
- Doctores, psicólogos, terapeutas deportivos, entre otros.
- Especialistas en Programas de desarrollo deportivos en categorías de menores y de mayores.

Infraestructura:

- Buenos estadios.
- Buenos campos deportivos (canchas).
- Gimnasios.

Políticas deportivas adecuadas:

- Campeonatos organizados.
- Competencias interescolares.
- Reglamentos y sistemas de ascenso bien definidos y comunicados (fútbol).
- Liga de primera división con normas y reglamentos para desarrollar al talento nacional, en especial el de los menores, que esté bien definida, organizada y que sea transparente (fútbol).

Gobierno:

- Estabilidad social, económica y política.
- Apoyo y colaboración a todas las disciplinas deportivas.

Federación Peruana de Fútbol:

- Apoyo a las instituciones deportivas de los clubes en general, en especial a las de primera división de fútbol, para orientarlas, capacitarlas y ayudarlas a desarrollarse y así puedan realizar una gestión exitosa como dirigentes y administradores.
- Diseño de la estrategia a mediano y largo plazo para el desarrollo deportivo.

## 1.2. La historia del Club Alianza Lima

En entrevista a Armando Leveau<sup>1</sup> (A. Leveau, comunicación personal, 4 de enero del 2024), se rescata que:

Unas de las maneras que este deporte se conoció en el Perú, fue a través de los marinos ingleses que llegaban al puerto del Callao y jugaban al fútbol. También algunas personas opinan que se conoció a través de los jóvenes estudiantes de colegios o universidades que habían tenido la oportunidad de viajar a Inglaterra y al regresar deseaban practicar el fútbol, deporte que habían conocido en su estadía en ese país.

Leveau, cuenta que un grupo de muchachos con un mismo deseo, tomaron la trascendente decisión de formar en la casa del señor Faustino J. Mendoza, el Club Sport Alianza, que años más tarde, manteniendo el mismo sentimiento y cariño de los fundadores se convirtió en el Club Alianza Lima.

Estos muchachos eran trabajadores de la Caballeriza Alianza de propiedad de don Augusto B. Leguía, quien llegaría a ser presidente del Perú. Estos jóvenes iniciaron sus prácticas deportivas en los predios de la caballeriza ubicado en el jirón Cotabambas, aquí daban rienda suelta a sus deseos de jugar al fútbol en interminables partidos.

Cuentan que, con el permiso del señor Foción Mariátegui, capataz de la caballeriza, los jóvenes se reunían en el lugar, desarrollando así una gran amistad, cuyo resultado fue más tarde la unión de un grupo de personas que serían socios de un club en donde vecinos y conocidos formaban parte, todos sin distinción.

Los fundadores del club fueron: Carlos Pedreschi, Wilfredo Pedreschi, Eduardo Pedreschi, Eleodoro Cucalon, Augusto Cucalon, Manuel Aranda, Antonio La Torre, José Carreño, Hipólito Venegas, Carlos Villareal, Julio Chacaltana, José Paulet, Manuel Carballo, Guillermo Carballo, Alberto López, Cirilo Cárdenas, Alberto Palomino, Antonio Palomino, Luis Buitrón y Luis Litardo (A. Leveau, comunicación personal, 4 de enero del 2024).

El club se fundó el viernes 15 de febrero de 1901, justo a las 12 del día, cuando el ardiente sol quemaba más de lo habitual. Ese día se instauraba en la caballeriza el Club Sport Alianza que años más tarde se llamaría Club Alianza Lima, institución deportiva reconocida como el club con la mayor cantidad de seguidores del Perú y uno de los 10 primeros equipos de fútbol de Latinoamérica, por su cantidad de simpatizantes (A. Leveau, comunicación personal, 4 de enero del 2024).

Leveau comenta que en una publicación de diario El Comercio en setiembre de 1904, es donde aparece por primera vez una información de Sport Alianza, anunciando el encuentro de *Foot ball*, entre los eleven de Sport Alianza y La Escuela de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos, en la explanada

---

<sup>1</sup> Armando Leveau: historiador, periodista deportivo, socio y exdirigente del Club Alianza Lima, exvicepresidente de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional y tres veces miembro de la comisión de la Selección Nacional de Fútbol.

de dicha escuela, para el domingo 18 de Setiembre de 1904. El resultado fue a favor de Sport Alianza por 2 goles a 0, siendo autores de los goles A. Rivera y Estuardo Bastos (A. Leveau, comunicación personal, 4 de enero del 2024). La primera formación del club que se conoce en este partido fue:

- ✓ Arquero: C. Garzón
- ✓ Half back: Cesar Alvarado, E. Espinoza.
- ✓ Volantes: E. Dávila, J. Contreras, Carlos Santos.
- ✓ Delanteros: A. Arenas, A. Rivera, E. Jimenes (Cap.), E. Bastos, J. Valdivia.

En el análisis histórico desde el 18 de setiembre de 1904 hasta el 23 de diciembre de 1911, el Sport Alianza jugó 150 partidos donde 71 jugadores defendieron la divisa blanquiazul, siendo la curiosidad que ninguno de ellos era de descendencia africana (A. Leveau, comunicación personal, 4 de enero del 2024).

Como no existía un ente oficial que agrupe a los equipos de fútbol, la actividad consistía en preparar a los niños y jóvenes. Fue la etapa en que empezaron a proliferar clubes en todos los lugares de Lima y Callao.

Inicialmente, el uniforme del Sport Alianza fue de color verde por la influencia italiana de los fundadores. Posteriormente los colores de la institución fueron los que hasta hoy se mantienen: el azul y el blanco.

Hoy, el club Alianza Lima tiene un estadio propio llamado “Estadio Alejandro Villanueva” conocido mundialmente como estadio Matute por la ubicación en el distrito de La Victoria, cercano a un complejo de edificios llamado Matute que se inauguró en el año 1974.

En el aspecto futbolístico, Alianza Lima tiene como rival directo al club Universitario de Deportes, y los encuentros en la cancha de ambos equipos se denominan “el clásico peruano”. Alianza Lima ha ganado más veces estos clásicos. Ambos equipos han jugado en 371 oportunidades y Alianza Lima ha conseguido 142 victorias.

En los estudios de mercado realizados en los últimos años por empresas nacionales y por la Confederación Sudamericana de Fútbol [CONMEBOL], Alianza Lima es el club con mayores simpatizantes en el Perú, con aproximadamente 13 millones de seguidores.

Es considerado por la CONMEBOL como el club peruano más popular; ostenta el 6° lugar a nivel de Sudamérica en seguidores, después de los equipos de Flamengo, Corinthians, Boca Juniors, Sao Paulo y River Plate.

Esta institución tiene representación en el fútbol de primera división de menores y fútbol femenino de la Federación Peruana de Fútbol. Además de participar en la Liga Nacional Superior de Voleibol Femenino del Perú con su equipo en esta disciplina.

Actualmente, tiene 25 títulos como campeón nacional de fútbol profesional en Perú. En los logros deportivos más representativos internacionalmente cuenta con el primer puesto en el

campeonato Copa Simón Bolívar, además de disputar dos veces las semifinales de la Copa Libertadores de América en los años 1976 y 1978.

### **1.3. Inicio de los procesos concursales para la reestructuración de instituciones deportivas**

Luego de muchos años de una continua crisis económica, institucional y deportiva, el Gobierno peruano propone mecanismos legales para la reestructuración de instituciones deportivas.

En marzo del 2012 se elaboró el Decreto de Urgencia 010-2012 (4 de marzo de 2012), que reglamentó un procedimiento concursal para las instituciones deportivas de fútbol. Las principales funciones eran que las instituciones en estos procesos sigan operando, designen a un administrador, elaboren un plan de reestructuración, defiendan el patrimonio y cumplan con sus obligaciones financieras.

Finalmente, mediante Decreto Supremo 125-2013-PCM (10 de diciembre de 2013), se reglamentó la Ley 30064 (10 de julio de 2013), que se muestra en el Anexo 2.

### **1.4. El inicio del proceso concursal del Club Alianza Lima**

En el año 2012, el Club Alianza Lima estaba en la incapacidad de pagar sus obligaciones financieras en las fechas acordadas; es decir, tenía muchas deudas. Según los expertos, las causas de esta situación eran diversas, pero recaían principalmente en el área financiera al tener un desacertado manejo económico producto de las decisiones incorrectas en las administraciones de la institución, al incurrir en mayores gastos que los ingresos generados.

En el 2012, se creó un régimen especial en el marco de los procesos concursales que buscaba “reestructurar” los clubes de fútbol. Fueron cinco los clubes que se acogieron a dicho régimen: Alianza Lima, Universitario de Deportes, Sport Boys, Melgar y Cienciano.

El Club Alianza Lima inició un proceso concursal especial por insolvencia en el INDECOPI para que pudiera pagar las deudas que se habían acumulado con la SUNAT, trabajadores, empresas, entre otros, sin liquidarse.

### **1.5. Situación del Club Alianza Lima en el mes octubre 2016 – diagnóstico**

Desde el 2012, año en que se inició el proceso concursal, hubo administraciones que gestionaron al club, no logrando cumplir con lo acordado en las juntas de acreedores.

A mediados del 2016, la junta de acreedores inició la búsqueda de un administrador – gerente general a fin de evaluar y generar un cambio en la institución que permita sacar adelante al club.

La institución no gozaba de credibilidad y no tenía una buena imagen debido a los resultados y manejo administrativo.

En el aspecto financiero, el club tenía obligaciones que no se habían podido cumplir desde los inicios del proceso.

Respecto a los resultados deportivos, el club no campeonaba en el torneo de primera división desde hacía 10 años.

Los aficionados y seguidores no estaban satisfechos con los resultados de la institución. El personal del club estaba preocupado por la situación, desconfiados y desmotivados por la gestión de la institución y de las administraciones designadas. El sistema remunerativo tenía inconsistencias. En el área legal, el club tenía demandas que debían ser atendidas. Adicionalmente, se recibían continuamente – mes a mes – nuevas demandas, las cuales tenían que ser analizadas y evaluadas para establecer las acciones correspondientes y defender a la institución de la forma más adecuada.

Los ingresos del club no eran suficientes para cumplir con las obligaciones y desarrollar a la institución.

En el área deportiva, se necesitaba un ordenamiento. Se tenían que definir perfiles de jugadores, establecer procedimientos y cumplirlos. Además de fijar bandas salariales.

### **1.6. Evaluación y análisis de la institución Alianza Lima**

Con el nuevo administrador – gerente general, se realizó un análisis de la situación de la institución y se decidió diseñar un plan estratégico que desarrolle al club, considerando las áreas de gestión y las áreas deportivas en su totalidad.

El administrador decidió establecer las acciones correspondientes para incrementar los ingresos, tratar de reducir los gastos y cumplir con las obligaciones tales como: planillas de los trabajadores, planilla de jugadores, pago a los proveedores, cuotas del proceso concursal, entre otros; además, de no generar nuevas deudas que podrían ocasionar aumentos en los pasivos corrientes y no corrientes por multas o penalizaciones por incumplimiento. Uno de los objetivos fundamentales era también reducir los pasivos en general.

Era importante definir algunos parámetros y procedimientos para buscar los mejores recursos humanos como son: los jugadores, director técnico, entrenadores deportivos, psicólogos, doctores y fisioterapeutas, de acuerdo con la situación del club y así lograr los mejores resultados.

En primer lugar, se tenía que recuperar la confianza de los seguidores y de la colectividad en general para después, establecer un modelo de negocio. Las decisiones eran racionales, se tomaron con mucha responsabilidad y se comunicaron transparentemente; esto permitió hacer un análisis de los productos y servicios del club y conocer las áreas y los conceptos en donde se generaban los ingresos. Además, se tenía que analizar y revisar todos los gastos de la institución a fin de identificar de manera responsable y racional los ahorros que permitan tener disponibilidad de liquidez para cumplir con los compromisos.

Al realizar la evaluación de la institución se pudo conocer que los ingresos más representativos eran: el acuerdo televisivo, los auspicios del uniforme, la taquilla, el *merchandising*, las activaciones de marca de empresas y las transferencias de jugadores. También, había la posibilidad de obtener un ingreso adicional si el club lograba estar en los primeros puestos del campeonato de primera división; esta posición lo hacía ser acreedor de un premio por su participación en torneos internacionales como

la Copa Libertadores o la Copa Sudamericana, siendo estos montos muy representativos para las instituciones deportivas, en especial, si lograba obtener el primer puesto del campeonato profesional.

Respecto a los costos, se pudo apreciar que el monto en la inversión de la conformación del primer equipo representaba el valor de mayor cuantía. Revisando balances de años anteriores se pudo verificar que este concepto había llegado a representar más del 90% de los ingresos totales de la institución, quedando menos del 10% de los ingresos generados para el resto de los gastos, como son: otras categorías, otras disciplinas, gastos operativos y administrativos en general.

Se tenía que establecer un modelo de negocio que contemplara toda la información obtenida del diagnóstico inicial. Al ser una institución deportiva donde hay mucha pasión y muchos *stakeholders*, lo primero que se tenía que hacer era recuperar la confianza. La estrategia definida propuso un manejo transparente y responsable en la administración para mejorar la imagen y de esta forma lograr el desarrollo de la institución. El objetivo principal era cumplir con las obligaciones del club, en especial las financieras, y lograr en lo deportivo estar en los primeros lugares tanto del campeonato de fútbol profesional como en las ligas menores y femeninas.

Todas las acciones estaban enfocadas a mejorar y generar nuevos ingresos para la institución y de esta forma estar en una mejor posición financiera, que permita cumplir todas las obligaciones además de buscar los mejores talentos para formar los equipos en todas las áreas.

El plan estratégico fue elaborado para guiar al club durante los siguientes 5 años.

Se debía contemplar la implementación de las acciones que llevaran al club al ordenamiento administrativo, financiero y del área de marketing. La finalidad era cumplir con todas sus obligaciones en especial las financieras. También había que priorizar el desarrollo deportivo de las categorías profesionales, juveniles y menores en todas las disciplinas donde participaban (fútbol masculino, vóley femenino, fútbol femenino). Todo esto con la intención de generar confianza y mejorar la imagen institucional.

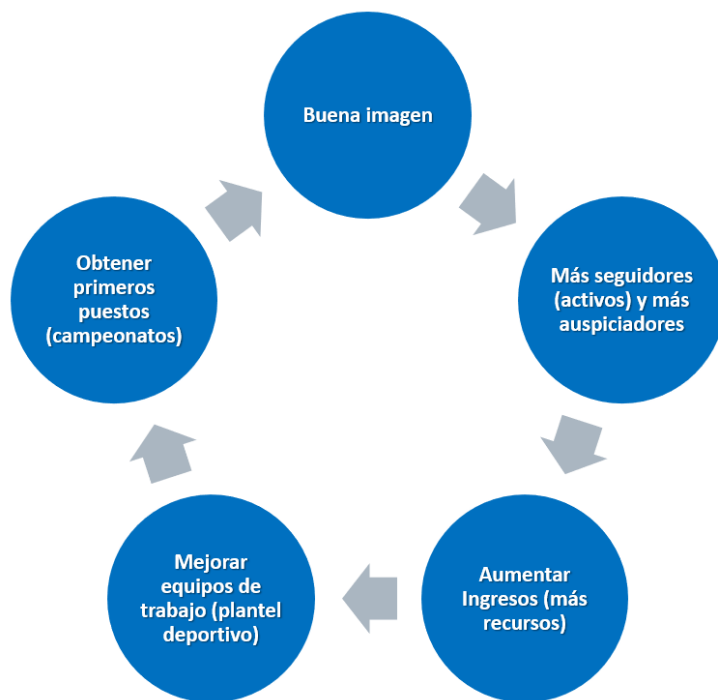
La propuesta de valor para el cliente del club era ofrecer un producto o servicio con mucha pasión y responsabilidad a fin de satisfacer sus necesidades de forma acertada e innovadora. El cliente tenía que percibir una diferencia en la gestión y administración del club para sentirse a gusto con el servicio – producto recibido.

Se tenía que mostrar un cambio que genere en los seguidores y potenciales aliancistas un sentimiento de mucha pasión de forma responsable, transparente e innovadora en todas las acciones.

#### **1.6.1. Modelo de negocio**

El administrador, después de haber realizado un análisis y evaluación de la institución, se reunió con su equipo para seleccionar entre las diferentes alternativas a implementar y diseñar un modelo de negocio que permita al Club Alianza Lima desarrollarse.

En la Figura 1 se presenta el diseño del modelo de negocio.

**Figura 1***Modelo de negocio*

Desarrollar una buena imagen – generar más seguidores y auspiciadores – aumentar ingresos – tener más recursos – mejorar equipos de trabajo (plantel deportivo) – obtener los primeros puestos (Campeonatos).

La buena imagen lograría que los seguidores y potenciales clientes se identifiquen con el club, reconociendo los valores y principios. De esta manera se conseguiría que se conozca la filosofía de trabajo de la institución. También lograría que los productos y servicios sean conocidos y de esta manera se incremente la valoración percibida sobre otros clubes.

### **1.7. Plan de acción**

El administrador, que venía del mundo corporativo y que tenía experiencia comercial en empresas nacionales y transnacionales, teniendo la responsabilidad de implementar el modelo de negocio, decide utilizar la metodología OGSM.

La metodología OGSM – P (*Objective, goals, strategies and measures – Plans*) permite definir los objetivos, metas, estrategias, medidas y el plan de acción. A continuación, se explica el modelo y su implementación.

#### **1.7.1. Objetivos**

Los objetivos eran establecidos por áreas y dependían del análisis y de la evaluación de cada departamento

Lo primero era conocer la situación del club y ser conscientes de la problemática, para después

gestionar de forma transparente y responsable todas las acciones que logren generar confianza y buena imagen institucional.

Se debían tener todas las áreas de la institución ordenadas: Administrativa, Financiera, Legal, Comercial y Deportiva, cumpliendo con todas las obligaciones. En el área Legal, se debía defender el patrimonio de club. En el área Comercial, se tenían que generar los mayores ingresos a través de productos y servicios además de los auspicios. En el área Financiera se debía hacer un uso transparente y responsable de los recursos, tratando de mantener los presupuestos de acuerdo con los ingresos generados. En el aspecto deportivo se apuntaba en lograr estar entre los primeros puestos de los torneos deportivos en los que participara el club (fútbol profesional, fútbol de menores, fútbol femenino, vóley).

Respecto al desarrollo del área Deportiva, se necesitaba fomentar y generar jugadores en las distintas disciplinas para integrar las selecciones nacionales en las categorías y disciplinas donde el club participaba. También se tenía que lograr realizar transferencias de jugadores a nivel internacional. Además, se debía tener deportistas – jugadores formados en el club, participando en los equipos de primera división.

- El círculo virtuoso

Lo primero era desarrollar una buena imagen del club que genere más seguidores y que sea más atractivo para los auspiciadores. Con esto, se lograría incrementar los ingresos y, con los recursos percibidos, se podía formar planteles deportivos que puedan estar en los primeros puestos de las competencias donde el club participaba, creando un círculo virtuoso.

Después de definir los objetivos se establecieron las metas que a continuación se detallan.

### **1.7.2. Metas**

En el área de Finanzas, se tenía que cumplir con todas las obligaciones financieras al 100%, en especial las cuotas de proceso concursal. Las planillas de todos los trabajadores, incluidas la de los jugadores, debían estar al día.

En el área Legal, las metas eran: presentar la totalidad de demandas de prescripción adquisitiva PA de la explanada, recuperar la cancha de norte y lograr la extensión del predio de la Santa María (ver Anexo 3).

En el área Comercial, se debía incrementar los ingresos de auspicios y taquilla como mínimo 15% cada año. Además de incrementar la cantidad de espectadores a los eventos deportivos en general (15%). Se debía tener 2 auspiciadores más en el uniforme y 3 auspiciadores para activaciones. Y también, incrementar los ingresos totales en 20% cada año.

En el área Deportiva, en los siguientes 5 años se debía estar regularmente entre los 3 primeros puestos de los campeonatos en las categorías y disciplinas en las que participara el club. Además, tener a 5 jugadores de la institución en las selecciones nacionales en las categorías y disciplinas deportivas

en las que participara. También se había fijado la meta de tener 4 deportistas – jugadores de las categorías de menores en los equipos de primera división del club. En el campeonato de fútbol de primera división se tenía que estar dentro de los tres primeros puestos.

En el área Administrativa se había fijado implementar prácticas de buen gobierno y sistemas de cumplimiento.

### **1.7.3. La estrategia**

Respecto al personal, se elaboró un plan para entrenarlos, capacitarlos, ser más eficientes y efectivos en sus labores y mostrar una administración transparente y responsable; de esta forma, generarían una buena imagen. Se acordó comunicar oportunamente y con claridad las acciones a implementar. Se acordó diseñar y desarrollar el modelo de dirección de las divisiones menores con especialistas deportivos.

Además, se consideró establecer convenios con instituciones nacionales y organismos internacionales que permitan al club captar y desarrollar el talento de niños y jóvenes a nivel personal y deportivo. Se estableció un porcentaje de los ingresos del club para el desarrollo de las divisiones de menores.

También se designó al equipo responsable del *scouting* para realizar las visitas a nivel de Lima y nacional con el objetivo de buscar a los mejores deportistas. En el aspecto administrativo, se estableció el Consejo Consultivo para la orientación y asesoramiento de la institución. En lo deportivo, se estableció el Comité Deportivo para el asesoramiento y desarrollo deportivo; además, se formó el Comité de menores para el asesoramiento del desarrollo de menores. Se acordó desarrollar el plan de entrenamiento por categorías y disciplinas y perfiles de jugadores. Se acordó también designar el encargado del plan estratégico o asesor (deportivo nacional y/o extranjero). Se estableció la política de apoyo personal/familiar (educación/deportivo/alimentación/psicológico/social) para los futuros jugadores potenciales. Se estableció la política de participar en torneos y campeonatos nacionales e internacionales por categorías. Se desarrolló el sistema de licencias/escuelas de la institución a nivel nacional y, posteriormente, a nivel internacional. Se formó la comisión de infraestructura (mejoras/alternativas de áreas deportivas adecuadas para entrenamientos y áreas para espectadores).

En referencia al aspecto legal, se estableció el Comité legal para la defensa del club en general y en especial del patrimonio.

En el aspecto administrativo, se acordó contratar los servicios de empresas prestigiosas internacionales, de ser posible Big Four, para que asesore al club en sistema de cumplimiento, prácticas de buen gobierno, además de que puedan auditar.

Desarrollar las acciones para la presentación de los clientes potenciales – auspiciadores y visitarlos a fin de presentar a la institución.

En el área Deportiva, se tenía que conformar el plantel de jugadores con las recomendaciones del CT, GD y comité deportivo, teniendo en cuenta el perfil establecido en el club, los indicadores y tratando de respetar los presupuestos.

En el área de Recursos Humanos, se realizó una revisión de las remuneraciones y se implementó el nuevo sistema.

Se acordó el desarrollo de la página web de la institución para informar sobre el club e interactuar, atender y reforzar los vínculos del club con los seguidores, además de poder ofrecer los productos y servicios. También se estableció activaciones en los partidos con una experiencia única (grupos musicales, cantantes, firmas de jugadores, muestras de productos, regalos *merchadising*, alternativas de tipos de comidas, entrenamiento en entrevistas a los espectadores, venta de *souvenirs*).

#### **1.7.4. Las medidas**

Al principio, los avances se revisaban semanalmente a fin de estar informados, conocer el alcance de lo obtenido a la fecha y colaborar como equipo para lograr lo establecido y, si fuera el caso, establecer acciones adicionales o nuevas acciones que modifiquen el plan de acción y logren el objetivo previsto.

Se desarrollaron las acciones necesarias que lograrían cumplir con la estrategia definida. Se convocó a profesionales con experiencia, respetables, honestos, leales, trabajadores y éticos para que formen parte de los diferentes equipos de trabajo (ver Anexo 4).

#### **1.8. Resultados<sup>2</sup>**

Luego de un arduo trabajo en equipo, los principales resultados de la gestión durante el periodo de octubre de 2016 a diciembre de 2019 fueron los siguientes:

En el área de Administración, se implementaron prácticas de buen gobierno, beneficios para la institución y para los trabajadores como son: préstamos, permisos, horarios de trabajo, reconocimientos, celebraciones por el Día de la Madre, Día del Trabajador, días familiares, entre otros.

Se logró tener el asesoramiento de una de las empresas (Big Four), quienes al principio de esta administración no deseaban participar con su asesoramiento. Las Big Four son las mejores empresas del mundo en auditorías. La empresa PWC, brindó el asesoramiento para sistemas de cumplimiento.

Al respecto, se resalta la aprobación de 6 formatos de sistemas de cumplimientos con el asesoramiento de la empresa PWC. Se realizaron actividades de ayuda social, colaborando con instituciones como: la Teletón, Make a wish, instituciones educativas del distrito de La Victoria, visitas a hospitales, apoyo a los damnificados de los desastres naturales. También se colaboró con

---

<sup>2</sup> La información pertenece al Expediente No 33-2012/CCO-INDECOPI, correspondiente al procedimiento concursal del Club Alianza Lima, informado en los reportes de Junta de Acreedores (Club Alianza Lima, 2017; Club Alianza Lima, 2018; Club Alianza Lima, 2019).

instituciones escolares invitándolos al estadio Alejandro Villanueva, así como al estadio nacional en partidos internaciones.

También se visitaron los penales de mujeres y varones como: el establecimiento penitenciario Anexo Mujeres de Chorrillos (anteriormente penal Santa Mónica) y el establecimiento penitenciario de Régimen Cerrado Ordinario Lurigancho, llevando un mensaje de esperanza y una colaboración muy modesta. Adicionalmente, se participó con otras instituciones en este tipo de iniciativas.

En el área Financiera, se logró tener un eficiente manejo de los recursos que llevó a cumplir con todas las obligaciones de la institución. Se efectuaron los pagos a la Federación Peruana de Fútbol [FPF] de acuerdo con los contratos establecidos que, a finales del 2016, tenían una deuda de US\$ 0.9 MM y con los requisitos del Órgano de Control Económico y Financiero [OCEF] de la FPF para mantener la licencia otorgada al club.

Durante los años 2017, 2018 y 2019, se logró un crecimiento considerable en los ingresos, lo que permitió invertir en reforzar el plantel del primer equipo aumentando la inversión año a año sin afectar la situación financiera del club. De esta manera se pudo cumplir con todas las obligaciones, representando esta inversión aproximadamente el 60% de los ingresos institucionales, lo que en años anteriores había representado más del 90%.

Se cancelaron 13 cuotas de la deuda concursal, se realizó un prepago en el 2018, la planilla de todos los trabajadores y los jugadores se mantuvo al día y se abonaba a todos en el mismo día. Durante los años 2017, 2018, 2019, se logró generar ingresos totales por más de S/ 25 MM adicionales.

Se obtuvieron indicadores de EBITDA de más de 10%, alcanzando un récord de 24% en el año 2018. Se cancelaron pasivos por más de S/ 16 MM, se logró alcanzar una utilidad en los tres años generando ingresos netos, totalizando más S/ 24 MM y actualmente no se tienen facturas cedidas. Se tenía presupuestado ingresos a final del año 2019 por S/ 57 MM y se logró alcanzar la cifra de aproximadamente S/ 60 MM, casi un 100% de crecimiento desde los resultados de diciembre de 2016 (ver Anexo 5).

En el área Comercial, se consiguió aumentar la cantidad de auspiciadores, se logró incrementar año a año la asistencia al estadio; de 186,000 espectadores en 2016 a 256,000 en el año 2017 y 269,700 en el año 2018 (ver Anexo 6).

En el año 2019 se mantuvo el liderazgo en el campeonato de primera división con más de 300,000 espectadores. La institución Alianza Lima fue calificada por la CONMEBOL como el sexto club más popular de Sudamérica ("Alianza Lima fue elegido por CONMEBOL como el sexto equipo más popular de Sudamérica", 2019) y también ha sido calificada por la empresa internacional Deportes & Finanzas como el canal de YouTube con mayor cantidad de suscriptores y visualizaciones en el Perú.

Se logró tener 6 auspiciadores en el uniforme, se lanzaron 8 nuevos productos de *merchandising* y se lograron ventas en publicidad y regalías por montos mayores de los que se tenían previstos.

Se consiguieron convenios para los próximos acuerdos comerciales por más de US\$ 15 MM, además de los ingresos televisivos, que permitirían que el club Alianza Lima se siga desarrollando.

En el área Deportiva, en el 2017 participó en la Copa Sudamericana, logró ser campeón nacional del fútbol peruano 2017 después de 11 años, subcampeones 2018 y subcampeones 2019, con los cuales pudo llegar a la Copa Libertadores 2018, 2019 y 2020 (ver Anexo 7).

El club clasificó a fase de grupo de la Copa Libertadores por tercer año consecutivo generando ingresos muy representativos para la institución. Se logró tener jugadores en la selección nacional en diferentes categorías, se pudo formar el plantel del primer equipo con más 30% de jugadores de las divisiones menores, en los años 2017, 2018, 2019. En vóley, se ubicó en los 4 primeros puestos del campeonato y se realizaron mejoras para tener una buena preparación como: contar con preparador físico, gimnasio y mejoras en las instalaciones del club para tener a disposición una cancha que facilite el entrenamiento de las divisiones menores.

Se acordó la transferencia de un jugador joven, Kluiverth Aguilar, al equipo del conglomerado de empresas del City Football Group [CFG], que es propietaria de varios clubes dentro los cuales figura el Manchester City de Inglaterra y el New York City de Estados Unidos, entre otros.

Con todos los cambios logrados después de 3 años y pensando en el encargo recibido en octubre del 2016, el gerente quería ordenar y elaborar un modelo de las acciones realizadas, para mostrar el valor de la tarea hecha por todas las personas comprometidas del club.

## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1. Resumen

El Club Alianza Lima, es una institución deportiva con más de 100 años de formación que fue fundada en 1901 por un grupo de jóvenes para la práctica de fútbol, deporte que en esos años no era muy conocido.

Actualmente, tiene un estadio propio, Alejandro Villanueva, el cual es llamado el estadio Matute por su cercanía a un complejo habitacional en el distrito de La Victoria en Lima.

Hoy día, en referencia a su área deportiva, cuenta con equipo de primera división de fútbol, además de tener divisiones inferiores, reserva y fútbol femenino. También participa de la liga nacional de vóley femenino.

Las acciones de la institución están dirigidas a fortalecer la imagen a través de un manejo transparente y responsable de los recursos para cumplir con sus obligaciones y lograr los mejores resultados deportivos.

#### 2.1.1. *La crisis de la administración e inicio del cambio*

En el año 2012 debido a todos los inconvenientes presentados y al no poder cumplir con las obligaciones financieras se estableció un proceso de restructuración, aprobado por las autoridades del Estado a través de una junta de acreedores.

En octubre del 2016, el club se encontraba en un proceso concursal y en una situación complicada y expuesta. Hasta esa fecha no se había podido cumplir con algunas obligaciones, en especial las financieras.

La complejidad de la situación en esas fechas era difícil y al tener un conjunto de factores y circunstancias que afectaban a la institución se hacía muy difícil encontrar soluciones efectivas ante tantos inconvenientes presentados.

En el año 2016, el club sumaba 10 años sin obtener el primer puesto del campeonato de primera división en el Perú, aspecto que generaba en los seguidores un sentimiento de inconformidad y rechazo a los responsables de las administraciones del club. El personal de la institución estaba desmotivado y desconfiaban de los dirigentes que habían organizado y dirigido al club y de administraciones establecidas por la junta de acreedores como resultado del proceso concursal.

Había tenido problemas financieros al generar más gastos que ingresos (más pasivos que activos).

Los pagos pendientes a los trabajadores, incluyendo jugadores, entidades del Estado como son la SUNAT y otras, además de algunos proveedores de suministros no habían sido cancelados, motivo por el cual la institución estaba en un proceso concursal.

En el mes de octubre del 2016, el administrador, un ingeniero industrial de la Universidad de Lima, con estudios de postgrado en marketing en la Universidad ESAN y un Programa de Dirección

Comercial de la Universidad de Piura, con experiencia gerencial en empresas transnacionales y nacionales, fue designado como administrador y gerente general de la institución, para que pudiera administrar el club con la finalidad de ordenarlo responsablemente y cumplir con todas sus obligaciones, además de lograr los mejores resultados deportivos.

El manejo no adecuado de la institución en los años anteriores había causado que el club se encontrara en un proceso concursal en donde por ley, la administración era encargada a una tercera persona para que gerencie y gestione responsablemente. Se tenía que evaluar toda la operación con la finalidad de aumentar sus ingresos y tratar de reducir sus gastos racionalmente, además de obtener los mejores resultados deportivos.

El personal estaba desorientado, no estaba comprometido y en algunos casos necesitaba ser capacitado en nuevas habilidades para las tareas que debían de implementarse y de esta manera generar avances para la institución (Quick wins).

La institución Alianza Lima tenía el compromiso con sus seguidores de lograr los mejores resultados deportivos, mejorar la imagen y recuperar su prestigio.

El administrador toma medidas para enfrentar y revertir los diversos problemas y cambiar la situación.

## **2.2. Público a quien está dirigido**

Este caso está dirigido para los programas de MBA con la finalidad de que puedan analizar y evaluar acciones de ejecución de estrategias y para los Programas de Educación Ejecutiva para complementar conceptos de transformación empresarial (Problemas – Acciones – Resultados).

## **2.3. Objetivos de aprendizaje**

Este caso sirve para tratar temas de: Dirección General, Ejecución de la Estrategia, Modelos de Negocio en el Deporte del Fútbol, Reestructuración de Organizaciones.

### ***2.3.1. ¿Cómo actuar en la situación de crisis frente a los stakeholders y al proceso de transformación?***

El primer objetivo era recuperar la confianza de los *stakeholders* con un manejo racional, transparente y responsable de la institución en todas las áreas, en especial, en el área Financiera.

En los primeros días de la administración, se realizó una reunión con los socios dentro de los cuales había algunos *stakeholders*. La finalidad era recibir información del club y conocer desde sus puntos de vista, los aspectos más relevantes e importantes para el desarrollo de la institución (Puntos de dolor).

Anécdota – algunas personas decían: los trabajadores son incompetentes y no son confiables ni leales, despidan a todos. Otros manifestaban su desacuerdo con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT que en ese entonces tenía la presidencia de la junta de acreedores, indicando que no se le cancele las deudas que se tenían con esta institución.

### **2.3.2. ¿Qué acciones deben ser las más adecuadas para recuperar la confianza en la institución?**

Se realizó un análisis de la situación en la institución y se determinó objetivos por áreas. Estos objetivos al ser alcanzados se comunicaban en las reuniones de las juntas informativas de acreedores de forma muy clara y específica (Quick wins).

Anécdota – Reunión con todos los trabajadores. El administrador manifestó: Aquí nadie es santo ni yo, solo les pido su compromiso y lealtad con el club para sacar adelante a esta institución que tanto queremos, Alianza Lima. El club necesita del esfuerzo de todos, no se despedirá a ningún trabajador. Ustedes decidirán si se quedan a trabajar por nuestro club.

### **2.3.3. ¿Cómo apoyar en implementar las acciones directivas de un negocio para enfocarse en los retos y tener claridad en el proceso de reestructuración?**

1. Cómo identificar la problemática y poder establecer las acciones adecuadas, para tener la colaboración de los *stakeholders*.

Es importante mencionar que la finalidad de un proceso concursal es cancelar – pagar a los acreedores para que el club, al final del proceso, regrese a ser administrado por los socios.

Si bien es cierto como institución deportiva se deseaba obtener el primer puesto del campeonato de fútbol profesional, no era recomendable hacer un incremento de gastos en la conformación del plantel deportivo. Se debían tomar decisiones racionales y comunicar a los seguidores que cumplir con lo que tanto deseaban y exigían era riesgoso para la institución al aumentar las deudas.

2. Cómo analizar y establecer un modelo de negocio que sea sostenible en el tiempo y que ayude a desarrollar a la institución.

Se debía realizar un análisis financiero de los ingresos y los conceptos de gastos en general y en especial de los conceptos que representaban los mayores montos (porcentajes más altos). Al identificar los orígenes de los ingresos y los gastos/costos en general en valores que incidían notoriamente en la situación financiera de la institución, se tenían que establecer acciones para mejorar su representación. En el caso de los ingresos, aumentarlos y, en los costos o gastos, disminuirlos. Se debía analizar el modelo de negocio y lograr entender el manejo adecuado (ingresos: TV, auspicios, taquilla, productos y servicios, participaciones en torneos internacionales, transferencias de jugadores), gastos/costos (todos en general y en especial los asignados al equipo de primera división).

El personal estaba desconfiado y debía ser motivado. Se establecieron acciones para lograr tener la confianza del personal, así como su compromiso. Se logró revisar las bandas salariales, se ofreció beneficios para los trabajadores (capacitaciones, préstamos para situaciones especiales, días familiares, celebración de cumpleaños, programas de salud, reconocimientos a colaboradores, etc.).

En el área Financiera, se tenía que hacer un uso racional de los recursos y respetar los presupuestos establecidos. Se debía establecer acciones que sean racionales y responsables. En el área Deportiva, se tenía que establecer un perfil de jugador. Primero el club identificaría a buenas personas con buenas referencias y reputación que sean deportistas responsables y comprometidos con su trabajo, para después invitarlos a ser parte del desarrollo de la institución.

#### **2.4. Modelo o herramienta conceptual utilizado en el caso**

Lo que se realizó fue un diagnóstico de la institución y, por la experiencia del administrador en áreas comerciales en empresas transnacionales, se utilizó el modelo OGSM el cual se conoce comúnmente como un método de planificación comercial, pero puede utilizarse el marco, para diseñar y ejecutar cualquier tipo de plan: planes departamentales, planes anuales, planes de proyectos, planes personales, entre otros.

Es importante mencionar que se puede utilizar el modelo de Juan Antonio Pérez López, el Octógono, para hacer un análisis de la institución. Realmente hubiese sido mejor y más valioso e interesante para el administrador, poder utilizar el modelo. Se sugiere, si el instructor lo juzga conveniente, poder utilizarlo.

El OGSM “está diseñado para identificar prioridades estratégicas, capturar oportunidades de mercado, optimizar recursos, mejorar la velocidad y la ejecución y, alinear a los miembros del equipo” (Hmong.es, s. f.).

Objetivos, metas, estrategias y medidas [OGSM – Objectives, Goals, Strategy, Measures] es un marco de establecimiento de metas y plan de acción utilizado en la planificación estratégica. Lo utilizan organizaciones, departamentos, equipos y, a veces, directores de programas para definir y realizar un seguimiento de metas y acciones y lograr un objetivo. Este modelo permite definir los objetivos, fijar las metas y establecer las estrategias y acciones. Además, precisa las medidas para realizar un seguimiento de los avances y cumplir con las metas. El modelo de OGSM comenzó a desarrollarse en Japón en la década de los años 1950 a 1960 y ha sido utilizado por muchas empresas reconocidas internacionalmente. Es importante mencionar que una de las empresas más grandes a nivel mundial de consumo masivo como lo es Procter & Gamble hace uso de este modelo para desarrollar su corporación multinacional en todo el mundo (Hmong.es, s. f.).

#### **2.5. Preguntas de preparación del caso**

##### **2.5.1. ¿Como se llegó a esta situación de crisis?**

Las instituciones deportivas desean lograr siempre los primeros puestos en los torneos que participan y los directivos hacen todos los esfuerzos para poder contar con los recursos y conformar un equipo de trabajo que pueda lograr los objetivos. En este contexto, toman decisiones riesgosas en especial en el aspecto financiero, que al no lograr los objetivos y no obtener los premios y beneficios

por no ocupar los primeros puestos de los torneos, quedan muy expuestos financieramente, al haber realizados gastos que afectan significativamente el presupuesto de las instituciones. Alianza Lima no fue ajena a esta situación.

### **2.5.2. ¿Cuál fue el diagnóstico de la institución para después enfrentar el problema?**

La institución estaba con algunos problemas y se tenía que entender cuáles eran. La institución no gozaba de confianza.

Lo primero era recuperar la confianza de los seguidores, *stakeholders* y la opinión pública. Tener una buena imagen es muy importante para el objetivo de la institución. Se tenía que entender qué debía transmitir y a partir de esto empezar a construir una buena imagen.

En el área Financiera se realizó un análisis financiero a fin de establecer las acciones correctivas. Se tenía que reducir el gasto y aumentar los ingresos, para lo cual se necesitaba un manejo adecuado del área de Finanzas y la implementación de acciones en el área Comercial, para aumentar los ingresos en general.

En el área deportiva hacía 10 años que no se obtenía el Campeonato de Primera División de Fútbol Profesional. Se tenía que formar un equipo de trabajo con un buen comando técnico y buenos deportistas, responsables y comprometidos con el presupuesto establecido.

### **2.5.3. ¿Cuáles fueron las estrategias en las diferentes áreas para trabajar en las implementaciones?**

#### **Acciones – para transformar a la institución**

Para lograr recuperar la confianza, se trabajó de forma transparente, responsable y las decisiones eran evaluadas racionalmente para después informar a la junta de acreedores y al público en general.

Con estas acciones se lograba que la opinión pública esté informada y la institución goce de una buena imagen, abriéndose la oportunidad de tener nuevos auspiciadores y que los seguidores se sientan satisfechos y apoyen las iniciativas del área Comercial; de esta manera aumentaría la cantidad de espectadores en los encuentros deportivos. Además, lograr un incremento en los ingresos generando recursos para poder formar un plantel deportivo. También se desarrollaron nuevos productos y servicios para ofrecer a los seguidores.

### **2.5.4. ¿Cuál fue la evaluación de la situación al final de proceso?**

Se logró mejorar la imagen de la institución, siendo reconocida como la mejor administración.

Se logró obtener durante tres años consecutivos indicadores financieros positivos después de varios años de pérdidas. Se obtuvo EBIDTA mayores a 10%, logrando obtener un récord de 24%. La utilidad neta generada en los años 2017, 2018 y 2019 fue más de S/ 24 MM.

En el aspecto deportivo se logró ser Campeón de Torneo de Primera División después de 11 años y ser subcampeón en dos oportunidades, logrando participar 3 años consecutivos en el Torneo de la Copa Libertadores, obteniendo premios económicos muy representativos para el club.

Se logró incrementar la asistencia de los seguidores y espectadores en los partidos de futbol en más del 80%, teniendo el liderazgo durante tres años.

Se implementó el plan de desarrollo de menores, llegando a tener a 19 jóvenes jugadores convocados a las selecciones peruanas de futbol de menores, obteniendo un crecimiento en el año 2019 de más de 200% en los últimos 5 años.

**2.5.5. ¿Se excedió con creces las ratios impuestas frente a los retos establecidos?**

Se logró el objetivo institucional de tener un club ordenado con una buena imagen, responsable, organizado y estructurado financieramente. Además, se logró desarrollar a los jugadores de las diferentes categorías y disciplinas para estar siempre en los primeros lugares de los campeonatos que se participaban. El personal de la institución estaba muy satisfecho, se logró mejorar el clima laboral y el compromiso de todos los trabajadores de la institución. También se logró indicadores financieros por encima del promedio, siendo calificados por la opinión pública como la mejor administración (EBIDTA mayores al 10% durante los años 2017, 2018, 2019). Además, se generó ingresos netos por más de S/ 24 MM. Se redujo los pasivos en más de S/ 16 MM.

En el aspecto deportivo, se logró obtener el primer puesto del campeonato de futbol profesional en el año 2017 y dos subcampeonatos en los años 2018 y 2019.

Se obtuvieron tres subcampeonatos en la Liga Nacional Superior de Voleibol del Perú – LNSV.

En el programa de desarrollo del futbol de menores, se logró desarrollar a jóvenes talentos, incrementando la participación de los jugadores menores de Alianza Lima en los últimos años en las convocatorias de los equipos de las selecciones peruanas. Se aumentó la participación de 5 jugadores convocados en el año 2009 a 19 jóvenes en el año 2019, de las categorías sub 15, sub 17 y sub 20.

En el área Comercial, se desarrollaron nuevos productos y servicios. Además, se logró conseguir 7 auspiciadores para el uniforme deportivo, logrando obtener más del 40% en ingresos por estos conceptos.

## Conclusiones

En instituciones tan grandes y emblemáticas con diversidad de *stakeholders*, se tiene que entender los aspectos más importantes y representativos (puntos de dolor) para después evaluar las diferentes alternativas de desarrollo y se puedan establecer las más adecuadas que generen los mayores resultados para las empresas.

Lo más importante en las instituciones no son las estrategias, ni las tecnologías, son las personas. Teniendo una comunicación clara y transparente, se pueden lograr grandes desarrollos y objetivos agresivos.

El estar cerca al personal, escuchándolos, prestándoles atención, ayudándoles en sus necesidades en lo posible de acuerdo con los recursos de la organización, entrenándolos, capacitándolos, se puede lograr un cambio cultural con un compromiso muy fuerte entre la empresa y el colaborador, difícil de romper. Esto fue lo que se hizo en Alianza Lima.

En toda la institución se realizó un manejo transparente y responsable de todas las áreas para reflejar confianza en el personal. Se desarrolló una relación muy cercana entre el personal y la institución, generando un compromiso muy fuerte de los colaboradores, siendo reconocidos por el club en las reuniones mensuales. Además, se desarrollaron políticas de apoyo al personal como: Apoyo económico para programas de capacitación; además, se implementó políticas de apoyo a los trabajadores como asistencia por eventualidades (asignación por nacimiento, sepelio y préstamos para estudios de familiares, préstamos para situaciones especiales, reconocimientos al personal, días familiares, reuniones de camaradería, beneficios en programas de salud particulares).

La importancia de separar la pasión de la razón en instituciones deportivas es muy recomendable y adecuado, teniendo en cuenta que, se presentan muchas demandas, se tienen diferentes *stakeholders*, muchas exigencias a veces desproporcionadas, lo que debe llevar a los directivos a ser muy analíticos, racionales y responsables y para ello el modelo antropológico de Pérez López es una herramienta muy útil para este caso. No basta la eficiencia, sino que se debe construir la atraktividad y la unidad para estar en equilibrio.

Cualquier proceso de cambio requiere de un plan concreto y una selección de acciones en la cual se tenga claridad que es lo crítico y a partir de allí establecer las actividades adecuadas tal como se desprenden las acciones del administrador de este caso.

## Referencias

- Alianza Lima fue elegido por CONMEBOL como el sexto equipo más popular de Sudamérica. (2019, 28 de febrero). *Grupo La República*. <https://libero.pe/futbol-peruano/1421436-alianza-lima-elegido-por-conmebol-como-sexto-equipo-mas-popular-sudamerica>
- Club Alianza Lima. (2017, diciembre). *Reporte de Junta de Acreedores 2017* [documento en power point].
- Club Alianza Lima. (2018, diciembre). *Reporte de Junta de Acreedores 2018* [documento en power point].
- Club Alianza Lima. (2019, diciembre). *Reporte de Junta de Acreedores 2019* [documento en power point].
- Decreto de Urgencia N° 010-2012. Medidas de urgencia para la reestructuración y apoyo de emergencias a la actividad deportivo futbolística. (4 de marzo de 2012). Diario Oficial El Peruano N° 11748. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/251440/226806\\_file20181218-16260-1gobddw.pdf?v=1545176659](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/251440/226806_file20181218-16260-1gobddw.pdf?v=1545176659)
- Decreto Supremo 125-2013-PCM. Aprueban el Reglamento de la Ley N° 30064, Ley Complementaria para la Reestructuración Económica de la Actividad Deportiva Futbolística. (10 de diciembre de 2013). Diario Oficial El Peruano N° 12681. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1193287/DS125-2013-PCM.pdf?v=1596501410>
- Fundación Telefónica. (s. f.). *La edad de oro del fútbol peruano*. <https://recursos.educared.fundaciontelefonica.com.pe/recursos/comunicacion/098.pdf>
- Hmong.es. (s. f.). *OGSM*. <https://hmong.es/wiki/OGSM>
- Ley N° 27809. Ley General del Sistema Concursal. (08 de agosto de 2002). Diario Oficial El Peruano N° 8083. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1192010/ley27809.pdf?v=1596495948>
- Ley N° 30064. Ley Complementaria para la Reestructuración Económica de la Actividad Deportiva Futbolística. (10 de julio de 2013). Diario Oficial El Peruano N° 12517. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1191980/Ley30064.pdf?v=1596494127>

## Anexos

### Anexo 1

#### Campeonatos Mundial de Futbol

País	Participación de la Selección Peruana
MUNDIAL 1930 - URUGUAY	X
MUNDIAL 1934 - ITALIA	
MUNDIAL 1938 - FRANCIA	
MUNDIAL 1942 Y 1946 - NO SE DISPUTÓ	
MUNDIAL 1950 - BRASIL	
MUNDIAL 1954 - SUIZA	
MUNDIAL 1958 - SUECIA	
MUNDIAL 1962 - CHILE	
MUNDIAL 1966 - INGLATERRA	
MUNDIAL 1970 - MÉXICO	X
MUNDIAL 1974 - ALEMANIA	
MUNDIAL 1978 - ARGENTINA	X
MUNDIAL 1982 - ESPAÑA	X
MUNDIAL 1986 - MÉXICO	
MUNDIAL 1990 - ITALIA	
MUNDIAL 1994 - ESTADOS UNIDOS	
MUNDIAL 1998 - FRANCIA	
MUNDIAL 2002 - COREA DEL SUR Y JAPÓN	
MUNDIAL 2006 - ALEMANIA	
MUNDIAL 2010 - SUDÁFRICA	
MUNDIAL 2014 - BRASIL	
MUNDIAL 2018 – RUSIA	X
MUNDIAL 2022 - QATAR	

**Anexo 2***Ley General del Sistema Concursal Ley N° 27809*

El objetivo de la ley era que la institución siga operando, que se proteja el patrimonio de la empresa, que se administre los recursos de la mejor manera logrando aumentar el valor de la misma a través de un plan de reestructuración. De no lograrse los objetivos se tendría que evaluar un retiro ordenado del mercado, bajo los menores costo de transacción.

Fuente: Ley N° 27809 (8 de agosto de 2022)



**Anexo 3***Indicadores Legales***Situación de Predios:**

Predios/Años	2017	2018	2019
<b>La Explanada Prescripción adquisitiva</b>	1		17 -Todos
<b>Cancha de Norte</b>	Alquilada Contrato	Recuperada	OK
<b>Santa Maria - Sesión de Uso</b>	Tramite	Extension	OK
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Nota: Los cuadros de este anexo son del Expediente No 33-2012/CCO-INDECOPI, correspondiente al procedimiento concursal del Club Alianza Lima. Reporte de Junta de Acreedores diciembre 2019.

Fuente: Club Alianza Lima (2019)



## Anexo 4

### Acciones

- Establecer la comisión consultiva y comités (participantes) en enero/marzo 2017.
- Diseñar el modelo de dirección de menores durante los primeros 6 meses del año 2017.
- Establecer acuerdos con instituciones en el mes de febrero/marzo 2017.
- Establecer responsable del *scouting* en enero/febrero 2017.
- Establecer el 10% de ingreso de la institución para el presupuesto de las divisiones menores.
- Establecer los perfiles de los deportistas y diseñar los entrenamientos por categorías en febrero/marzo 2017.
- Definir participación en eventos deportivos en enero/febrero 2017.
- Establecer políticas de apoyo (estudios, vestimenta, vitaminas, alimentación, psicólogos, etc.) a jugadores potenciales en febrero 2017.
- Establecer torneos a participar, licencias, instituciones internacionales deportivas para acuerdos en febrero/marzo 2017.
- Establecer comisión de infraestructura en febrero 2017.
- Establecer los objetivos y metas para el año 2017 y transparentar todas las acciones para implantar los sistemas de cumplimiento por una empresa Big Four en los siguientes años.
- Elaboración de la presentación de la institución Alianza Lima en los primeros 4 meses del año para los potenciales auspiciadores.
- Visita a las empresas objetivos a partir de los primeros 5 mes de cada año para proponer ser auspiciadores del siguiente año o de ser posible del presente año.
- Conformar el plantel del primer equipo desde mediados de año para lograr tener completo el equipo en los meses de noviembre y diciembre.
- Establecer claramente el sistema de pagos a los trabajadores y otras compensaciones en el año 2018.

Nota: Los cuadros de este anexo son del Expediente No 33-2012/CCO-INDECOPI, correspondiente al procedimiento concursal del Club Alianza Lima. Reporte de Junta de Acreedores diciembre 2019.

Fuente: Club Alianza Lima (2019)

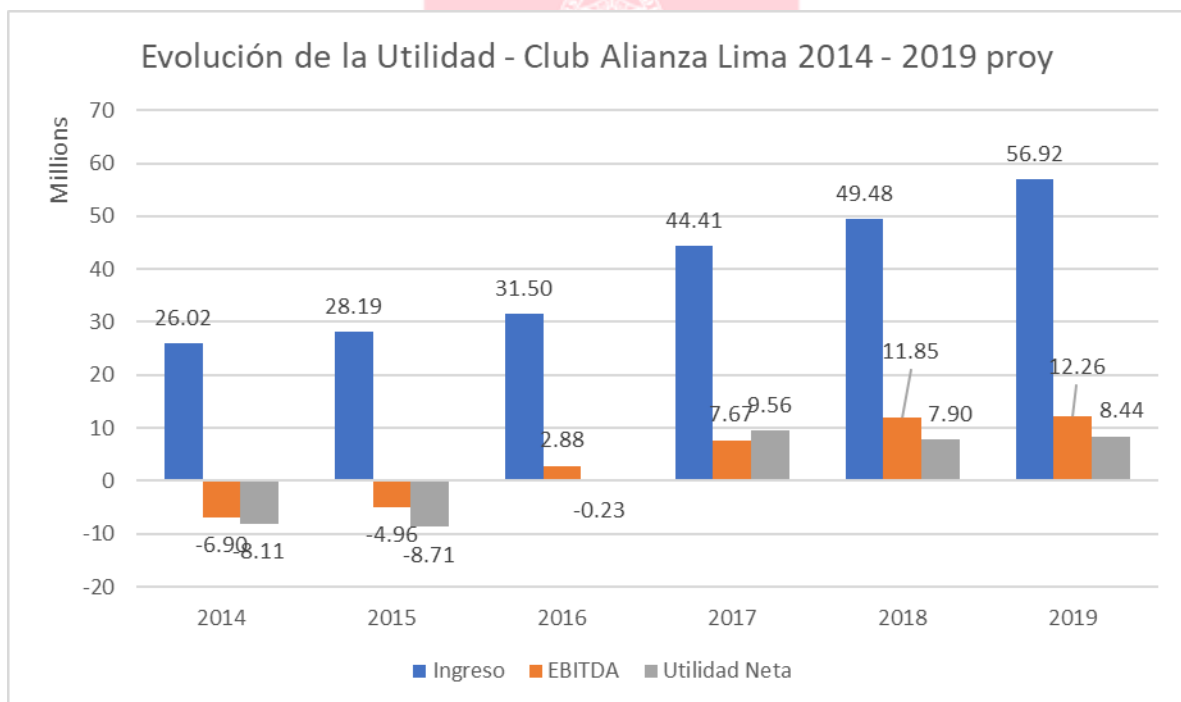
## Anexo 5

### Indicadores financieros

#### Evolución de Ingresos y Utilidad

	2014	2015	2016	2017	2018	Proyectado a diciembre 2019
<b>Ingresos Institucionales</b>	26.019.209	28.189.776	31.495.370	44.414.351	49.482.613	56.917.046
<b>Utilidad Bruta</b>	(1.144.473)	1.460.652	6.958.701	16.158.663	18.392.710	18.205.550
<b>EBITDA - %</b>	(6.899.628) (-27%)	(4.960.579) (-18%)	2.879.608 (9%)	7.672.844 (20%)	11.848.828 (24%)	12.259.330 (22%)
<b>Utilidad Operativa</b>	(7.402.583)	(5.744.589)	2.038.340	11.553.182	10.608.783	10.499.664
<b>Utilidad Neta</b>	(8.114.075)	(8.706.525)	(-229.768)	9.562.832	7.903.825	8.442.754

La cifra proyectada de ingresos institucionales fue estimada a principios del mes de diciembre 2019 para el reporte a la junta de acreedores del día 19 de diciembre, siendo la cantidad real auditada al final del año más de S/ 59.3 MM.

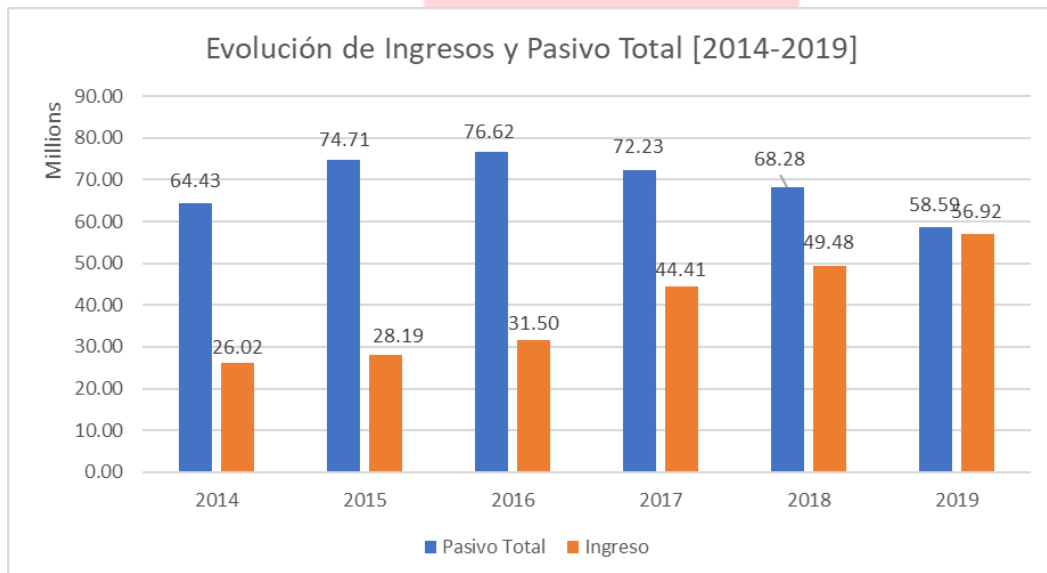
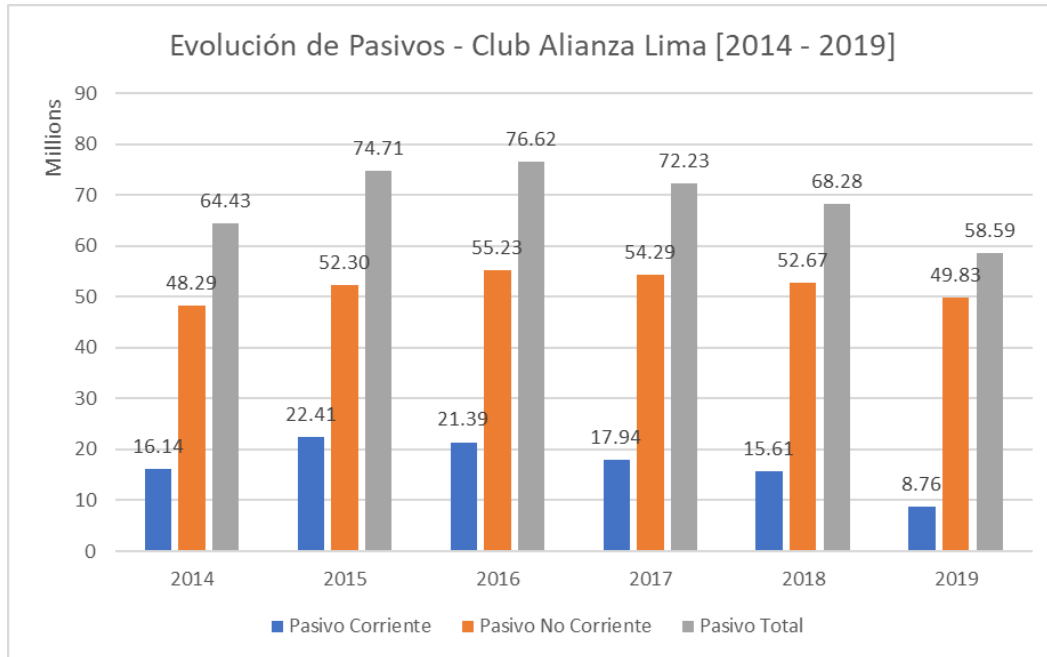


Nota: Los cuadros de este anexo son del Expediente No 33-2012/CCO-INDECOPI, correspondiente al procedimiento concursal del Club Alianza Lima. Reporte de Junta de Acreedores diciembre 2019.

Fuente: Club Alianza Lima (2019)

## Evolución de pasivos:

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total Pasivo Corriente</b>	16,139,034	22,409,776	20,778,591	17,937,748	15,614,149
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	48,290,929	52,304,697	55,840,945	54,292,161	52,668,121
<b>Total Pasivo</b>	64,429,963	74,714,473	76,619,536	72,229,909	68,282,270
<b>Incremento anual (Soles)</b>	12,968,689	10,284,510	1,905,063	(-4389627)	(-3947639)
<b>Incremento anual (%)</b>	25%	16%	3%	(-6%)	(-5%)



Nota: Los cuadros de este anexo son del Expediente No 33-2012/CCO-INDECOPI, correspondiente al procedimiento concursal del Club Alianza Lima. Reporte de Junta de Acreedores diciembre 2019.

Fuente: Club Alianza Lima (2019)

**Anexo 6***Indicadores de marketing y comerciales*

<b>Conceptos</b>	<b>2016</b>	<b>2019</b>
<b>Auspiciadores . Uniforme</b>	5	7
<b>Espectadores - Estadios Deportivos</b>	186,000 aprox	Mas de 340,000
<b>Número de Productos - Servicios</b>	Línea Base	Mas de 50%
<b>Ingresos en auspicios</b>	Línea Base	Mas de 40%

Nota: Los cuadros de este anexo son del Expediente No 33-2012/CCO-INDECOPI, correspondiente al procedimiento concursal del Club Alianza Lima. Reporte de Junta de Acreedores diciembre 2019.

Fuente: Club Alianza Lima (2019)



**Anexo 7***Indicadores deportivos***Torneos Nacionales**

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Campeonato Primera División		Campeón	Sub-Campeón	Sub-Campeón

**Torneos Internacionales**

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Copa Sudamericana		X		
Copa Libertadores			X	X

**Programa de desarrollo menores****Indicadores de jugadores convocados a la selección peruana de menores**

<b>Categoría/Años</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
<b>SUB 20</b>	4	5	4	3	5	4
<b>SUB 17</b>	0	1	1	0	4	7
<b>SUB 15</b>	1	1	4	3	6	8
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>19</b>

**Situación de Campos de entrenamiento para los deportistas**

<b>Campos/años</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Menores/Femeninos</b>	Convenios	2	3
<b>Primer Equipo</b>	Alquileres	2	2
<b>Vóley</b>	Convenios	Convenios	1
<b>Total</b>			<b>6</b>

Nota: Los cuadros de este anexo son del Expediente No 33-2012/CCO-INDECOPI, correspondiente al procedimiento concursal del Club Alianza Lima. Reporte de Junta de Acreedores diciembre 2019.

Fuente: Club Alianza Lima (2019)