Universitario de Deportes: construyendo un equipo

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

Oskar Raphael Carbonell Montoya
Renzo Morachimo Claux

Asesor:
Mtr. Fernando Javier Pérez Lizano

Lima, agosto de 2021

Agradecimiento

A nuestros profesores, por su dedicación y pasión durante estos más de 2 años. Definitivamente hicieron que los sacrificios valgan la pena.

Al personal administrativo y de servicio del PAD, por permitir desarrollarnos en un ambiente de tranquilidad y con todos los recursos necesarios.

A nuestros compañeros del MBA PT 2018-2020, porque de todos y cada uno aprendimos algo.

A Nuestro asesor Fernando Pérez Lizano, por su paciencia, dedicación y ganas de pulir nuestro trabajo de investigación, pero sobre todo por su amistad.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Dedicatoria

A nuestras familias, el soporte y la motivación permanente para recorrer estos más de 2 años de maestría.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen ejecutivo

El fútbol es el deporte más importante en Perú y el Club Universitario de Deportes, uno de los clubes más grandes y tradicionales del país. Tomar la plataforma de un Club de fútbol, para la aplicación de management y para identificar los retos detrás de la gestión, es quizá la principal motivación que tuvo el presente trabajo desde su inicio.

El documento hace un recorrido sobre la historia reciente y no tan reciente del club que lo llevó a nuestro punto de partida, un escenario complejo con dos grandes frentes: El plan de reestructuración de cara a la deuda concursal del Club y la gestión corriente. Luego de ellos y para tener un panorama más sólido, se identifican los principales ingresos del club, se presenta la gestión del "matchday" o "día de partido" y se desarrollan las principales variables que influyen en la operación de la organización.

A través del planteamiento y análisis de las decisiones y lo sucedido en el primer año de gestión de Carlos Moreno, tenemos más claro el diagnóstico situacional y las distintas decisiones y alternativas que deben tomarse a nivel financiero, comercial, estructural y deportivo. El objetivo principal se concentra en enderezar el Club a corto plazo sin perder de vista algunas medidas con impacto en el mediano y largo.

Palabras clave: *Fútbol; Club Universitario de Deportes; Federación Peruana de fútbol (FPF); Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP); Día de partido*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

Soccer is the most important sport in Perú and Club Universitario de Deportes is considered as one of the big three Clubs in our country. The principal motivations that came up since the beginning of our research work, were the application of management in a Soccer Club, and identifying the main goals behind the principal decisions.

We analyze the past and the current history of the Club and since the start, talking about the two main subjects: The Insolvency Proceedings and the Current Management. According to these and to have a better panorama, we identify the main incomes, we talk about de principal event called Matchday and we develop the main drivers of the operations of the Club.

According to the plan, analysis of the decisions and what have happened in the first year of its General Manager, Carlos Moreno, we have the situational diagnostic, and the different decisions and alternatives that have to be decided in the financial area, commercial area, structure of the organization and in the core business area, the Sport area.

The main analysis is focused on the current management, without losing the decisions that have to take in the mid and long term

Keywords: *Soccer; Club Universitario de Deportes; Federación Peruana de fútbol (FPF); Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP); Matchday*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Agradecimiento iii
Dedicatoria v
Resumen ejecutivo vii
Abstract ix
Índice de tablas xiii
Índice de figuras xv
Introducción 1
Capítulo 1. Universitario de deportes: construyendo un equipo 3
1.1 Sector Deportes y el Fútbol en el Perú 3
1.1.1 Deportes y realidad nacional 3
1.1.2 El Fútbol en el Perú 4
1.1.3 FPF-ADFP y sus problemas 5
1.2 Fundación e historia del club 5
1.3 Puntos importantes sobre Universitario como organización 7
1.3.1 Principales fuentes de ingreso 7
1.3.2 Matchday: operaciones y principales actores detrás del espectáculo deportivo 8
1.3.3 Operaciones en el Fútbol 9
1.4 Historia reciente 9
1.4.1 El estadio y la deuda 9
1.4.2 Etapa concursal: el inicio 10
1.4.3 Sunat vs Gremco 11
1.5 Universitario en el 2016: el ingreso de Gremco y los primeros 7 meses 12
1.5.1 Ejecución 14
1.5.2 Plan 2.0 (opciones) 16
Anexos 19
Anexo 1. FPF y ADFP 19
Anexo 2. Relación entre ADFP y FPF 20
Anexo 3. Resumen de la situación económico-financiera de Universitario del club 1986 - 2012 21
Anexo 4. Dimensiones del Estadio Monumental 22
Anexo 5. La ley concursal 23
Anexo 6. Estructura organizacional estatuto versus administración concursal 24

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 7. Sucesión de administraciones y evolución de la deuda 25
Anexo 8. Currículo Vitae Carlos Moreno 26
Anexo 9. Las fases del plan de reestructuración 27
Anexo 10. Ejecución presupuestal Club Universitario de Deportes (Julio 2017) 28
Anexo 11. Estado de resultado – Club Universitario de Deportes 2012 – 2016 29
Anexo 12. Balance general – Club Universitario de Deportes 2012 – 2016 30
Capítulo 2. *Teaching Note* 31
2.1 Sinopsis del caso 31
2.2 Ubicación en el programa 31
2.3 Objetivos pedagógicos 31
2.4 Método de investigación 32
2.5 Preparación para el uso del caso 32
2.6 Diagnóstico 32
2.6.1 Análisis de las fuerzas de Porter 32
2.6.2 Modelo de negocio: pre-Carlos Moreno 35
2.6.3 Modelo de negocio: propuesta Carlos Moreno 1.0 37
2.6.4 Análisis de la situación financiera del Club 39
2.7 Recomendaciones 43
2.7.1 Análisis de alternativas y criterios por temas claves 43
2.7.2 Plan de acción 45
2.8 Plan de dictado 55
2.9 Epílogo 56
Conclusiones 59
Referencias bibliográficas 61

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de Porter 34
Tabla 2. Margen de contribución 37
Tabla 3. Análisis de ratios de rentabilidad 40
Tabla 4. Ratios de endeudamiento del Club Universitario de Deportes 42
Tabla 5. Estado de resultados y flujo de caja proyección conservadora al 2024 49
Tabla 6.Estado de resultados y flujo de caja proyección optimista al 2024..... 50
Tabla 7. Teaching plan por áreas de discusión..... 55

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1.Modelo de negocio universitario antes de Carlos Moreno 36
Figura 2. Modelo de negocio Universitario Carlos Moreno 1.0 38
Figura 3. Rentabilidad con efecto tipo de cambio..... 41
Figura 4. Rentabilidad sin efecto tipo de cambio..... 41
Figura 5. Modelo de negocio Universitario Propuesta..... 53

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

El fútbol es uno de los deportes más reconocidos y practicados en el mundo entero. Su popularidad fue creciendo con el pasar de los años gracias a las figuras mundiales como Pelé, Diego Maradona, Zinedine Zidane, Ronaldo, entre otros. En el Perú, el inicio de su práctica se remonta a la llegada de los barcos ingleses y la posterior formación de la Federación Peruana de fútbol, con una etapa de fútbol amateur y otra que existe hasta la actualidad como fútbol profesional.

El Perú tuvo una generación dorada, con legendarias figuras como Teodoro Fernández, conocido como "Lolo Fernández" en la época del 40, la generación de México 70 y su gran participación en los mundiales con figuras como Héctor Chumpitaz, Teófilo Cubillas y Alberto Gallardo. Años más tarde, un 8 de diciembre de 1987, una tragedia enluto al Perú y el mundo entero hizo sentir su afecto con la caída del avión Foker, el cual trasladaba a la mayoría de los seleccionados de la época, pertenecientes al Club Alianza Lima, perdiendo la vida tras penoso accidente. El fútbol peruano tuvo una sequía de talentos por más de 25 años, acompañado de los problemas de corrupción, terrorismo, falta de educación e infraestructura, lo que nos llevó a no participar por 36 años en un mundial de fútbol.

Dentro del marco descrito, el Club Universitario de Deportes, no fue ajeno a escenarios similares de que terminaron en un proceso concursal con una deuda que no se podría pagar con los flujos corrientes, llevando al Club a tener que tomar ciertas decisiones para poder salir del problema económico en el que se encuentra, tanto en el corto, mediano y largo plazo.

El trabajo de investigación se centra en la gestión de Carlos Moreno, administrador concursal designado por la Junta de Acreedores en el año 2017 y su gestión posterior, quien plantea una serie de cambios a nivel administrativo para que puedan reflejarse a nivel deportivo en el corto plazo, sin dejar de presentar una propuesta de saneamiento económico en el Plan de reestructuración.

Finalmente, con la ayuda del método del caso, se realiza un análisis para encontrar la mejor alternativa para mejorar la situación en la que se encuentra el Club.

Por confidencialidad de los datos de la organización se han cambiado, los nombres y datos de los documentos originales.

UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Universitario de deportes: construyendo un equipo

Las cosas no habían resultado como las había imaginado Carlos Moreno, cuando asumió la Administración del Club en enero del 2017. Habían pasado siete meses desde su designación cuando recibió la tarea con gran expectativa y plena confianza de hacer una buena gestión. Esa mañana no podía dejar de pensar en los 6 millones de soles negativos reflejados en el último flujo de caja que revisó en el comité, mientras se tomaba un café en el lugar habitual. La situación financiera del club sólo le hacía recordar que su plan no había dado resultado en ninguno de los frentes: administrativo, financiero y comercial. Además de los cuestionamientos públicos a su gestión por la falta de triunfos y títulos deportivos del primer equipo; le preocupaba que cada vez más estuviera cerca al cierre de año y disponía de poco tiempo para tomar decisiones relevantes que realmente tuvieran impacto significativo sobre la situación actual.

¿Es que acaso debió involucrarse más en la gestión corriente del club? ¿Había sido un error designar a alguien en esa posición o es que habían fallado en encontrar a la persona indicada? ¿Había sido osado de su parte asumir la responsabilidad de guiar al club sin haber tenido una experiencia previa en gestión deportiva? ¿Acaso un club no puede manejarse como una empresa? No encontraba respuestas satisfactorias para estas y otras preguntas que se hacía de manera recurrente.

Carlos pidió la cuenta, el tráfico de Lima era siempre impredecible y tenía un directorio al cual debía dar explicaciones y proponer acciones para detener la caída libre en la que parecía estar el club. En el camino, fue ordenando y repasando los temas clave a tratar en la reunión.

1.1 Sector Deportes y el Fútbol en el Perú

1.1.1 Deportes y realidad nacional

El deporte en el Perú estaba dividido en federaciones (una por cada práctica deportiva) regidas por el Instituto Peruano del Deporte (IPD en adelante), organismo público adscrito al Ministerio de Educación que era el máximo ente estatal encargado de regularlas. El IPD, a su vez, recibía el presupuesto del gobierno regional y lo asignaba a cada una de las federaciones afiliadas.

Además del IPD, el comité olímpico peruano era otro organismo encargado en paralelo de representar al país frente al Comité Olímpico Internacional. Los dos organismos trabajaban en conjunto para preparar la participación de los representantes de las distintas federaciones en los eventos internacionales, de los cuales los juegos olímpicos eran los más importantes.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Siendo el IPD un organismo público gestionado con fondos del Estado, no había sido ajeno a la realidad nacional plagada; por lo menos en los últimos 30 años, de escándalos de corrupción y malos manejos administrativos y presupuestales. La ausencia de logros deportivos sólo acrecentaba la tensión, además, las federaciones aducían frecuentemente falta o ausencia de presupuesto, preferencias con algunas federaciones, malos manejos financieros, falta de infraestructura mínima para el desarrollo de sus operaciones, entre otros.

En este contexto de incertidumbre y de falta de apoyo, el fútbol se mantuvo siempre como el deporte más popular del país al igual que en la mayoría de los países de Sudamérica, tanto a nivel de práctica como de consumo[1], conservando un alto atractivo de cara a los medios de comunicación. No existía otro deporte con la cobertura de trasmisiones televisivas en vivo ni que acapare presupuestos de marcas de indumentaria deportiva, alimentación e hidratación como lo hacía el fútbol. En ese sentido, prácticamente cualquier marca que buscaba una palanca importante para una campaña a nivel deportivo lo haría a través del fútbol.

1.1.2 El Fútbol en el Perú

La llegada del fútbol al Perú nos hace remontarnos a la Lima de fines de los mil ochocientos. Si bien no se pueden confirmar fechas exactas, la mayoría de los investigadores señalan dicha década y la asocian con la llegada de barcos ingleses al puerto del Callao. Fue en aquellos primeros intercambios culturales en los que se inició lo que sería una historia de romance permanente entre el país y el fútbol.

Según el reconocido historiador peruano Jorge Basadre el primer partido o "jugada" se remonta al 7 de agosto de 1892 y se desarrolló luego de terminada la guerra con Chile, hecho histórico que de cierta manera condicionó su práctica. Ya hacia fines de los mil ochocientos e inicios de los mil novecientos se pueden rastrear las primeras fundaciones de clubes deportivos, pero no fue hasta 1922 cuando se fundó la Federación Peruana de Fútbol que luego se uniría a la CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol) en 1925 y daría inicio a las participaciones peruanas oficiales en campeonatos internacionales (Orrego Penagos, 2008).

Perú fue en algún momento un país referente de la práctica deportiva en la región, había tenido importantes participaciones en mundiales de fútbol haciendo que el deporte sea una manifestación relevante de nuestra idiosincrasia y cultura en el país.

Si bien la selección de fútbol había logrado cierto reconocimiento, a nivel internacional ningún equipo de la liga profesional había conseguido redondear una participación con algún

[1] Con "práctica" se hace referencia al deportista aficionado que con cierta frecuencia se reúne a practicarlo mientras que "consumo" hace referencia al seguimiento televisivo y todo aquel gasto de tiempo o dinero en el seguimiento de dicho deporte.

campeonato (la excepción podría ser el equipo de Universitario que quedó subcampeón de la copa Libertadores en 1972), la llegada de la época Moderna[2] solo agravaría la crisis. Desde España 1982; además, la selección peruana no había vuelto a participar de un mundial de fútbol.

La relevancia del fútbol seguía vigente pero la carencia de resultados se agravaba con la evidente informalidad del sector y las constantes disputas entre los principales actores, generando una coyuntura que alejaba a los hinchas de los estadios.

1.1.3 FPF-ADFP y sus problemas

Esta coyuntura nacional caracterizada por corrupción y malas gestiones tenía su cumbre; en el fútbol, con la frecuente disputa entre los principales organismos que controlaban y tomaban las grandes decisiones a nivel nacional: la Federación Peruana de Fútbol (en adelante FPF) y la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (en adelante ADFP). (Ver Anexo 1).

La Federación Peruana de Fútbol era el máximo ente rector del fútbol en el Perú, afiliado a FIFA y CONMEBOL, fue fundada el 23 de agosto de 1922 y era una persona jurídica consolidada como asociación sin fines de lucro. Se regía legalmente por la normativa internacional, el código civil y la ley del deporte, en ese orden respectivamente. Su objetivo principal era gestionar y promover la práctica del fútbol tanto a nivel profesional como amateur, velando por que se respeten sus reglas locales y el reglamento deportivo internacional (Federación Peruana de Fútbol, 2020).

Por otro lado, la ADFP era la institución encargada de organizar el campeonato de clubes de primera división en el Perú. Fue fundada el 12 de mayo de 1912 (10 años antes que la FPF) y nació ante la necesidad de organización que requería el fútbol debido a su crecimiento y relevancia nacional (Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, 2020).

Ambas instituciones tenían enfrentamientos y desacuerdos frecuentemente. Eran conocidas y frecuentes las disputas por la organización del campeonato, fallos con posiciones encontradas y hasta acusaciones sobre el manejo de sus presupuestos (Ver anexo 2).

1.2 Fundación e historia del club

El club Universitario de Deportes fue fundado el 7 de agosto de 1924, originalmente con el nombre de “Federación Universitaria de Fútbol”. José Rubio Galindo (Facultad de Letras) y Luis Málaga Arenas (Facultad de Medicina) fueron los alumnos que empujaron el sueño de fundar una institución en una época en la cual el fútbol ganaba protagonismo y ya era el deporte favorito de los alumnos de distintas facultades de la Universidad Mayor de San Marcos,

[2] Época Moderna: término que se usan en algunos informes para referirse a la época tras el mundial del 82, última aparición de Perú en mundiales hasta Rusia 2018 y se refiere a una temporada de sequía de triunfos y participaciones mediocres.

reconocida como la universidad más antigua de América. Distintos grupos de estudiantes se juntaban a menudo en el gimnasio de la universidad y; si bien el fútbol no fue visto con buenos ojos por las autoridades de la universidad debido a que se temía que se volviera más importante que los estudios, no se pudo evitar su práctica frecuente (Club Universitario de Deportes, 2018).

El club era considerado uno de los tres grandes del fútbol peruano junto con Alianza Lima y Sporting Cristal, con quienes competía en la primera división del fútbol peruano. Su primera participación en la máxima competencia futbolística del país se dio en el torneo de 1928 gracias a una invitación de la Federación Peruana de Fútbol. Fue en ese campeonato; aún amateur, en el que se jugó el primer "clásico" del fútbol peruano, partido que ganó Universitario (1-0) y fue llamado el "clásico de los bastonazos" debido a que terminó en una pelea y los simpatizantes tiraron bastones a la cancha. La rivalidad entre ambos equipos iría creciendo con los años ("El 'Clásico de los Bastonazos', el primero de la historia", 2020).

Desde su primera participación, el club no dejaría de ser animador de la primera división peruana, obteniendo su primer título nacional en el campeonato de 1929, sólo en su segunda participación en el torneo (este campeonato contó con 12 equipos y no participó Alianza Lima por no haber cedido sus jugadores a la selección peruana). De ahí en adelante, Universitario cosechó siete campeonatos durante la época Amateur (hasta 1950).

En 1931 surgieron las discrepancias con autoridades de la Universidad Mayor de San Marcos, las que llevarían al cambio del nombre del Club Universitario de Deportes (2018). El rector de la universidad, José Antonio Encinas, prohibió el uso del nombre "Federación Universitaria de Fútbol" ante lo cual el club tuvo que cambiarlo por el que conserva hasta el día de hoy, "Universitario de Deportes" ("Sunat inicia proceso concursal especial a cinco clubes de fútbol", 2012).

Durante la era profesional; desde 1951 en adelante, el club obtuvo 19 títulos, el último de los cuales fue obtenido en el 2013 (son 26 títulos en total). Es en esta época en la que se inauguró el emblemático estadio "Lolo Fernández" (20 de julio de 1952, donación del Estado), estadio que sería sede del club y en el que jugaría de local incluso en los noventas, década en la que empezó a utilizar paulatinamente el Estadio Nacional de Lima para los partidos de organización local, hasta la inauguración del estadio Monumental en el año 2000.

A nivel deportivo, destacan de la época profesional el subcampeonato de Copa Libertadores de 1972, el tricampeonato nacional obtenido en el año 2000 y es el equipo con mayores participaciones en torneos internacionales del país.

1.3 Puntos importantes sobre Universitario como organización

1.3.1 Principales fuentes de ingreso

El fútbol manejaba presupuestos muy diversos dependiendo del modelo de negocio que se siguiera y el torneo o país donde se practicase, algunos clubes estaban abocados a ser formadores y vendedores de jugadores de divisiones menores, otros hacían grandes negocios en venta de *merchandising* y camisetas y también estaban los que tenían una convocatoria que hacía que los ingresos por taquilla sean realmente relevantes.

En el caso de Universitario, las fuentes de ingreso eran una mezcla algo más homogénea que la de otros clubes del medio local. Su poder de negociación frente a los principales *stakeholders* era de los más altos junto con Alianza Lima. Entre ambos lideraban la mayoría de acciones y propuestas a tomarse en el fútbol peruano.

El ingreso más importante correspondía a los derechos de televisión, que bordeaba frecuentemente el 55% de los ingresos del club. Como se mencionó anteriormente, muchas dirigencias empezaron a usar y abusar del *factoring* de dichos compromisos, condicionando el mediano y largo plazo del club. Cuando Carlos asumió la dirección, se tenían 11 meses en adelante comprometidos bajo esta figura.

Para el 2017, el ingreso por sponsors era de solo un 8%. La gestión de marca había sido nula a pesar del potencial. “Una marca como la U debe estar acompañada por las marcas top del país” solía decirle Carlos a su plana gerencial. Estaba claro que el club requería seleccionar mejor sus aliados estratégicos para recobrar credibilidad y confianza.

A su vez, la taquilla representaba el 20% de ingresos. La asistencia al estadio por parte de los hinchas luego del fracaso de la copa libertadores se había visto afectada, el hincha estaba descontento y el club tenía varios años sin ganar un campeonato local ni tener una participación importante en torneos internacionales. El club tenía un estadio con capacidad para 82,093 espectadores con una asistencia promedio de alrededor del 14% por fecha salvo fechas especiales como la noche crema, los clásicos o partidos de torneos internacionales. Esto generaba un ingreso promedio de trescientos mil soles por partido sobre una base de 24 partidos al año.

La venta de jugadores formados en las canteras de universitario se dividía en dos, una de ingresos fijos y otra de ingresos variables. Los fijos hacían referencia a los ingresos por “solidaridad”[3] por transferencia de jugadores formados en las canteras del club, casos como el

[3] Ingresos por “Solidaridad”: monto estipulado en el reglamento FIFA que corresponde a 5% del monto de transferencia de un jugador cuando la transferencia se lleva a cabo antes del vencimiento de su contrato. Se distribuye en partes iguales y corresponde a los clubes que formaron al jugador desde los 12 hasta los 23 años.

de Edison Flores, Raúl Ruidíaz y Andy Polo. Los variables dependían de la venta de algún jugador del primer equipo antes del vencimiento de su contrato y estaba ligado directamente a su desenvolvimiento en el campeonato. Este componente representó atípicamente en el 2017 el 11% del total de los ingresos, pues años anteriores había estado entre el 4% y 5%.

Los ingresos que generaban las escuelas, torneos y gestiones relacionadas a las divisiones menores representaban un 5% del total. La cifra había decaído en los últimos años, pero Carlos consideraba que se tenía un espacio por desarrollar.

El porcentaje restante lo componían ingresos por regalías que venían de las ventas de productos con la marca "Universitario" que administraban otras empresas. Lamentablemente, la piratería en el Perú y el poco actuar de los entes reguladores hacían que este componente de ingresos pierda relevancia.

Finalmente, dos ingresos que se habían vuelto muy pequeños eran las cuotas sociales y el retorno sobre los activos del club. Universitario tenía 4,500 socios, pero solo 190 estaban activos en sus mensualidades mientras que los alquileres por los campos de las distintas sedes eran casi nulos para el valor de los activos.

Los ingresos del club en total eran de alrededor de los treinta y tres millones de soles anuales.

1.3.2 Matchday: operaciones y principales actores detrás del espectáculo deportivo

El espectáculo central para los clubes de fútbol era el llamado *Matchday* o día de Partido, donde se ven expuestos todos los esfuerzos de las diferentes áreas como Marketing, Deportivo, Comunicaciones, Operaciones, etc.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lejos de lo que cree el hincha, con un buen trabajo a nivel de comunicaciones se pueden lograr impactos significativos para que más personas asistan al estadio de manera recurrente.

La falta de seguridad se había vuelto una variable permanente entorno al espectáculo deportivo e iba en contra de los esfuerzos de los clubes por incrementar la concurrencia. En Setiembre del 2011 luego de terminado un clásico, un joven hincha aliancista perdió la vida luego de ser empujado desde uno de los palcos del "Estadio Monumental". Las barras bravas eran una bomba de tiempo y el club había hecho poco por ordenarlas, el fallecimiento del hincha tuvo una cobertura mediática que sentó un precedente. Luego de este hecho el estadio fue clausurado por espacio de dos años.

La Policía Nacional del Perú estaba a cargo de la seguridad de los asistentes, pero en los últimos años habían tenido un distanciamiento con las dirigencias del club debido a que no tomaban en cuenta sus recomendaciones para el antes, durante y después de los partidos. Varias dirigencias para ganar una mejor posición con las barras, les habían concedido entradas para

tenerlos de su lado y que mediáticamente no sean una carga más. Esto generó un mal empoderamiento de las mismas, ya que se sentían prácticamente dueños de las instalaciones y hacían uso de estas sin pedir autorización. Por ello, cuando sucedían problemas dudaban en acudir porque para ellos los responsables habían sido las mismas dirigencias.

Por otro lado, la organización de un partido no sólo considera el control de las barras y la gestión de la policía, sino también la gestión de marca y activaciones que hacen que la estadía del hincha sea más placentera. Esta coordinación se hace e informa en las reuniones técnicas en las que interviene ONAGI[4] , buscando que no se quebrante el orden público tratando de facilitar la labor de la policía.

1.3.3 Operaciones en el Fútbol

La complejidad a nivel logístico que rodeaba al primer equipo, era otro de los temas que debía tenerse en consideración, porque el tener buenos campos para la preparación previa era importante, la estadía en los hoteles y la alimentación jugaban un papel clave para la concentración del equipo de cara a un partido. La ubicación y cercanía de los hoteles, con el tráfico limeño era otro factor que podía generar mucho estrés, ya que por normas FIFA los equipos debían presentarse por lo menos con una hora y media de anticipación al horario de inicio del partido, o podrían verse afectados con multas. Asimismo, la seguridad privada[5] era uno de los *stakelholders* que jugaba un papel importante con la finalidad de brindar soporte de orden y control a los espectadores.

Por último, pero no menos importante era la gestión de las comunicaciones, ya que del manejo correcto de la prensa dependía que se comunique correctamente lo que el club tenía preparado, sea para un evento estelar, como lo era todos los años la Noche Crema, o un partido de liga. Había un trabajo previo e intenso durante la semana, durante los entrenamientos y en el mismo día de partido. Estos últimos esfuerzos terminaban en la conferencia de prensa al final de los partidos, con los que se cerraba el *Match Day* e iniciaba el siguiente.

1.4 Historia reciente

1.4.1 El estadio y la deuda

Con varios títulos en su haber y una de las hinchadas más grandes del país, al club le hacía falta un gran estadio, o por lo menos eso creían sus dirigentes. Jorge Nicolini; presidente del Club desde 1986 (ver Anexo 3), consideraba que el tradicional estadio “Lolo Fernández” no era

[4] ONAGI: siglas para “Oficina nacional de gobierno interior”. Organismo público que, para efectos del negocio del fútbol, se encarga de velar por el orden público y la integridad física de las personas.
[5] La seguridad privada es la contratada directamente por el club para mantener el orden de puertas adentro del estadio.

lo suficientemente grande para albergar a la hinchada del Club y que la institución estaba lista para uno de mayor capacidad y con instalaciones de primer nivel.

A fines del año 1989 ya se hablaba en el club sobre el proyecto del nuevo estadio y sus características. La intención de capitalizar el proyecto se mantuvo en la dirigencia del club, pero no fue hasta el 18 de octubre de 1994, fecha en la que se concretó finalmente la compra del terreno en el distrito de Ate, el proyecto empezaba realmente a tomar forma.

El predio adquirido tenía un área total de 186,542 m^2 y el proyecto consistía en construir el estadio más grande de Sudamérica, el cual contaría con una capacidad de 80,093 espectadores. Las graderías tendrían una capacidad para 65,000 personas y el estadio contaría también con 6 pisos de palcos que albergarían al resto de espectadores (1,250 palcos). (Ver Anexo 4).

Luego de licitar el proyecto, se llegó a un acuerdo con la constructora Gremco. El contrato indicaba que el Club y la constructora harían un intercambio de activos de manera que el club no tendría que hacer desembolso alguno y la constructora se haría del predio del estadio "Lolo Fernández" en Breña, un activo que podría utilizar para llevar a cabo algún proyecto inmobiliario.

Pese a que el proyecto inicial estaba valorizado en 14 millones de dólares, el monto creció de manera escandalosa hasta llegar a los 42 millones de dólares, debido a todas las modificaciones solicitadas por la presidencia del Club de ese entonces. La base de este aumento estaba estipulada en un nuevo contrato y dos adendas, firmadas entre 1996 y 1998 bajo la presidencia de Alfredo Gonzales ("Con Alfredo Gonzales a la cabeza, las dirigencias causantes de la deuda de la "U"", 2020). Además de los aumentos, se dio a conocer que el Estadio Lolo Fernández no podría ser cedido ni vendido debido a que contaba con una carga legal al haber sido donado por el Estado, según la Ley 10191 (1945)[6], ("Estadio Lolo Fernández sería un centro comercial sólo si se cambia la ley", 2016). Ambos temas modificaron radicalmente la figura inicial, con lo cual el club pasó a comprometerse con un pago de 23 millones de dólares más impuestos que llevaría a cabo a través de la publicidad en el estadio y su alquiler para eventos no deportivos.

1.4.2 Etapa concursal: el inicio

Durante los años posteriores a la construcción del estadio y ya con las nuevas condiciones y montos pactados, las deudas del club fueron creciendo no sólo por la contraída por el estadio y sus intereses por falta de pago, la gestión del club no era la mejor por lo que se fueron

[6] El terreno fue donado por el estado en 1945 mediante la Ley 10191 que indica que su uso es exclusivo para edificar una sede deportiva, caso contrario se devolvería al Estado.

arrastrando nuevas deudas (deudas laborales, deudas a Sunat, entre otros). La prensa hacía eco de malos manejos en distintos clubes y el caso de Universitario quizá, en esa época, era el mayor.

En ese contexto el presidente de la República, Ollanta Humala Tasso, aprobó la Ley 27809 (2002) dictada por el congreso llamada "Ley general del sistema concursal" (ver Anexo 5), la cual indicaba que las empresas que se encontraban con deudas impagables en su gestión corriente debían ser intervenidas por Indecopi para que posteriormente puedan presentar una salida financiera siendo liquidadas o presentando un plan de reestructuración con un cronograma de pagos a sus acreedores. En el caso de los clubes de fútbol, la ley no consideraba la liquidación, pero se encontraban obligados a seguir el camino del plan de reestructuración.

Al entrar en concurso, las juntas directivas y asambleas generales de los clubes quedaba disueltas y eran reemplazadas por juntas de acreedores que en el caso de Universitario estaría compuesta por: Acreedores Tributarios, Acreedor Gremco, Acreedores comerciales y Acreedores laborales (ver Anexo 6). La Junta debía elegir un presidente quien pasaría a ser la máxima autoridad del Club y lideraría los comités en adelante. La elección se realizaría mediante una votación y según los porcentajes de deuda (que era lo más parecido a la composición accionarial) se elegiría a dicha autoridad. En la primera elección fue SUNAT[7] quien presidió la junta al ser el acreedor mayoritario, eligiendo a la empresa Right Business, empresa que en ese momento ya llevaba el proceso concursal de la minera Doe Run en la Oroya.

1.4.3 Sunat vs Gremco

Como en una junta de accionistas; en la junta de acreedores, las diferencias entre los principales actores no se harían esperar. Los principales acreedores en el caso de Universitario eran Gremco y la Sunat.

Luego de la elección de Right Business como primera administradora sucederían otras administraciones, ninguna con balances positivos e incluso aumentando la deuda del club (ver Anexo 7). Para fines del 2016 la deuda corriente ascendía a 28 millones de Soles mientras que el pasivo no corriente ascendía a 394 millones de soles. Luego de 4 años de intervenido el club y sin un plan de reestructuración aprobado, los acreedores habían perdido la paciencia y la situación era cada vez más tensa.

En ese contexto, Gremco había presentado ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] los sustentos del aumento

[7] SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Es el administrador de tributos internos del gobierno nacional.

de acreencia, debido a los intereses no pagados. De esta forma pasaba a ser el acreedor principal del club, tomaría la presidencia de la junta de acreedores y nombraría a la empresa "Consultoría de Finanzas Corporativas EIRL" dirigida por el administrador concursal Carlos Moreno Grandez (ver Anexo 8). Empezaba una nueva administración y el reto como de costumbre era exigente, por decir lo menos.

1.5 Universitario en el 2016: el ingreso de Gremco y los primeros 7 meses

Al tomar las riendas del Club, Carlos sabía que tendría una gran responsabilidad y mucha exposición debido a la situación complicada. Quería demostrar cuanto antes que su gestión iba a ser distinta de las anteriores y que podría encaminar al club y creía que para ello debía tomar decisiones rápidamente.

Como Administrador concursal, Carlos sería el representante de la junta de acreedores y máxima autoridad del Club. En esa condición tenía que armar una estrategia para atender dos grandes frentes: La elaboración y presentación de un plan de reestructuración con el objetivo principal que los acreedores cobren sus deudas y; en paralelo, la definición de un plan para la gestión corriente del club.

En cuanto al plan de reestructuración, planteó cuatro fases que fueron aprobadas por la junta de acreedores del mes de febrero del 2017 (ver Anexo 9), para la gestión corriente, decidió buscar una persona competente y con experiencia en el sector, contratando finalmente a Ítalo Ventura en el cargo de gerente general. Carlos pensaba dedicar su atención en el corto plazo al plan de reestructuración debido al corto tiempo que se la había dado para presentarlo, tenía fuertes ingresos por la participación del Club en la Copa Libertadores[8] que lo hacían pensar que a nivel financiero todo iría bien y la experiencia de Ítalo le daba confianza.

Ítalo Ventura había sido Gerente General de un Club del norte del país que había sido campeón nacional en el año 2011 y había hecho una campaña regular en la Copa Libertadores con un equipo bastante conservador y un presupuesto más limitado que el que tenía Universitario de Deportes. Al asumir la posición, Carlos le pidió presentar sus principales estrategias y objetivos.

A nivel de estructura organizacional, Ítalo planteó partir la gestión en dos: una deportiva asumida por él y otra administrativa para la cual contrataron a José Carlos Martinotti, a quien Carlos conocía de su época de la universidad. Martinotti era un periodista reconocido en el medio deportivo, había trabajado en importantes medios de comunicación en prensa escrita y

[8] Copa Libertadores: campeonato anual internacional que reúne a los mejores equipos de las ligas sudamericanas de fútbol y que entrega en premios por participar; solo en primera fase, un monto que bordea los $300,000.

televisiva y era hincha del club. Esto último sumado a las ganas de aportar y su recorrido en medios redondearon la idea de que era la persona adecuada para la posición.

En cuanto a la gestión comercial, el nuevo equipo se encontraría con un escenario complejo. El Club carecía de vínculos con sponsors que cubrieran las necesidades del día a día, solamente se tenía un acuerdo con una marca de indumentaria deportiva que proporcionaba ingresos bastante bajos respecto al promedio y otro con una marca de bebidas rehidratantes, que solamente brindaba dotación para el primer equipo y reserva.

Sabiéndose cortos de manos para gestionar, Carlos e Ítalo decidieron tercerizar las acciones comerciales y de marketing del club con una agencia recomendada. La agencia tenía resultados promedio, no había brindado servicios de marketing previamente (su experiencia estaba anclada en el rubro publicitario) y su cartera principal estaba compuesta por pymes. A pesar de ello, la presentación y posteriores reuniones les resultaron satisfactorias y encajaban en el presupuesto que se habían planteado por lo que decidieron contratarlos.

El primer encargo para la agencia fue atacar las principales fuentes del ingreso del club: Ingresos por televisión (derechos de trasmisión), taquilla, sponsors y menores. La agencia debía presentar un plan para repotenciar cada una de ellas; además de buscar la reactivación de ingresos por socios (mensualidades), generar regalías por derechos de utilización de la marca "Universitario" y evaluar posibilidades en el desarrollo de nuevos productos.

Dentro del ámbito financiero del club, estaba la preocupación por los gastos. Ítalo debía armar el presupuesto anual del club, que tendría injerencia directa en el armado del primer equipo. Carlos se mostró preocupado por este tema y conforme los días corrían, comenzó a abordar a Ítalo con preguntas como ¿Tienes definido cuál sería el presupuesto del primer equipo? ¿Encaja con nuestras posibilidades? ¿Necesitas algún recurso adicional? A pesar de no recibir respuestas concretas, Carlos mantenía confianza en la gestión de Ítalo, lo había contratado para hacerse cargo y su experiencia lo avalaba así que decidió darle un mayor margen de acción.

En el ámbito deportivo, y a pesar de no tener un presupuesto definido, los esfuerzos por el armado del primer equipo no se hicieron esperar, finalmente era el corazón del club y la expectativa era grande. Se identificó un grupo de jugadores del medio local con quienes se empezó a negociar y para complementar la planilla local, se empezó a evaluar jugadores extranjeros. Ítalo había hecho un viaje de *scouting*[9] en el 2014 a Panamá en el que había tomado

[9] El término "*scouting*" en el fútbol hace referencia al proceso por el cual se explora en vivo o a través de videos, buscando información que pueda ser relevante para luego aplicarse en el equipo propio, buscando potenciar o prevenir alguna situación.

contacto con una agencia y traído; a través de ella, a un referente de la selección panameña que le dio grandes resultados. Confiaba en repetir la fórmula en Universitario, buscar referentes en Centro América resultaba bastante más accesible que hacerlo en países referentes de Sudamérica como Argentina, Brasil o Uruguay.

1.5.1 Ejecución

Los primeros meses. Habían pasado sólo cinco meses desde que Carlos asumió la responsabilidad de llevar las riendas del club y los problemas lo tenían preocupado de manera permanente. Los gastos eran cada vez más altos que los ingresos por lo que habían tenido que solventar la falta de liquidez a través del "*factoring"* ligado a los derechos de televisión. La relación con Ítalo estaba quebrada debido a que Carlos no recibía respuestas concretas, se había dado con la sorpresa de que los contratos con jugadores extranjeros superaban los presupuestos del mercado y; para empeorar la figura, esos jugadores no habían rendido como se esperaba.

El primer equipo no había logrado la clasificación en la fase 1 de la Copa Libertadores por lo que había dejado de percibir el monto en premios, el director técnico del primer equipo se quejaba permanentemente de la falta de infraestructura adecuada, falta de soporte de operaciones (campos en mal estado, falta de materiales deportivos, tecnología, entre otros) y de que sus pedidos no eran atendidos por Ítalo. Carlos reflexionaba sobre el trabajo de Ítalo, no se habían cumplido ninguno de los objetivos trazados a inicios de año y tampoco se mostraba un plan para lograrlos, no podía seguir en el club, pero ¿Carlos pudo haber hecho algo más para no llegar a esta situación?

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Por otro lado, José Carlos Martinotti le había mencionado a Carlos en un comité que estaban desbordados en carga operativa y que el personal que tenían en el Club no estaba capacitado para tomar decisiones y ejecutar en todos los frentes que tenían abiertos. Alegaba; además, que eran muchos reportes y no tenía apoyo. Los problemas de falta de caja solo complicaban aún más la gestión, la prensa ya hablaba de la mala gestión del club. Con la salida de Ítalo, José Carlos asumió también la Gerencia Deportiva. Se venían meses de bajos ingresos en la taquilla (el mes de julio el campeonato nacional paraba) y sumado a todo ello, se habían generado deudas y faltas que subsanar con el sistema de licencias de la FPF[10] (FPF, 2018).

La reunión de cierre del primer trimestre ya había sido compleja para Carlos, la junta se había centrado en la falta de logros deportivos en la copa y en el mal manejo económico. Los avances con el plan de reestructuración eran lo único positivo, a diferencia de los

[10] Sistema de Licencias: en el 2016 entró en vigor el sistema de licencias FIFA en Perú que tiene por objetivo regular el manejo económico y financiero de los clubes, así como estandarizar infraestructura mínima y una serie de procesos de gestión en los clubes.

administradores concursales anteriores, el plan se había presentado y aprobado en los plazos estipulados. Luego de ese primer cierre de trimestre y antes del siguiente, la junta había recomendado a Carlos contratar una consultora para analizar la situación del club, de manera que se pudieran diagnosticar los principales problemas y definir un plan para atacarlos: ya no era una sorpresa que el club necesitaba medidas urgentes.

El diagnóstico. Después de explorar algunas opciones, se decidió contratar a Caire, una consultora española con operaciones en varios países, 20 años de experiencia y una propuesta que catalogaba como "clínica empresarial" para atender casos complejos. Luego de cerrar el acuerdo, la consultora puso manos a la obra y al cabo de dos meses presentó su primer informe.

Carlos se tomó unos días para revisar el amplio documento que entregó la consultora, pues había analizado los cuatro frentes que él mismo planteó en su estrategia inicial. Lo leyó varias veces y en cada leída se convencía más de que necesitaban cambios importantes y urgentes.

Con respecto a la estructura, dos gerentes no eran suficientes para una organización de aproximadamente 300 trabajadores. No había forma; incluso, de hacer una evaluación sobre el desempeño de los equipos en función a sus objetivos y los resultados.

Con un equipo tan corto y mucho trabajado por delante, poco se había podido avanzar y la gestión comercial no era la excepción. La agencia que contrató el club no había podido resolver el tema de la baja taquilla, no se habían conseguido nuevos sponsors y tampoco habían lanzado nuevos productos, la relación con las únicas dos grandes marcas que acompañaban al club (la marca deportiva y la marca de rehidratantes) se habían enfriado a tal punto de no tener control sobre la gestión con ambas. Debido a que la agencia ganaba a través de comisiones, había volcado sus esfuerzos en el corto plazo logrando poco o nada, representando de mala manera al club y golpeando la poca credibilidad que le quedaba a la administración. En una ocasión se había conseguido una reunión con una importante empresa de alimentos que estaba interesada en trabajar con el club. El presupuesto era corto para lo que restaba del año, pero había un interés importante en presupuestar montos mayores para el siguiente. El acuerdo podría haberle permitido al club trasmitir credibilidad por la seriedad de la empresa, un ingreso a corto y quizá algo más importante a mediano y largo plazo por lo que se buscó conseguir el contrato y se le trasladó la información a la agencia indicando claramente los lineamientos en cuanto al presupuesto ofrecido. Finalmente, la agencia preparó la presentación, consideró el doble del presupuesto previamente revisado las conversaciones se enfriaron y no se llegó a concretar la propuesta.

La parte del informe de la consultora que se refería al presupuesto del Club era quizás la más preocupante. La gestión había sido nula, no se tenía información sobre los costos laborales y los gastos corrientes superaban frecuentemente los ingresos (Ver Anexo 10), la pendiente de flujo de caja proyectaba un escenario cada vez peor. Quizá lo que más sorprendió a Carlos era que no existía realmente un presupuesto claro, ni de ingresos ni de gastos. Las conclusiones del informe eran claras, no había control de ningún tipo, se tomaban decisiones sin rendir cuentas a nadie ni tener transparencia sobre los responsables.

Antes del informe, Carlos ya sabía que el presupuesto del primer equipo era bastante más elevado de lo que inicialmente planearon, lo tomó por sorpresa encontrarse con una evaluación de resultados físicos por debajo del promedio. La eliminación de la Copa Libertadores en febrero había dejado; además, un clima complicado y al grupo partido. La situación de las categorías menores no era mejor que la del primer equipo, el horizonte deportivo de corto y mediano plazo no eran prometedores. No había terminado el primer *quarter* del 2017 pero la situación ya se veía cuesta arriba.

1.5.2 Plan 2.0 (opciones)

La noche previa al directorio, Carlos repasaba las opciones que había empezado a evaluar luego del informe de la consultora. Pensaba que tenía mayor claridad sobre los problemas, pero las soluciones podían tomar más de un rumbo.

Sobre la base de sus decisiones iniciales, Carlos pensaba que tendría que potenciar la estructura y el equipo. Se cuestionaba el tiempo que había perdido en tareas que no le correspondían, e incluso a veces sentía que hacía labores de jefe, gerente de línea y gerente general a la vez. Podría añadir jefaturas y gerencias de línea a la estructura actual y buscar hacer un equipo más robusto ¿Sería eso suficiente? La calidad de profesionales que necesitaba implicaría afectar el presupuesto, ¿cuáles roles eran los más importantes para la situación actual del club?

Carlos había tenido contacto con un par de agencias que parecían serias candidatas a tomar la gestión comercial pero la fórmula resultaba cuestionable. Pensaba que quizá podría delimitar las acciones de marketing tercerizadas, pero tener algunas *"in house"* significaría armar un equipo y nuevamente ir en contra del presupuesto. Hablar de tercerización le generaba muchas dudas, ¿Acaso no estaba claro el informe al indicar que faltaba control? ¿tercerizando no alimentaría esa falta de control? ¿o es que nuevamente la clave era la elección de la agencia o empresa?

Mientras más le daba vueltas al tema más se inclinaba por armar un equipo propio, hecho a la medida y bajo su gestión. Pensaba que podría organizarse en dos fases para completar un

equipo nueve gerencias debajo de él (Deportivo, Operaciones, Comunicaciones, Comercial y Marketing, Legal, Finanzas y una Gerencia de gestión de control). En ese caso tendría que prestar especial atención a los perfiles para las posiciones, siendo claves el gerente Deportivo y el de Operaciones para buscar estabilidad en el corto plazo.

En el ámbito presupuestal, Carlos pensaba que debía enfocarse en la reducción de costos y negociaciones anuales, pues el calendario deportivo casi siempre era el mismo salvo algunas variaciones y casi el 80% del presupuesto era eventualmente repetitivo. Por otro lado, debía pensar en cómo adaptar el presupuesto a la realidad del club considerando que casi todo giraba en torno al primer equipo, si se quería generar ingresos por venta de jugadores se debía destinar presupuesto e invertir en las divisiones menores. Frecuentemente pensaba en el balance entre el primer equipo y el resto de la organización. En ese camino tendrían que hacer una serie de esfuerzos económicos, pero tendría que plasmarlo en un plan a mediano o largo plazo, sabía que el tiempo jugaba en su contra.

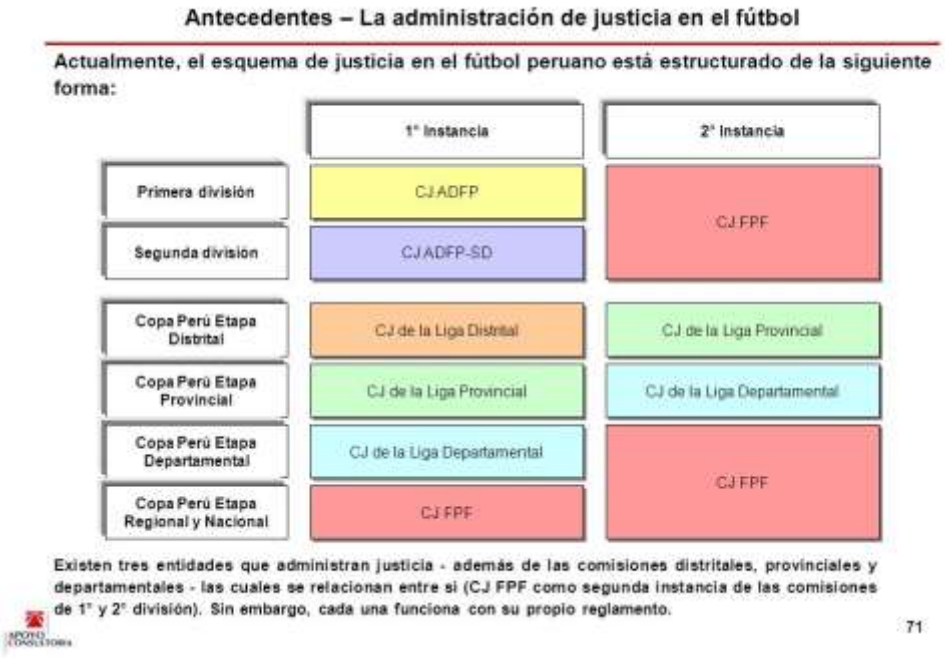
Carlos pensaba que tener un gerente de control de gestión ayudaría mucho a mantener ciertas políticas presupuestales dentro del club y también le daría orden al área contable. En cuanto a los ingresos, era consciente que él también había caído en la utilización de facturas adelantadas (*factoring)"* como herramienta para generar caja. Para corregirlo, el club necesitaba más ingresos para lo cual creía que era indispensable reforzar los canales de venta del club y generar nuevos proyectos.

En cuanto a los canales de venta, reforzar el online de manera que pudiera no solo ofrecer entradas si no también camisetas y *merchandising* era algo en lo que frecuentemente pensaba; mientras en el caso de nuevos proyectos, estaba en "cartera" diseñar una suerte de "tienda crema" que fuese un espacio en el que el hincha pudiese adquirir un abanico grande de productos del club. Por último, pensaba frecuentemente que se podrían generar grandes ingresos por publicidad, tanto en los espacios disponibles en la camiseta, como en el Monumental e incluso en Campomar.

Por último, sabía que el tema deportivo era el corazón del club y era clave de cara a la opinión pública. No podía volver a cometer el mismo error con el presupuesto del primer equipo, pero el balance que creía necesitar entre jugadores consolidados y los formados por la cantera del club no era fácil de alcanzar a corto plazo ¿Qué priorizar? ¿Era posible hablar de abiertamente de construir un equipo de media tabla en un club como Universitario?

Anexos

Anexo 1. FPF y ADFP



Fuente: Apoyo Consultoría (2004)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Relación entre ADFP y FPF

Descentralizado 2017: ADFP discute bases del torneo ante la FPF

ADFP discute bases del Descentralizado 2017 ante la FPF.

Fuente: "Descentralizado 2017: ADFP discute bases del torneo ante la FPF" (2017)

GESTIÓN

¿FPF o ADFP? ¿Quién debe dirigir el fútbol profesional en el Perú?

El lunes 5 de enero la Federación Peruana de Fútbol envió una carta a la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, desconociendo a la nueva junta directiva, presidida por el abogado Hugo Duthurburu (con más de 20 años de experiencia en la industria del fútbol profesional), **pues según información de la propia FPF, los nuevos estatutos de la ADFP (aprobados en octubre de 2017 por la asamblea para este nuevo ciclo de gestión) determinan que el periodo de la junta directiva es de cuatro años.** Sin embargo, estos estatutos no se encontraban inscritos debidamente y presentaban una serie de observaciones que debían ser corregidas antes de su aprobación y registro correspondiente.

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Fuente: Carrillo (2018)

OFICIO N°0014-FPF-2018

Lima, 05 de Enero de 2018

Señores
Asociación Deportiva de Fútbol Profesional
Presente.-

Ref.: Oficio N° 1633-PRE-ADFP-2017

De nuestra consideración:

Por intermedio de la presente, acusamos recibo de su comunicación de la referencia, por la que nos comunica la elección de la Junta Directiva de su institución, para el periodo 2018-20[illegible].

Al respecto, hacemos informarles que nos vemos imposibilitados de reconocer la referida Junta Directiva, en razón que la elección que se nos comunica transgrede el artículo 30° del Estatuto de la Asociación. En efecto, conforme a los Estatutos de la Asociación que actualmente registrados ante la Federación Peruana de Fútbol, y que fueron aprobados por nuestra institución conforme con el artículo 20° del Estatuto de la FIFA, el periodo de cada junta es de dos años.

Atentamente,

Edwin Oviedo
Presidente

Fuente: "FPF tomaría control absoluto del fútbol peruano" (2018)

Anexo 3. Resumen de la situación económico-financiera de Universitario del club 1986 - 2012

PERIODO	PRESIDENTE	TÍTULOS	DEUDA TRIBUTARIA
1986 - 1995	JORGE NICOLINI	4	0.8
1995 - 2001	ALFREDO GONZÁLEZ	3	6
2001 - 2004	JAVIER ASPAUZA	-	22,5
2004 - 2007	ALFREDO GONZÁLEZ	-	31,5
2007 - 2010	GINO PINASCO	1	75
2011 - 2012	JULIO PACHECO	-	155

Fuente: Club Universitario de Deportes (2018)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 4. Dimensiones del Estadio Monumental

El complejo tendría dos campos de fútbol de entrenamiento en la zona Occidente del estadio y una cancha principal a 18 metros bajo el nivel del suelo con un moderno sistema de aspersión, 4 camerinos para los equipos de reserva y primer equipo, sala médica, sala de control antidopaje y gimnasio.

> La sección inferior la conforman cuatro tribunas (Norte, Sur, Oriente y Occidente), cada una con accesos independientes y sin comunicación directa una con otra. Las tribunas, oriente y occidente son las únicas que poseen sillas para los espectadores. En el centro de la tribuna occidental está ubicado el palco oficial o tribuna de honor para 600 espectadores y destinado principalmente para invitados de la Federación Peruana de Fútbol, el Instituto Peruano del Deporte, el Comité Olímpico Peruano, entre otros. (Estadio Monumental (Perú), 2021).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 5. La ley concursal

LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL

TÍTULO PRELIMINAR

Artículo I.- Objetivo del Sistema Concursal

El objetivo del Sistema Concursal es la permanencia de la unidad productiva, la protección del crédito y el patrimonio de la empresa. Los agentes del mercado procurarán una asignación eficiente de sus recursos durante los procedimientos concursales orientando sus esfuerzos a conseguir el máximo valor del patrimonio en crisis.

Artículo II.- Finalidad de los procedimientos concursales

Los procedimientos concursales tienen por finalidad propiciar un ambiente idóneo para la negociación entre los acreedores y el deudor sometido a concurso, que les permita llegar a un acuerdo de reestructuración o, en su defecto, a la salida ordenada del mercado, bajo reducidos costos de transacción.

Artículo III.- Decisión sobre el destino del deudor

La viabilidad de los deudores en el mercado es definida por los acreedores involucrados en los respectivos procedimientos concursales, quienes asumen la responsabilidad y consecuencias de la decisión adoptada.

Artículo IV.- Universalidad

Los procedimientos concursales producen sus efectos sobre la totalidad del patrimonio del deudor, con las excepciones establecidas expresamente por la ley.

Artículo V.- Colectividad

Los procedimientos concursales buscan la participación y beneficio de la totalidad de los acreedores involucrados en la crisis del deudor. El interés colectivo de la masa de acreedores se superpone al interés individual de cobro de cada acreedor.

Artículo VI.- Proporcionalidad

Los acreedores participan proporcionalmente en el resultado económico de los procedimientos concursales, ante la imposibilidad del deudor de satisfacer con su patrimonio los créditos existentes, salvo los órdenes de preferencia establecidos expresamente en la presente Ley.

Artículo VII.- Inicio e impulso de los procedimientos concursales

Los procedimientos concursales se inician a instancia de parte interesada ante la autoridad concursal.

El impulso de los procedimientos concursales es de parte. La intervención de la autoridad concursal es subsidiaria.

Artículo VIII.- Conducta procesal

Los sujetos del procedimiento, sus representantes, sus abogados y, en general, todos los partícipes de los procedimientos concursales, deben adecuar su conducta a los deberes de veracidad, probidad, lealtad y buena fe. La temeridad, mala fe o cualquier otra conducta dolosa son objeto de sanción, de acuerdo a Ley.

Artículo IX.- Integración de la norma

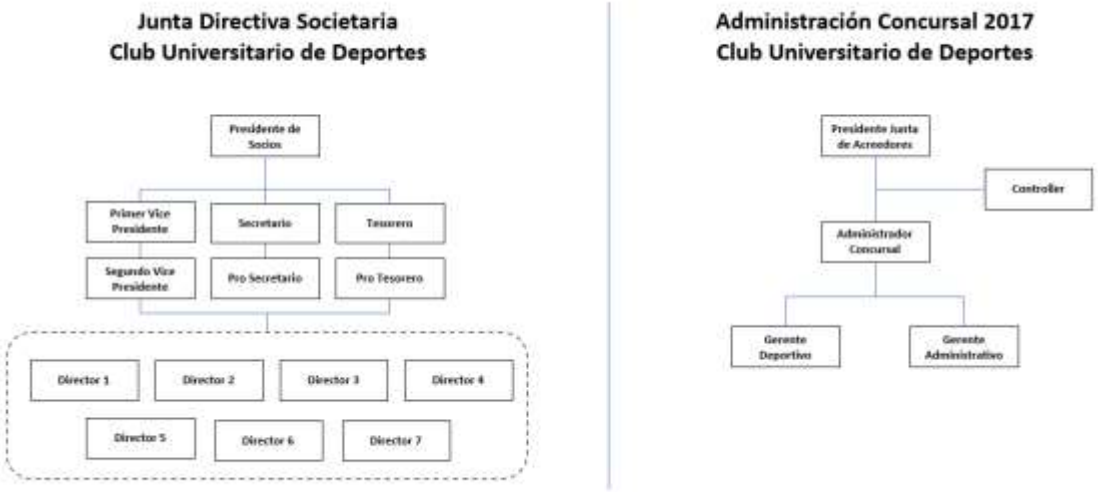
La autoridad concursal no podrá dejar de resolver por defecto o deficiencia de las normas. En tal caso, aplicará los principios generales del derecho, especialmente aquellos que inspiran el Derecho Concursal.

Artículo X.- Rol promotor del Estado

El Estado, a través del INDECOPI, facilita y promueve la negociación entre acreedores y deudores, respetando la autonomía privada respecto de las decisiones adoptadas en los procedimientos concursales con las formalidades de ley.

Fuente: Ley 27809 (2002)

Anexo 6. Estructura organizacional estatuto versus administración concursal



Fuente: Club Universitario de Deportes (1933)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 7. Sucesión de administraciones y evolución de la deuda

Periodo	2012	2013	2014	2015	2016
ADMINISTRACIÓN	Right Bussines	Right Bussines	Right Bussines	Fernando Bravo	Solucion y Desarrollo
FIRMA AUDITORA	Ortiz & Vásquez	Ortiz & Vásquez	Gamarra Espinoza	BDO	Monzón Valdivia
INGRESOS	13,133,336	27,097,993	34,685,311	37,911,159	36,232,347
UTILIDAD OPERATIVA	771,035	430,289	-7,087,713	2,184,947	-5,275,388
UTILIDAD NETA	539,929	425,299	-13,795,680	-19,438,907	-6,467,443
UTILIDAD/ PERDIDA ACUMULADA	539,929	965,228	-12,830,452	-32,269,359	-38,736,802

ENDEUDAMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016
DEUDA TOTAL	313,492,773	338,058,500	367,475,047	392,139,890	405,253,413
DEUDA CONCURSAL	243,976,350	256,265,385	263,885,209	277,296,069	380,204,609
EVOLUCIÓN DE LA DEUDA POST CONCURSAL	1,437,128	7,175,432	23,794,820	23,848,138	25,848,804
PASIVO CONTINGENTE	68,879,295	74,617,683	79,795,818	91,083,683	
FACTURAS ADELANTADAS	167,561	3,736,415	5,691,778	8,523,711	12,352,749

Fuente: Club Universitario de Deportes (2018)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 8. Currículo Vitae Carlos Moreno

Carlos Moreno, Abogado de la Pontificia Universidad Católica y Máster de la misma escuela con mención en Derecho Procesal, había trabajado en SUNAT y OSINERGMIN, antes de fundar su propio estudio de Abogados. Ya desde la plataforma de su estudio había dedicado varios años al tema de procesos concursales, ingresando finalmente como administrador concursal. Entre sus últimos estudios tenía; además, un Máster Deportivo en la escuela de Johan Cruyff.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 9. Las fases del plan de reestructuración

FASES	DETALLE	FECHA
1	Aprobación del Plan de reestructuración	Febrero 2017
2	Diseño y desarrollo de los proyectos de gestión de activos	Noviembre 2018
3	Cambio de zonificación	Febrero 2019
4	Inversión en activos	Febrero 2020

Fuente: Moreno (2017)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 10. Ejecución presupuestal Club Universitario de Deportes (Julio 2017)

Administración Concursal	C. Moreno
INGRESOS	**2017**
Derecho de transmisión	18,071,047
Publicidad	2,827,111
Venta de entradas	6,648,679
Transferencia del pase de jugadores	168,314
Escuela de futbol de menores	1,242,643
Cuota de socios	584,118
Alquileres	353,817
Regalías	494,220
Participación Internacional	137,203
Eventos deportivos	191,094
Articulos de Merchandising	
Financieros	
Ganancia por dif. Tipo de cambio	12,545,587
Otros ingresos financieros	
Otros menores	3,003,773
Otros Ingresos	
Total Ingresos	46,267,606
GASTOS	**2017**
Operativos	23,922,117
Administración	16,502,789
Ventas	878,972
Otros	-
Financieros	
Pérdida por dif. Tipo de cambio	4,696,761
Comisión por adm. Fideicomiso	2,486,720
Gastos no deducibles	-
Gastos bancarios	147,552
Total Gastos	48,634,911
Resultado con TC	- 2,367,305
Resultado con TC (MM de Soles)	- 2.37
Relación Gastos Vs Ingresos	105%

Fuente: Club Universitario de Deportes (2017)

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 11. Estado de resultado – Club Universitario de Deportes 2012 – 2016

Administración Concursal	Rigth Business	Rigth Business	Rigth Business	FBR Sol & Des.	Sol & Des.
INGRESOS	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Derecho de transmisión			12,832,109	14,293,125	15,240,650
Publicidad			8,004,915	8,067,667	6,081,447
Venta de entradas			5,668,240	5,585,909	7,213,067
Transferencia del pase de jugadores			-	2,287,544	2,126,185
Escuela de futbol de menores			1,221,965	1,498,386	1,531,926
Cuota de socios			528,482	818,254	834,638
Alquileres			613,174	781,987	1,671,978
Regalías			513,068	682,508	107,312
Participación Internacional			2,567,202	547,742	973,305
Eventos deportivos			151,661	405,103	115,451
Articulos de Merchandising					
Financieros					
Ganancia por dif. Tipo de cambio			2,508,931	2,749,537	4,218,950
Otros ingresos financieros					382,826
Otros menores			75,564	193,397	2,228,347
Otros Ingresos	13,239,096	27,097,993			
Total Ingresos	13,239,096	27,097,993	34,685,311	37,911,159	42,726,082
GASTOS	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Operativos			32,277,252	25,216,497	31,868,921
Administración	12,362,301	26,667,704	8,153,190	8,857,235	11,103,635
Ventas			1,342,582	1,732,480	951,067
Otros			3,862,064	3,709,262	-
Financieros	336,867	4,990			
Pérdida por dif. Tipo de cambio			1,776,430	16,286,973	2,959,308
Comisión por adm. Fideicomiso			855,865	1,471,908	2,041,790
Gastos no deducibles					-
Gastos bancarios			213,608	75,711	71,346
Total Gastos	12,699,168	26,672,694	48,480,991	57,350,066	48,996,067
Resultado con TC	539,928	425,299	- 13,795,680	- 19,438,907	- 6,269,985
Resultado con TC (MM de Soles)	0.54	0.43	- 13.80	- 19.44	- 6.27
Relación Gastos Vs Ingresos	96%	98%	140%	151%	115%

Fuente: Club Universitario de Deportes (2017)

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 12. Balance general – Club Universitario de Deportes 2012 – 2016

Administración Concursal	Rigth Business	Rigth Business	Rigth Business	FBR Sol & Des.	Sol & Des.
	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO	**124,868,781**	**142,018,287**	**836,503,457**	**830,729,795**	**824,596,341**
ACTIVO CORRIENTE	**427,742**	**2,505,916**	**8,390,790**	**5,405,613**	**1,901,029**
Efectivo	173,822	79,439	400,657	207,184	148,496
Cuentas por cobrar Comerciales, neto	203,920	2,414,883	1,945,642	411,407	1,429,905
Cuentas por cobrar Diversas, neto	50,000	11,594	6,016,917	4,758,602	322,628
Suministros					
Gastos pagados por anticipado			27,574	28,420	
ACTIVO NO CORRIENTE	**124,441,039**	**139,512,371**	**828,112,667**	**825,324,182**	**822,695,312**
Inmuebles y equipos, neto	122,941,039	123,280,307	828,112,667	825,324,182	822,463,926
Cuentas por cobrar Comerciales, neto					
Otros Activos					231,386
Inversiones	1,500,000	1,500,000			
Intangibles		14,732,064			
PASIVO	**245,413,478**	**263,440,817**	**287,679,029**	**301,345,274**	**405,178,508**
PASIVO CORRIENTE	**1,437,128**	**7,175,432**	**13,778,890**	**15,327,585**	**10,442,593**
Deudas por pagar			5,691,778	8,523,711	9,760,749
Cuentas por pagar comerciales	142,491	1,348,783	1,859,232	2,246,704	401,518
Cuentas por pagar diversas	167,561	3,736,415	6,227,880	4,557,170	280,326
Tributos por pagar	972,327	1,520,101			
Remuneraciones y Beneficios	154,749	570,133			
PASIVO NO CORRIENTE	**243,976,350**	**256,265,385**	**273,900,139**	**286,017,689**	**394,735,915**
Cuentas por pagar comerciales					-
Cuentas por pagar diversas			10,014,931	8,512,553	11,843,306
Tributos por pagar					
Obligaciones financiera					
Ingresos diferido			-	209,067	2,688,000
Deuda Consursal	243,976,350	256,265,385	263,885,208	277,296,069	380,204,609
PATRIMONIO INSTITUCIONAL	**- 120,544,697**	**- 121,422,530**	**548,823,428**	**529,384,521**	**419,417,833**
Capital institucional	5,580,380	5,580,380	5,580,380	5,580,380	5,580,380
Excedente de revaluación		14,732,064	704,970,300	704,970,300	704,970,300
Resultado acumulado	- 126,125,077	- 141,734,974	- 161,727,252	- 181,166,159	- 291,132,847
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**124,868,781**	**142,018,287**	**836,502,457**	**830,729,795**	**824,596,341**
Resultado acumulado	- 126	- 142	- 162	- 181	- 291
Evolución de Resultado		12%	14%	12%	61%

Fuente: Club Universitario de Deportes (2017)

Capítulo 2. *Teaching Note*

2.1 Sinopsis del caso

El Club Universitario de Deportes es uno de los tres clubes más populares del fútbol peruano y se acerca a los 100 años de fundación. En Perú, el fútbol es el deporte con mayor arraigo popular y el que concentra el mayor presupuesto de inversión privada. Pese a ello, el Club arrastra una deuda muy grande, de alrededor de 520 millones de soles, generada por falta de incumplimiento de pago de tributos, acuerdos comerciales, laborales y sobre todo por la construcción del Estadio Monumental, que lo ha llevado a estar en concurso y su gestión corriente, lejos de mejorar la situación, solo ha incrementado la deuda durante los últimos 20 años.

Una vez tras otra, diversas directivas que asumieron la gestión del Club (tanto en la época pre-concursal como la concursal) prometieron salvar al Club y devolverlo al lugar que merece como un grande y referente del fútbol peruano, pero solo lo dejaron peor que sus predecesores.

En ese sentido cabe preguntarse ¿Qué hace que un Club sea rentable en el fútbol peruano? ¿Cuáles son los principales problemas y desafíos que enfrenta y ha enfrentado Universitario de Deportes en su historia reciente? ¿Es acaso posible hablar de *management* y dirección como dos elementos clave para recomponer un Club?

2.2 Ubicación en el programa

El presente caso fue escrito con el objetivo que sea utilizado como herramienta de estudio en una clase de post-grado del curso de "Dirección General I" en el PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Desde la perspectiva de un Club de fútbol en la realidad peruana; compleja, por cierto, el caso te permite ver cuáles son las principales variables a considerar para la toma de decisiones. Distintos matices sobre los sistemas de control, la estructura de la organización, la gestión deportiva y la gestión comercial como aspectos claves para la obtención de resultados tanto en el ámbito de gestión deportiva como administrativa del Club y se pueden apreciar en el desarrollo del caso.

2.3 Objetivos pedagógicos

- El alumno puede aplicar el análisis de las fuerzas de Porter (1987) para entender el sector en el que se desarrolla el Club y determinar que ámbito tiene mayor poder y en qué se sustenta.
- A través de un análisis FODA se podrá identificar aquellos puntos que el Club puede tratar de desarrollar y también los ámbitos en los que deberá tener mayor cuidado o reserva, contrastándolo con otras realidades similares.

- Luego de entender el sector y teniendo a mano la información del Club (comercial, operaciones y financiera), el alumno podrá y deberá analizar el modelo de negocio, de manera que pueda identificar los principales problemas que encuentra en la organización.
- Estrategia: Tomando en consideración el concepto de estrategia previamente estudiado en clase, el alumno podrá desarrollar una respuesta a la pregunta ¿Cuál es la estrategia del Club? Validando si es que el Club tiene o carece de una estrategia.
- Finalmente, el alumno deberá ensayar un diagnóstico general de la empresa y bosquejar una posible solución para la situación del Club (2018).

2.4 Método de investigación

El presente trabajo se basa en la experiencia personal de uno de los autores que, para la fecha de presentación del caso, contaba con tres años trabajando en el Club, en un cargo directivo.

Algunos de los nombres de los actores principales del caso han sido modificados.

2.5 Preparación para el uso del caso

- Porter: Análisis de las fuerzas (Porter, 1987).
- Nota técnica sobre modelo de negocio.
- Notas Técnicas:
    - Nota sobre la implementación de la estrategia (HBS) (Hamermesh, 1988).
    - Estrategia corporativa: marco conceptual (HBS) (Collis y Montgomery, 1995).

2.6 Diagnóstico

2.6.1 Análisis de las fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las fuerzas de Porter (1987) para entender el sector.

Del análisis de las fuerzas de Porter se puede concluir, en términos macro, que el sector se presenta poco atractivo de cara a nuevos competidores, pero favorable para el desarrollo de un Club de las características como Universitario de Deportes. El bajo poder de negociación de los proveedores debería permitirle al club decidir con quién y bajo qué condiciones trabajar, un escenario favorable para la gestión de sus costos. Por otro lado, la baja amenaza de nuevos competidores y la baja rivalidad entre competidores actuales presenta un margen de maniobra amplio para el desarrollo del Club y la marca Universitario de Deportes.

Con respecto a los clientes corporativos con interés en el rubro, se podría decir que tienen un bajo poder en condiciones normales; sin embargo, con la complicada situación financiera

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

del Club cambia el escenario debido a que el universo de marcas interesadas en invertir en el Club se reduce considerablemente.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 1. Análisis de Porter

PROVEEDORES	BARRERA DE ENTRADA	RIVALIDAD	CLIENTES	SUSTITUTOS
Poder de negociación de los proveedores	**Amenaza de los nuevos competidores**	**Rivalidad entre competidores**	**Poder de los clientes (compradores)**	**Productos sustitutos**
Bajo	Baja	Baja	Medio	Alto
Soporte para los eventos de *Matchday*	Inversión para ser entretenimiento	Se ve directamente en el ticket promedio de consumo del entretenimiento	Un sponsor puede auspiciar a más de un equipo	Se tienen identificados: Teatro, cine, circo, centros deportivos, centro de entretenimiento, etc.
Desean trabajar con una marca importante e influyente como Universitario	Contar con inversionistas regulares sin haber tenido experiencia en el futbol	Mercado fragmentado, no se tiene claro cuánto es el universo de personas que atienden al sector del futbol	La venta de tickets a un partido es *one shot*, un partido no se vuelve a repetir, todos son distintos en momentos distintos	Nuevas plataformas de entretenimiento (digitales: Redes Sociales, OTT, etc.)
Desconocimiento de muchos proveedores sobre la situación actual del Club, muchas personas del entorno se fijan más en lo deportivo que en lo administrativo	Poca credibilidad del sector hace que sea poco atractivo invertir en un nuevo club de fútbol	Existe piratería	Son bastantes clientes, pero no tiene un poder alto de negociación, pues el club pone las tarifas	Sustitutos temporales: Circos, cines, conciertos
Existen proveedores que se han especializado en atender a clubes de futbol, exámenes médicos, operaciones, recuperación de jugadores, ropa deportiva, *merchandising*, entre otros, pero no son determinantes porque la marca U puede diversificarse	No existe apoyo ni del estado ni privado, ya que no son deportes populares a excepción del *Volley*	Un Club no le "roba" hinchas a otros Clubes	¿Qué pasa cuando dejas de ser competitivo? ¿Qué pasa si no tienes seguridad? ¿El hincha deja de ir?	Sustitutos permanentes: El parque de diversiones, restaurantes, etc. Todo en lo que se pueda gastar dinero y compartir con la familia
La balanza estaba inclinada anteriormente hacia los proveedores, pero es el club quien realmente debe ejercer su postura	Existe mucha inestabilidad política	Hay muchas marcas en el mercado que no se pelean entre sí como para tener exclusividad	Existen muy pocos Clientes que deciden cambiarse de equipo	
ningún proveedor es específico ni indispensable	No se tiene claro quién manda ni quien pone las reglas en el fútbol		En el caso del Matchday podría ser "influyente" pero no determinante	
PODER DE PROVEEDORES	**AMENAZA DE NUEVO COMPETIDORES**	**RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**	**PODER DE COMPRADORES**	**PROD. SUSTITUTOS**
No confían en las personas que manejan el club, el tema mediático impacta	Requisitos de capital	Aspiraciones de ser líder en su sector	Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre si	El costo para el comprador por cambiar el substituto es bajo
No dan crédito porque no se cumplen los plazos de pago	Represalias esperadas por la comisión de Licencias de la FPF		Asumen pocos costos para cambiarse de proveedor	Depende mucho de la economía del país
No hay productos diferenciados, no se depende de algo puntual	Portafolio de productos que se complementan entre sí.		Sensibles a precio y mejor informados	
Hay oferta			Te condiciona porque estás en el ojo de la tormenta, hay una presión mediática que no deja avanzar en un plan como en una empresa regular	
No hay integración ni adelante ni atrás, no hay conexión			Existen "agrupaciones" que pueden hacer presión a los dirigentes y a su toma de decisiones	
La piratería es demasiado fuerte en el Perú				
CONCLUSIÓN				
Es un sector donde no hay muchas oportunidades. Es un mercado difícil de entrar. Existe mucha inestabilidad política y de intereses personales. El costo de cambio es difícil, porque existe un tema de fidelización a los clubes por medio de la pasión. Competir contra otros medios de entretenimiento depende de muchas variables para que quien decide (cabeza de familia) prefiera el futbol como primera opción. Amplitud de sustitutos				

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el hincha tiende a castigar con la baja asistencia a los partidos cuando está en desacuerdo con las decisiones dirigenciales y resultados deportivos. El hincha no cambia de Club, pero destina ese presupuesto a sustitutos que en el sector se muestran como una amenaza por ser una oferta amplia y variada.

2.6.2 Modelo de negocio: pre-Carlos Moreno

Luego de analizar el sector, a través del siguiente cuadro podremos analizar la estructura de modelo de negocio que tenía el Club cuando Carlos Moreno asumió la dirección.

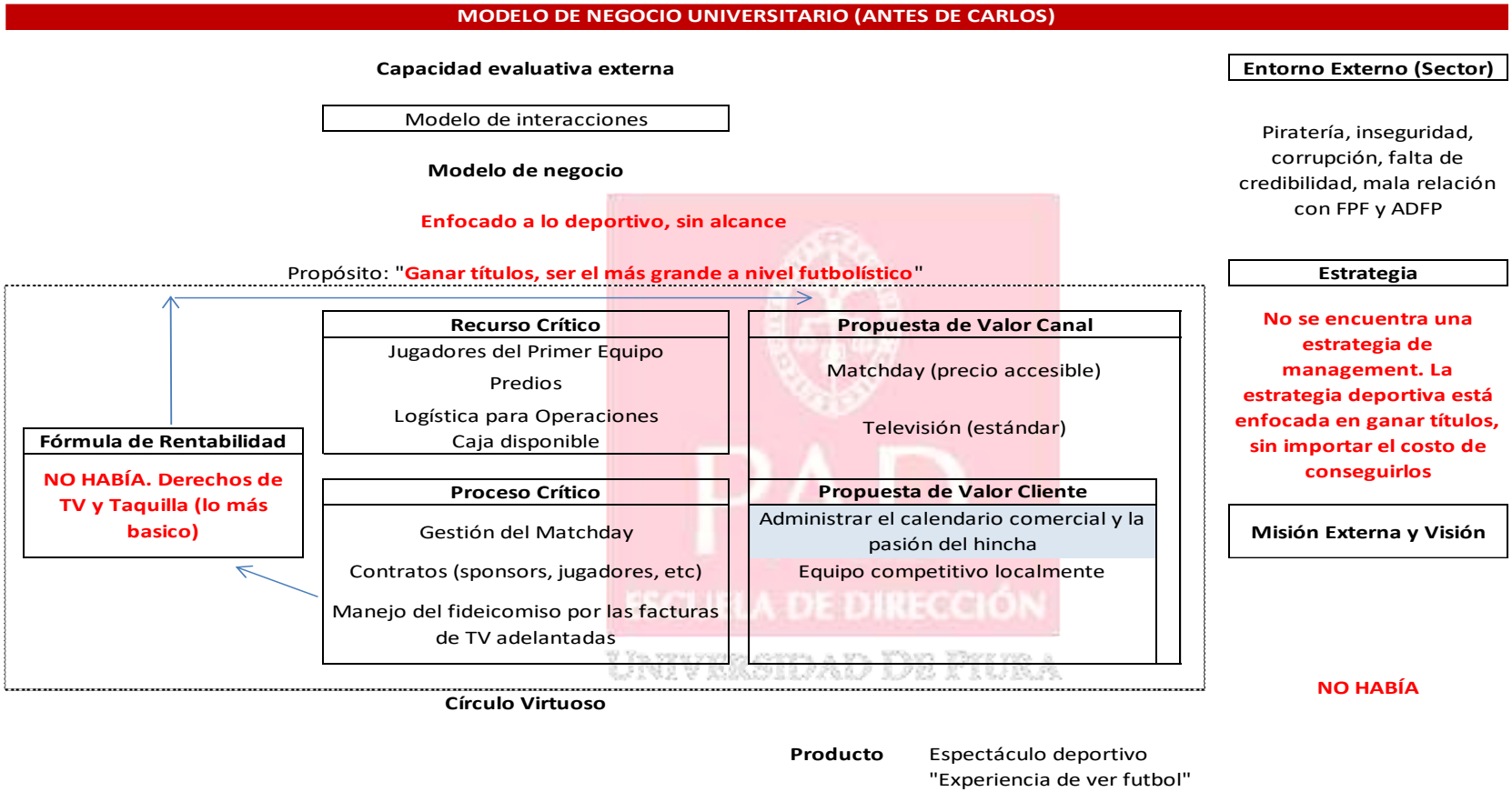
Para quien analiza un modelo de negocio, llama mucho la atención encontrar más de un campo "no atendido" o "no desarrollado" o "desarrollado sin un enfoque directivo" como en el caso del Club Universitario de Deportes. Debemos entonces ensayar como hipótesis principal que esto se debe a la falta de visión de gestión o management que tuvieron los Administradores Concursales designados y expresidentes.

El Club sobrevive por el músculo o inercia de ser uno de los dos clubes más grandes el fútbol peruano, lo que conlleva a partir siempre con una ventaja en asistencia a los estadios, espectadores por TV y la atención que permite volverte una marca comercialmente atractiva a pesar de los resultados. Encontramos desarrollado lo mínimo indispensable para el desarrollo de las operaciones del Club.

Con respecto a la fórmula de rentabilidad, no encontramos una definición. Años tras año se hacen inversiones en el primer equipo con la esperanza de lograr resultados en el ámbito deportivo que le permitan al Club capitalizar importantes ingresos por asistencia y tentar torneos internacionales (con los premios adicionales que elllo conlleva); mientras que la base de la estructura de ingresos se mantienen semi estable debido a lo ingresos por derechos televisivos que representan el porcentaje mas grande de ingresos. Con respecto a esto último, se incurre frecuentemente en el adelanto de facturas comprometiendo el mediano y largo plazo. No existía una preocupación de gestión por hallar una fórmula de rentabilidad que pueda ser sostenible en el tiempo, se buscaba principalmente el logro cortoplacista, de cierto modo "populista" con el hincha.

En cuanto a la estrategia, encontramos una ausencia de estrategia corporativa o empresarial , además se puede observar una estrategia precaria desde el enfoque deportivo, buscando alcanzar logros locales en el campeonato de turno. Ganar partidos a través de la conformación de un plantel competitivo, muchas veces sobre la base de presupuestos elevados y poco controlados.

Figura 1. Modelo de negocio universitario antes de Carlos Moreno



Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro, durante los años 2014 al 2017 el costo del personal deportivo representó un promedio del 56% promedio, lo que dejaba poco margen para los gastos operativos.

Tabla 2. Margen de contribución

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas	34,685,311	35,161,622	38,124,306	33,544,970	43,166,822	45,122,943
Costo personal deportivo	20,435,679	19,333,273	20,333,900	20,171,097	13,820,014	15,655,292
Porcentaje vs Ventas	59%	55%	53%	60%	32%	35%

Fuente: elaboración propia

Esto último es parte del ruido mediático que el Club debe sobrellevar frecuentemente. El hincha promedio no entiende razones cuando los resultados deportivos no son buenos; por ello, es difícil pensar en plantear abiertamente una temporada en la que el objetivo no sea lograr títulos para priorizar las finanzas del club. Es por todo lo afirmado, que no hay una estrategia clara, ni se pensada en salvaguardar las arcas del Club, menos aún, considerando el futuro de las divisiones menores, que deberían servir para generar ingresos con la venta o préstamo.

2.6.3 Modelo de negocio: propuesta Carlos Moreno 1.0

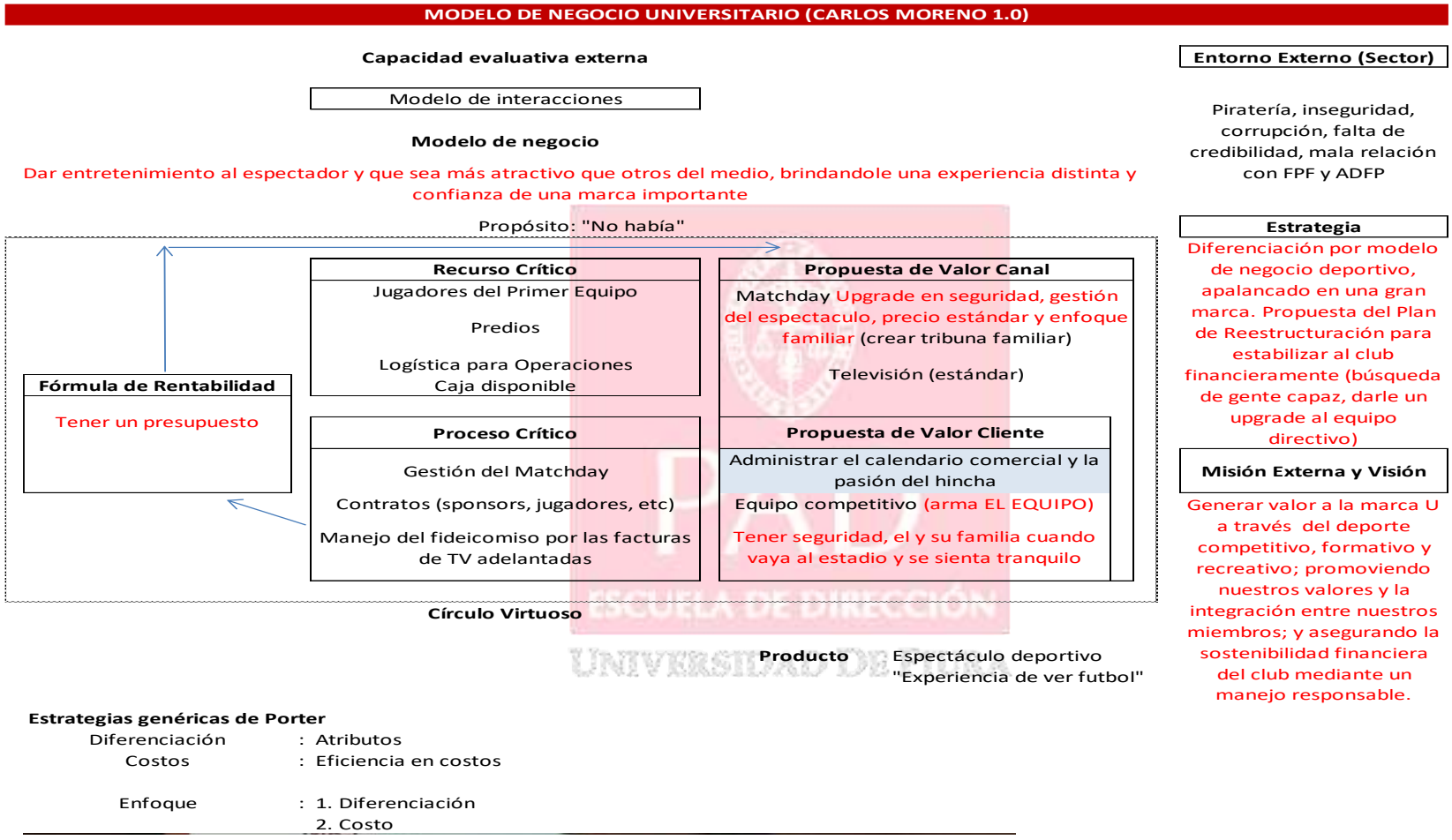
La tarea de guiar un cambio de rumbo en el Club se veía bastante compleja cuando Carlos Moreno asumió la posición. No basta con tener experiencia y conocimientos en *management* para una situación tan complicada y en este caso, Carlos carecía de ambos. Abogado de profesión con un máster en derecho procesal y experiencia en La SUNAT y OSINERGMIN, se había vuelto administrador concursal, pero tenía poca o nula experiencia en *management* de empresas. De sus decisiones y gestión se refleja su falta de liderazgo, la falta de claridad sobre la estrategia del Club y su exceso de confianza en cuanto al manejo de algunos de sus subordinados. Lo que sí tuvo Carlos, desde el inicio, fue el voto de confianza de Gremco, acreedor mayoritario y presidente de la Junta de Acreedores, quien respaldaría la mayoría de sus decisiones, hasta revisar los problemas internos económicos y administrativos.

Abogado de profesión con un máster en derecho procesal y experiencia en SUNAT y OSINERGMIN, se había vuelto administrador concursal, pero tenía poca o nula experiencia en *management* de empresas. De sus decisiones y gestión se refleja su falta de liderazgo, la falta de claridad sobre la estrategia del Club y su exceso de confianza en cuanto al manejo de algunos de sus subordinados.

Luego de este primer escenario, Carlos Moreno decide replantear el modelo de negocio:

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 2. Modelo de negocio Universitario Carlos Moreno 1.0



Fuente: elaboración propia

En cuanto al modelo de negocio, se puede ver algunos cambios de base que vale la pena mencionar, aunque no necesariamente vieron sus frutos:

- En cuanto a la definición del modelo, habla de entretenimiento y de brindar una experiencia distinta al cliente, generando confianza. Esto último quizá era lo que más hacía falta en Universitario, pero la tarea era muy retadora por el desgaste que se había generado. Se lograron avances a través del desarrollo del concepto de *"full day"* en el que se buscó ampliar la estadía del hincha dentro del *matchday* con juegos, firma de autógrafos con exjugadores, tours dentro del estadio y una mayor propuesta culinaria. También se desarrolló el concepto de tribuna familiar para la tribuna sur, tribuna que no había estado habilitada y que era clásicamente asociada a los equipos rivales.
- Si bien no definió o ahondó en la fórmula de rentabilidad, tomó 2 decisiones que influyeron directamente: la creación de un presupuesto (con la carencia del desarrollo de una cultura entorno a él) y la idea de desarrollar nuevos productos y canales (explotar la marca Universitario. Se abrió un canal digital).
- En cuanto a la propuesta de valor al canal, buscó una mejora a través del desarrollo de la seguridad y administración del espectáculo con un enfoque familiar. El nuevo plan operacional de seguridad y el acercamiento del club a la séptima región de la policía para el control de los eventos son los dos mayores ejemplos de los avances de este punto.
- En cuanto a la propuesta de valor al cliente, buscó armar un super equipo (el gran problema de todos) que como se sabe, quedó descalificado en la fase previa de la copa Libertadores y no logró ningún título.
- En cuanto a la estrategia, buscó diferenciarse a través del desarrollo de la marca, estabilizar el Club tanto interna como externamente (gestión interna y credibilidad de cara a la opinión pública) y el desarrollo de un equipo directivo más sólido y con mayor experiencia en *management.* El mayor avance en este punto son las contrataciones del gerente de operaciones y el reemplazo del contador general.
- Finalmente, incorporó el desarrollo de marca a la misión y visión, buscando el desarrollo de valores y la estabilidad financiera.

2.6.4 Análisis de la situación financiera del Club

Con respecto al ámbito financiero, Carlos recibe el Club a inicios del año 2017 en medio de una crisis financiera con una rentabilidad negativa, poca liquidez y pasivos acumulados por las gestiones anteriores.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

A inicios del año 2017, la caja del Club era de 300,000 soles y se contaba con flujos de gastos mensuales superiores a los 2,500,000 soles. Claramente la inestabilidad del cambio de administración y gastos en exceso de la administración predecesora alejaron a los auspiciadores, no habiendo tenido ingresos por este concepto en los últimos seis meses. Lo que tenía en la caja no le dejaba más opción que el adelanto de facturas de televisión, además no existía una política de caja.

Por otro lado, los EEFF auditados de gestiones anteriores no brindaban mayor información de compras ni inventarios (había un cuestionamiento por la desaparición de indumentaria del primer equipo y divisiones menores) y el plazo promedio de cobro estaba por encima de los 40 días, lo que agravaba la situación.

Para efectos de comparación de gestión, se ha elaborado el análisis con el efecto Tipo de Cambio al cual llamaremos ETC y sin el efecto del tipo de cambio, al cual se llamará STC. Esto, con la finalidad de retirar el efecto que sufren los números por la deuda concursal que se encuentra en dólares.

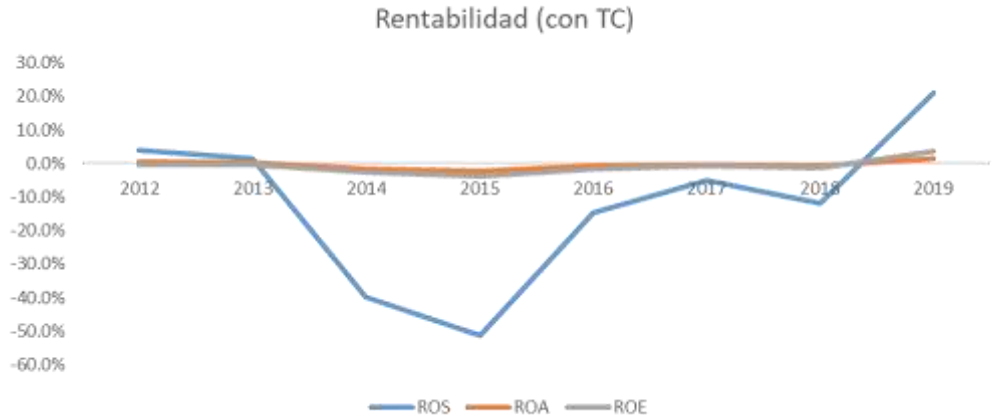
Tabla 3. Análisis de ratios de rentabilidad

Administración Concursal		Rigth Business	Rigth Business	Rigth Business	FBR Sol & Des.	Sol & Des.	C. Moreno	C. Moreno	C. Moreno
Ratios de Rentabilidad	Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilidad con TC	ROS	4.1%	1.6%	-39.8%	-51.3%	-14.7%	-5.1%	-11.8%	21.2%
	ROA	0.4%	0.3%	-1.6%	-2.3%	-0.8%	-0.3%	-0.7%	1.6%
	Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilidad Sin TC	ROS	4.1%	1.6%	-45.2%	-16.8%	-19.6%	-30.3%	8.3%	7.2%
	ROA	0.4%	0.3%	-1.7%	-0.7%	-0.9%	-1.2%	0.4%	0.4%

Fuente: elaboración propia

Considerando ETC, se observa cómo la rentabilidad sobre las ventas (ROS) en los dos primeros años de la Administración Concursal perteneciente a Rigth Business, logra tener resultados positivos, pero coincidentemente con la obtención del campeonato número 26 en el año 2013, empieza un descontrol en los gastos sin una visión de largo plazo. Esto se ve reflejado en los años 2014 al 2016 teniendo picos de rentabilidad negativa de hasta 51.3%.

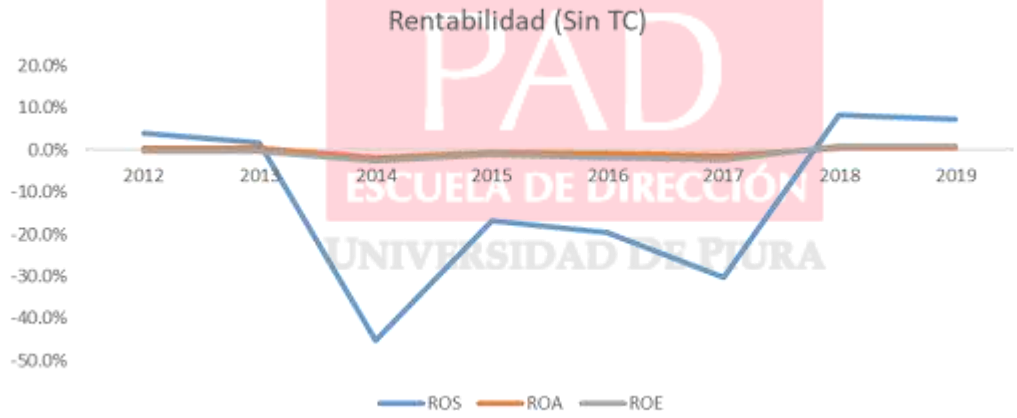
Figura 3. Rentabilidad con efecto tipo de cambio



Fuente: elaboración propia

Si se considera SCT, se observa que la gestión está en un escenario en el que no existía la deuda concursal. Luego del campeonato llega a tener una rentabilidad negativa de 45.2%, años siguientes de -16.8% y -19.6%, que para el año 2017 solo empeoró con las malas decisiones financieras que Carlos Moreno tomó en la primera etapa de su gestión.

Figura 4. Rentabilidad sin efecto tipo de cambio



Fuente: elaboración propia

El común denominador de todas las gestiones del proceso concursal (empezó en el año 2012) fue la falta de liquidez, falta de una estrategia comercial clara con llegada a grandes empresas y marcas nacionales o extranjeras, alejadas y ahuyentadas por el ruido mediático que rodea al Club. Frente a esto, las Administraciones no veían mejor salida que adelantar los ingresos de la Televisión, cayendo en malas negociaciones con la finalidad de cubrir los problemas del día a día, generando pasivos financieros a largo plazo de los que no se harían cargo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

¿Cómo mejoró esto? Para el año 2018 y 2019, el Club aterrizó un presupuesto a la realidad financiera del momento, lo que llevó a tener un cuidado exhaustivo de la caja, de los recursos y de las posibles inversiones tanto deportivas como administrativas. La FPF sancionó al Club por incumplimientos en el reglamento de licencias, no permitiéndole contratar nuevos jugadores, lo que llevó a una crisis deportiva con jugadores que no estaban en su máximo rendimiento. Se ajustó el presupuesto deportivo que es el más importante de todos en un 30%, se aplicaron reducciones de gastos operativos en un 40% (El grueso son las negociaciones anuales con proveedores de seguridad, hospedaje, alimentación y el ingreso de sponsors operativos) y se presupuestó lo mínimo indispensable para poder equilibrar los gastos en función de los ingresos seguros que tenía el Club.

Estas acciones contribuyeron a que el Club obtenga un resultado de 8.3% en rentabilidad sobre las ventas, siendo la máxima rentabilidad obtenida desde el inicio del proceso concursal, el año 2019 fue por el mismo camino.

Para el retorno sobre los activos, debemos tomar en consideración que el Club cuenta con 3 predios teniendo un total de 769,827 m2. El retorno durante los primeros años fue estable, pero posteriormente las decisiones tomadas sobre el uso de los predios fueron centradas en el uso del Estadio Monumental y no los demás predios, así sumándose contratos por alquiler sin beneficio al Club.

Para el año 2018, se decidió incrementar el uso de los activos, teniendo el Estadio Lolo Fernández como sede principal para el desarrollo de precompetitivos y divisiones menores, mientras que Campomar, se convirtió en la sede principal de entrenamiento del primer equipo. El Estadio Monumental, aparte de los partidos del Primer Equipo y Reserva, fue alquilado para conciertos, eventos de empresas, entre otros, Generando ingresos adicionales al Club y mejorando el ROA.

Por último, los ratios de endeudamiento reflejan el mal momento que pasaba el Club frente a las responsabilidades económicas que debía asumir, así como estar envuelto en un remolino financiero por el adelanto de facturas. Las tasas con las que se habían adelantado facturas de televisión, superaban el 20% de interés anual, generando una falsa visibilidad del futuro.

Tabla 4. Ratios de endeudamiento del Club Universitario de Deportes

Ratios de endeudamiento	Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	PT / Patrimonio	- 2.04	- 2.17	0.52	0.57	0.97	0.97	1.00	1.35

Fuente: elaboración propia

2.7 Recomendaciones

Universitario de Deportes es un Club con una realidad compleja producto de muchos años de malas gestiones. Cuesta creer que la solución a sus problemas pueda darse de un año a otro, peor aún si como se ve en el diagnóstico, se encuentra temas de fondo e interrelacionados cuya atención pueden empezar a encaminar a la recuperación del Club, como por ejemplo la necesidad de crecer en estructura profesional y capaz que se contrapone a la carencia de recursos para hacerlo.

Es difícil hablar de un plan de transición debido a la falta de estabilidad de las gestiones. En ese sentido aparecen cuestionamientos como ¿transición hacia dónde? por ello se sugiere hablar de un plan de urgencia o supervivencia, decisiones a corto plazo llamadas a ser la base o "lo mínimo" sobre lo cual se pueda empezar a construir un mejor Club.

Recordemos que el Club tiene dos frentes abiertos: el tema concursal y la gestión corriente. Las medidas descritas giran en torno a la gestión corriente, pero no debe perderse de vista el tema concursal y lo que pueda desprenderse como, por ejemplo, la venta de predios o concesión de espacios del Club. Dado que el ánimo de desarrollo del caso gira entorno a gestión, nos enfocaremos en el movimiento corriente y principales retos del Club en el día a día.

2.7.1 Análisis de alternativas y criterios por temas claves

A continuación, veremos los principales criterios o alternativas por tema clave desarrollados en el caso:

Comercial:

Las decisiones comerciales tienen impacto directo en la fórmula de rentabilidad del Club, por ende, deberían desprenderse de la estrategia. El Club carece de fuentes de ingreso constantes y; además, ha trasmitido poca credibilidad que se traduce en una mala reputación de marca. Por la envergadura del Club y su importancia en el sector, el departamento comercial debería ser un punto fuerte; sin embargo, es de los menos desarrollado.

El club debe reconstruir su estrategia comercial. Encontramos que necesita fortalecer sus canales de venta actuales y desarrollar nuevos canales, maximizando el valor de marca en ambos casos y entregando mayor valor a sus clientes.

Entendiendo las limitaciones a nivel estructura, se podrían tercerizar sólo los canales de comunicación al cliente y la gestión de redes sociales y plataformas del club.

A nivel estructura *in-house*, una opción es la creación de *product manager* por tipo de gestión: gestión del día de partido, gestión de auspiciadores y gestión de nuevos productos.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Por último, el club tendría que desarrollar un plan de nuevos canales; entre los cuáles podrían destacar la tienda virtual de productos oficiales y un plan de desarrollo de licenciatarios.

Deportivo:

Siendo el corazón del Club, cuesta entender cómo es que no hay un plan de desarrollo en este tema. Año tras año habrá una confrontación entre las decisiones de corto y las de largo plazo. La gestión de Moreno sucumbió a la tentación de armar un gran equipo (por lo menos a nivel local) y puso poco o ningún esfuerzo en el desarrollo de las canteras pensando en el mediano y largo plazo (plan inicial).

Al margen de las decisiones de la plana de gestión, la estrategia deportiva debe ser acompañada incluso por el tipo de perfil de técnico a elegir, de manera que, si se busca desarrollar canteras y fomentar las divisiones menores, se cuente con un plan deportivo acorde.

Los principales criterios que se mezclan en esta área son el presupuesto, la búsqueda de logros deportivos y la constante lucha del corto vs el largo plazo.

Entendiendo la carencia de resultados de la estructura actual, un cambio de rumbo adecuado podría ser la creación de una secretaría técnica (Primer equipo) y una jefatura administrativa (Disciplinas y categoría que no sean el primer equipo) de manera que se pueda poner foco al desarrollo no solo del primer equipo.

Operativo/estructural:

La estructura con la que cuenta en la actualidad el Club es corta para la gestión operativa y el control de sus predios. Además, no encontramos un plan de desarrollo de competencias y perfiles adecuados, lo que conlleva a malos resultados y falta de eficiencia.

Los resultados de las decisiones en esta área deberían potenciar la capacidad de gestión y ejecución del equipo. Se debe trabajar en un plan de especialización por área, buscando que los equipos se alineen con la estrategia.

La decisión principal parte por evaluar la posibilidad de tercerizar alguna área o empujar el crecimiento de la estructura con la necesaria reorganización y asignación de tareas, la búsqueda de los perfiles adecuados con el impacto inevitable en el presupuesto. Esto último es clave, pero debe entenderse también que el presupuesto actual es insostenible desde la premisa en que no existe ni lo mínimo para operar el Club (el punto de equilibrio aproximado ronda los 32 millones de soles al año). Por el contrario, la limitación del crecimiento de la estructura podría verse como un ahorro mal entendido, comprometiendo inevitablemente el futuro del Club.

Presupuestal/Financiero:

El Club no cuenta con un presupuesto que guíe el avance del año y mucho menos con una cultura de seguimiento y ejecución presupuestal. Los grandes retos parten interrelacionados con los perfiles y cambios en estructura y siguen con el desarrollo y posterior educación de un presupuesto que guíe las riendas del Club.

Los principales temas para tomar en cuenta en torno al presupuesto o su creación son: el control de los recursos del Club, los sistemas de control a todo nivel, la sostenibilidad de las operaciones del Club y por supuesto, la fórmula de rentabilidad del Club.

2.7.2 Plan de acción

Con respecto a las decisiones que se considera que se deben tomar, se plantean dos bloques: corto plazo y el mediano/largo plazo de cada uno de los ámbitos a tratar.

Comercial:

Se propone no volver a tercerizar el área, entendiendo que de su gestión y manejo dependen los ingresos del Club y la correcta representación de sus intereses.

En el corto plazo, se generaría una jefatura comercial que centre sus esfuerzos en conseguir sponsors de interés primario para un Club, como lo son las bebidas rehidratantes, una marca deportiva que acompañe al Club o transporte. Esta jefatura buscaría una agencia con la cual se pueda tercerizar el material publicitario, la gestión de redes, entre otros. Dicha agencia; además, debería ser la encargada de trabajar una presentación sobre la propuesta renovada del club para los contactos con posibles sponsors. Esa presentación también tendría que tener una propuesta integral robusta con un correcto dimensionamiento de los contratos de sponsoría, siendo recíproco y correctamente valorizado.

Para el mediano/largo plazo, la jefatura deberá convertirse en gerencia, con un equipo más grande y mayor *expertise*. Partir definiendo posiciones de *product manager* con foco en: Gestión de *matchday*, gestión de sponsors y una tercera de nuevos negocios (productos y canales).

El foco cambiaría; luego de estabilizar el paquete mínimo de marcas que acompañen al Club, en el desarrollo de nuevos sponsors, el trabajo de construcción de marca y el desarrollo de nuevos canales digitales y la tienda crema.

A fines del 2018, el club contaba con 4,500 socios de los cuales sólo 500 se encontraban “activos” (pagando sus mensualidades). Siendo Universitario uno de los dos clubes más grandes del país y teniendo millones de hinchas, el número de socios podría ser bastante mayor. Para fortalecer la propuesta de cara al socio e incentivar a nuevos hinchas a volverse socios, se debe

trabajar en el mantenimiento y propuesta de los predios (áreas de esparcimiento) así como el paquete de beneficios de cara al *matchday.* Sobre este último punto, algunos temas a desarrollar: acceso a preventas, prioridad de lugares en el estadio, la posibilidad de acceder a eventos, preventa de camisetas, firma de autógrafos, entre otros beneficios posibles.

Deportivo:

Se plantea reforzar el equipo de trabajo, pues no sólo basta con tener un directivo con años de experiencia en el medio y que este alineado con los valores del Club (honestidad, transparencia, respeto, garra, trabajo en equipo y eficiencia). Esta área deberá tener una estrategia basada en la estadística y uso de tecnología (para dejar de apelar solo a la intuición), el desarrollo de las divisiones menores del club y el correcto manejo del presupuesto asignado.

En el corto plazo, se piensa armar un equipo de futbolistas con referentes en cada una de las líneas (Arquero, Defensa, Medio Campo y Delantera). Estos jugadores deberán estar alineados a los mismos valores anteriormente mencionados. Para ello, se realizará una reestructuración en el equipo de manera escalonada, teniendo en cuenta los vencimientos de los contratos y el impacto en costos de romper uno antes de su vencimiento. Como objetivo inmediato, se buscará dejar de contar con jugadores con influencia negativa en el ambiente interno y la convivencia.

Asimismo, se contará con la inclusión de un Coach Deportivo, un Psicólogo y Nutricionista, como eje de fortaleza mental y física para el desarrollo de un buen deportista. Estos 3 profesionales ayudarán a mantener al grupo de futbolistas alineados a los objetivos, trabajando en equipo y buscando estabilidad en un plantel que tendrá nuevos integrantes, sobre todo jóvenes canteranos.

En el mediano/largo plazo se implementará la secretaría técnica, en quienes recaerá la función estratégica deportiva, basándose en estadísticas desde las divisiones menores hasta el primer equipo. Tendrá también la función de reagrupar a los scouts deportivos[11] y, encargarles bajo metas, encontrar nuevos jugadores en el Perú. Esto tendrá como principal objetivo poder vender un jugador por valor de 1.6 millones de dólares, cada tres años como objetivo base.

Por último, se plantea tener una jefatura administrativa-deportiva que se encargue de llevar control de los tramites que son enviados desde la secretaría técnica. Su función principal estará basada en el control del presupuesto, requerimientos para las divisiones y conexión con las demás gerencias del Club.

[11] Scouts deportivos: personal encargado de buscar talentos en divisiones menores y otras ligas para alimentar la base de datos del club con el objetivo de incorporarlos al plantel.

Estructura:

Por el lado de estructura, se entiende que el foco debe estar en poder invertir correctamente los fondos del Club en recursos capacitados, no solo en la plana gerencial, si no en el primer equipo y sus demás divisiones. Esto quiere decir que se debe tener en cuenta que el trabajo en el corto plazo debe estar enfocado en armar un equipo con un presupuesto moderado y un equipo administrativo mejor capacitado y remunerado, pues serán quienes tomarán las decisiones ejecutivas y tácticas de la institución.

El foco en el corto plazo es incorporar dos profesionales para ocupar las posiciones de gerencia de operaciones y gerencia financiero presupuestal. De esta manera, se estaría priorizando la búsqueda de la estabilidad del Club en los frentes más relevantes.

A largo plazo, la figura sería completar un equipo de siete gerentes de línea con sus equipos como reportes directos al administrador concursal. Con el equipo completo se buscaría que el Club se maneje como una empresa corporativa y trabaje con unidades de negocio para tener una visión más enfocada en fortalecer la gestión empresarial.

Financiero:

En este último ámbito, no debe perderse de vista los avances en el plan de reestructuración y la actualidad de la gestión corriente, para ambos puntos en el corto y mediano/largo plazo.

Para la gestión corriente primero se debe trabajar en armar un presupuesto aterrizado a la realidad del Club, en segundo lugar, hacer un perfilamiento de la deuda corriente mediante el mismo fideicomiso que administra los fondos del Club y por último tener una proyección de crecimiento de la utilidad operativa empezando en un 6.6%, llegando hasta un 23.4% como escenario conservador. Esto involucrará tener también un presupuesto comercial robusto que pueda crecer al doble o al triple en sponsoría, basándose en los lineamientos mencionados en la gestión comercial.

Invertir en divisiones menores y participar al menos en un torneo internacional por año (como por ejemplo la copa Sudamericana, la cual es el segundo campeonato más importante de Sudamérica)

En el largo plazo, con los ingresos generados por la gestión de activos, que comprende la concesión y alquileres de espacios de los diferentes predios, se debe pensar en hacer un mejor uso de los activos del Club, utilizando al máximo permisible los campos de fútbol y espacios para que estos mismos generen flujos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Debido a que la deuda ha llevado al Club a una situación crítica, se debe trabajar en una clara gestión no sólo comercial sino estructural, pues el Club no ha tenido una visión sostenible que permita pagar sus deudas sin la gestión de activos.

Con ello se puede indicar que se deberá concesionar o vender activos que no sean utilizados de manera eficiente actualmente y que puedan cubrir el monto de la deuda. Para ello se puede indicar que parte de las explanadas del Estadio Monumental, puedan ser concesionadas o vendidas, pero para ello el Club deberá inscribir el estadio a su nombre, puesto que en 17 años no se hizo gestión alguna.

En el caso de Campomar, se debe cambiar la zonificación, con el objetivo de habilitar la comercialización del predio como urbana y su valor suba.

Por último, el estadio "Lolo Fernández" tiene cargas legales que fueron puestas en el año 2000, debido a los problemas políticos que tenían los dirigentes de Gremco con el gobierno. Para el año 2019, esas cargas legales quedarían sin efecto para que el predio pueda ser vendido o concesionado, ya que ya no existe un estadio en ese lugar.

Acompañado de esta estrategia financiera, su sumaría la gerencia de control de gestión, encargada en el cumplimiento de estos objetivos hasta el centenario del Club, que se llevará a cabo en 2024.

Para analizar el impacto conjunto de estos planteamientos se han realizado dos simulaciones del estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja hasta el 2024, presentándose un escenario conservador y uno optimista.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 5. Estado de resultados y flujo de caja proyección conservadora al 2024

CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES - PROYECCIÓN CONSERVADOR

ESTADO DE RESULTADOS (miles de S/.)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	**34,163**	**36,218**	**34,919**	**36,575**	**37,590**	**40,207**	**39,878**
Sponsors	2,436	4,250	4,250	5,350	6,050	6,750	7,673
Derechos de televisión	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600
Taquilla	6,500	7,475	7,475	7,475	7,475	7,475	7,475
Venta de jugadores	1,120	1,600	-	-	-	1,600	-
Licencias	351	421	484	532	559	559	559
Alquileres	198	198	198	198	198	198	198
Menores y polideportes	2,165	2,382	2,620	2,882	3,170	3,487	3,835
Socios	216	821	821	1,067	1,067	1,067	1,067
Concesiones	168	168	168	168	168	168	168
Torneos internacionales	3,331	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225
Venta de productos	47	47	47	47	47	47	47
Seguros FPF	31	31	31	31	31	31	31
Costo de ventas	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**
Costos variables	-	-	-	-	-	-	-
Costos fijos	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888
Margen Bruto	**31,275**	**33,330**	**32,031**	**33,687**	**34,702**	**37,319**	**36,990**
Margen Bruto (%)	**91.5%**	**92.0%**	**91.7%**	**92.1%**	**92.3%**	**92.8%**	**92.8%**
Gastos administrativos	29,017	28,816	28,636	28,473	28,327	28,196	28,077
Gastos de ventas	-	-	-	-	-	-	-
Margen Operativo	**2,258**	**4,514**	**3,395**	**5,214**	**6,375**	**9,123**	**8,913**
Margen Operativo (%)	**6.6%**	**12.5%**	**9.7%**	**14.3%**	**17.0%**	**22.7%**	**22.4%**
Gastos Financieros	2,704	2,433	2,190	1,971	1,774	1,597	1,437
UAI	**- 446**	**2,081**	**1,205**	**3,243**	**4,601**	**7,526**	**7,476**
Imp. Renta (30%)	-	-	-	-	-	-	-
U. Neta	**- 446**	**2,081**	**1,205**	**3,243**	**4,601**	**7,526**	**7,476**

CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES - PROYECCIÓN CORSERVADOR

Flujo de Caja Libre	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Operativo	2,258	4,514	3,395	5,214	6,375	9,123	8,913
Depreciación (+)	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888
EBITDA	**5,146**	**7,402**	**6,283**	**8,102**	**9,263**	**12,011**	**11,801**
EBITDA (%)	**15.1%**	**20.4%**	**18.0%**	**22.2%**	**24.6%**	**29.9%**	**29.6%**
Impuestos y participaciones	-	-	-	-	-	-	-
Generación interna de caja	**5,146**	**7,402**	**6,283**	**8,102**	**9,263**	**12,011**	**11,801**
Inversión en Activos Fijos	- 450	- 450	- 450	- 450	- 450	- 450	- 450
Servicio Deudas atrasadas	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000
Reducción de facturas adelantadas		- 3,648	- 6,080	- 7,296			
Número de facturas		3	4	5			
FCF	**2,696**	**1,304**	**- 2,247**	**- 1,644**	**6,813**	**9,561**	**9,351**
FCF (%)	**7.9%**	**3.6%**	**-6.4%**	**-4.5%**	**18.1%**	**23.8%**	**23.4%**

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 6. Estado de resultados y flujo de caja proyección optimista al 2024

CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES - PROYECCIÓN OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS (miles de S/.)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	**34,286**	**55,816**	**62,217**	**71,543**	**69,772**	**74,758**	**81,993**
Sponsors	2,436	14,875	18,725	21,175	23,625	27,125	27,125
Derechos de televisión	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600
Taquilla	6,500	7,475	9,460	10,406	11,447	12,591	13,850
Venta de jugadores	1,120		-	5,600	-	-	5,600
Licencias	351	421	484	532	559	559	559
Alquileres	198	198	198	198	198	198	198
Menores y polideportes	2,165	2,382	2,620	2,882	3,170	3,487	3,835
Socios	216	821	1,067	1,067	1,067	1,067	1,067
concesiones	168	168	168	168	168	168	168
Torneos internacionales	3,331	11,659	11,659	11,659	11,659	11,659	11,659
Venta de productos	170	187	206	226	249	274	301
Seguros FPF	31	31	31	31	31	31	31
Costo de ventas	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**	**2,888**
Costos variables	-	-	-	-	-	-	-
Costos fijos	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888
Margen Bruto	**31,398**	**52,928**	**59,329**	**68,655**	**66,884**	**71,870**	**79,105**
Margen Bruto (%)	**91.6%**	**94.8%**	**95.4%**	**96.0%**	**95.9%**	**96.1%**	**96.5%**
Gastos administrativos	29,017	28,816	28,636	28,473	28,327	28,196	28,077
Gastos de ventas	-	-	-	-	-	-	-
Margen Operativo	**2,381**	**24,112**	**30,693**	**40,182**	**38,557**	**43,674**	**51,028**
Margen Operativo (%)	**6.9%**	**43.2%**	**49.3%**	**56.2%**	**55.3%**	**58.4%**	**62.2%**
Gastos Financieros	2,704	2,433	2,190	1,971	1,774	1,597	1,437
UAI	**- 323**	**21,679**	**28,503**	**38,211**	**36,783**	**42,077**	**49,591**
Imp. Renta (30%)	-	-	-	-	-	-	-
U. Neta	**- 323**	**21,679**	**28,503**	**38,211**	**36,783**	**42,077**	**49,591**

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

CLUB UNIVERSITARIO DE DEPORTES - PROYECCIÓN OPTIMISTA

Flujo de Caja Libre	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Operativo	2,381	24,112	30,693	40,182	38,557	43,674	51,028
Depreciación (+)	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888
EBITDA	**5,269**	**27,000**	**33,581**	**43,070**	**41,445**	**46,562**	**53,916**
EBITDA (%)	**15.4%**	**48.4%**	**54.0%**	**60.2%**	**59.4%**	**62.3%**	**65.8%**
Impuestos y participaciones	-	-	-	-	-	-	-
Generación interna de caja	**5,269**	**27,000**	**33,581**	**43,070**	**41,445**	**46,562**	**53,916**
Inversión en Activos Fijos	- 450	- 450	- 450	- 450	- 450	- 450	- 450
Servicio Deudas atrasadas	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000	- 2,000
Reducción de facturas adelantadas		- 3,648	- 6,080	- 7,296			
Número de facturas		3	4	5			
FCF	**2,819**	**20,902**	**25,051**	**33,324**	**38,995**	**44,112**	**51,466**
FCF (%)	**8.2%**	**37.4%**	**40.3%**	**46.6%**	**55.9%**	**59.0%**	**62.8%**

Fuente: elaboración propia

- **Responsables, acciones, recursos, tiempos, riesgos**

Con respecto a la ejecución de los planes de acción, se debe tener en consideración que la participación del Administrador Concursal debe ser permanente, como líder y cabeza visible de las iniciativas que formule el Club. Para ello muestra la gestión de responsables, acciones, recursos, tiempos y riesgos en el corto y mediano/largo plazo:

Corto plazo:

Debido al cambio de estructura planteado, se priorizará la incorporación de las Gerencias de Finanzas y Operaciones, quienes serán las encargadas de aterrizar e implementar la estructura, presupuesto y flujo de caja proyectado para los siguientes años, enfocadas en la operatividad total buscando la mayor eficiencia posible. Esto sin dejar de lado al equipo legal que acompañará a los gerentes en el transcurso del proceso de cambio.

Para el tema comercial, a pesar de ser un área neurálgica, se le dará el encargo a un Jefe Comercial, quien tendrá reporte a la Gerencia de Operaciones. Su objetivo principal será la búsqueda de Sponsors que puedan cubrir gastos operativos, no necesariamente sponsors que brinden ingresos ya que una forma de ahorrar es optimizar los gastos operativos y enfocarse en cubrir las necesidades del primer equipo y demás divisiones.

Las acciones que se tomarán estarán centradas en el control del presupuesto y cómo lograr reducir el pasivo corriente que se ha generado desde el inicio del proceso concursal (2012). Para ello se establecerán políticas de plazo promedio de pago a proveedores, plazo promedio de cobros, adendas en contratos comerciales con penalidades favorables al Club, contratos de jugadores en base a una tabla de estadística, se implementarán políticas de compras, almacenes y se tendrán revisiones mensuales con el Administrador Concursal para validar los avances de la gestión corriente.

Con respecto a los tiempos de implementación, el presupuesto deberá ser elaborado desde setiembre y con fecha de aprobación de noviembre del año en curso, para el siguiente año. El ingreso de los Gerentes mencionados será de manera inmediata, más no el armado de sus equipos, los cuales se realizarán desde el inicio del año siguiente, para fines del caso el año 2018.

Los posibles riesgos estarán en base a la disponibilidad de caja, ya que desde el inicio de su gestión no hubo un manejo financiero adecuado y esto pueda afectar a la gestión de operaciones del Club. El incumplimiento en las fechas de pago de refinanciamientos que se acordasen, llevaría a tener nuevamente pérdida de confianza. En el caso del área Logística, el incumplimiento de pago a proveedores reducirá enormemente el abastecimiento oportuno

quitando el crédito al que el Club pueda acceder, ya que suele ser una práctica común que un proveedor evalúe a la empresa a la que le vende productos y muchas veces los EEFF del Club, de años anteriores no serán favorables.

Mediano/largo plazo

Una vez ejecutado el plan de corto plazo, se incorporaría un Gerente de Marketing-Comercial y un Gerente de Comunicaciones, quienes tendrán el objetivo de mejorar la credibilidad de la institución, con empresas y medios de comunicación. El plan comercial deberá tener un presupuesto pensado en la búsqueda de patrocinadores que auspicien al Club, generación de nuevos productos y un enfoque buscando potenciar la propuesta de valor hacia el socio del Club.

El Gerente Deportivo, deberá reforzar su equipo con la secretaría técnica y el apoyo del área Financiera y de Operaciones para que los planes en cada una de las divisiones se puedan llevar a cabo.

En esta segunda fase, la inclusión de un Gerente de Control de Gestión, quien tendrá a cargo la elaboración del Planeamiento Estratégico y posteriormente liderará el cumplimiento del mismo. Además, se debe considerar que la continuidad de Carlos deberá permanecer en evaluación constante, puesto que los resultados de su primera etapa como dirigente del Club, lo llevaron a tener una mala reputación mediática y varios opositores que dificultarían el trabajo de su equipo de administración.

Con respecto a los tiempos de implementación el ingreso de los ejecutivos se dará en el año 2018, afianzando la gestión que se viene realizando desde inicios de año. La visión de largo plazo está enfocada en conseguir el pago de la deuda mediante la concesión o venta de activos y el cambio de estatutos para formalizar la institución.

Los riesgos existentes están en manos del tema mediático, disponibilidad de caja y la estrategia comercial sobre el plan de reestructuración, ya que de no conseguir empresas interesadas en la concesión y/o venta de activos, la deuda no podrá ser cancelada y se tendrá que volver a empezar, sumergiendo al Club en una crisis aún mayor.

2.7.3 Propuesta al modelo de negocio y estrategia

A continuación, se detalla el modelo de negocio propuesto para el caso:

Figura 5. Modelo de negocio: propuesta Club Universitario de Deportes

Fuente: elaboración propia

Sobre el modelo de negocio que encontró Carlos y al cual le generó ciertos cambios, nuestra propuesta es la siguiente:

Como propuesta, creemos es importante darle mayor énfasis al giro “entretenimiento” y que el enfoque es correcto al tratar de darle un mayor valor al cliente o espectador. Esto creemos debe ir ligado al propósito del Club que es la generación de ingresos buscando rentabilidad, de manera en que se cumpla esa intención de hacer el Club más grande y como consecuencia se genere confianza y credibilidad.

Sobre la fórmula de rentabilidad, en un primer paso buscar estabilidad y balance. Esto mediante sistemas de control sobre las actuales fuentes de ingreso (TV, taquillas, entre otros) y luego generando cultura en cuanto a dichos sistemas. Como un segundo paso, desarrollar la marca Universitario para que se abran las puertas de nuevos canales de venta y generación de ingresos.

En cuanto a la propuesta de valor al canal, desarrollar el negocio digital que acerque al Club a las nuevas generaciones y futuros nuevos hinchas del Club. Esto mediante la creación de un canal virtual, tienda crema y la propuesta integral de estos nuevos canales de venta con los canales de comunicación del Club.

En cuanto a la propuesta de valor al cliente, por otro lado, trabajar o gestionar el universo de socios que hoy se presentan claramente desatendidos.

La estrategia debe girar en torno al desarrollo de la marca Universitario mediante la ejecución de espectáculos deportivos de primer nivel y que generen una experiencia diferenciada que atraiga nuevos hinchas y familias.

Por último, no podemos perder de vista el impacto del Club en el sector, la sociedad y los valores detrás del deporte. El Club tiene la posibilidad y responsabilidad de impulsar los valores del deporte a las nuevas generaciones, con la posibilidad de que ese trabajo bien hecho le permita capitalizar el crecimiento que se busca a mediano y largo plazo. Convertirse en un Club formador, sinónimo de buenas prácticas a todo nivel.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.8 Plan de dictado

Tabla 7. *Teaching plan* por áreas de discusión

AREA DE DISCUSIÓN 1 MODELO DE NEGOCIO	AREA DE DISCUSIÓN 2 ANÁLISIS DEL SECTOR	AREA DE DISCUSIÓN 3 ESTRATEGIA
Puntos clave: • Recursos y procesos críticos • ¿Cómo funciona?	Puntos clave: • Principales stakeholders • ¿Política?	Puntos clave: • Where to play • How to win • Winning aspirations
Objetivo de aprendizaje: Identificar cuales son los drivers en fórmula de rentabilidad	Objetivo del aprendizaje: Analizar como como interactúan los stakeholders del sector, a través del análisis de las 5 fuerzas	Objetivo del aprendizaje: A través de un análisis FODA, si la empresa cuenta con una Estrategia adecuada para el sector.
Tiempo: 25 min	Tiempo: 25 min	Tiempo: 10 min

Fuente: elaboración propia

Pizarra 1:

¿A quién representamos en el caso? ¿Quién soy?

¿Cuáles son los problemas principales que enfrenta la U al año 2018?

¿Cuáles son las causas de dichos problemas? ¿Qué falló?

Pizarra 2:

¿Cómo funciona el sector del fútbol peruano? - PORTER

Pizarra 3:

¿Cuál es la estrategia y modelo de negocio del Club? (Parte 1)

Pizarra dedicada al modelo de negocio.

Pizarra 4:

¿Cuál es la estrategia y modelo de negocio del Club? (Parte 2)

Pizarra dedicada a la estrategia.

Pizarra 5:

¿Qué recomendaciones plantearían ante los 4 ámbitos clave?

¿Cambiar la estrategia y el Modelo de Negocio?

¿Alternativas y criterios por ámbito clave?

Pizarra 6:

¿Qué pasó? ¿Qué se hizo y por qué se hizo?

Conclusiones y recomendaciones.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.9 Epílogo

Con el panorama que tenía Carlos, tuvo que replantear las cosas en más de una ocasión y tomó ciertas decisiones que dieron resultados de cara a detener la caída libre en la que se encontraba el Club.

En la estructura organizacional, Carlos decidió apostar por conformar su propio equipo, ya que creía que quienes dirigieran el Club, debería tener un sentido de identidad distinto al de un tercero. Se enfocó en los dos primeros pilares del equipo, el área de Operaciones y el área Deportiva, trayendo a un ejecutivo del rubro corporativo, con experiencia en gestión logística, proyectos e infraestructura, pero además con una visión financiera para poder aterrizar los requerimientos que el área deportiva solicitara de manera eficiente y estableciendo como primer objetivo políticas de gasto, este ejecutivo se hizo cargo de la Gerencia de Administración y Operaciones. Por otro lado, en el rubro deportivo, trajo al Club a un dirigente con más de 20 años en el rubro del fútbol, quien era respetado en el medio por su honestidad y manejo de presupuestos acotados, había sido presidente de Segunda División y tenía buena llegada a otros clubes y también a los jugadores del plantel. Posteriormente conformó el equipo con un Gerente de Marketing con más de 10 años de experiencia en el rubro de publicidad y Sponsoría, quien había trabajado en una empresa líder de telecomunicaciones y conocía muy bien la identidad del Club, pues apostaba en que el Club no necesitaba solo dinero, si no recuperar confianza, de la mano de esta Gerencia llegó al Club desde Argentina un experto en comunicaciones y manejo de conflictos mediáticos para asumir la Gerencia de Comunicaciones, por último se sumó al equipo un Gerente de Gestión de Control cuyos objetivos principales fueron establecer los lineamientos del Planeamiento Estratégico y realizar auditorías internas para la mejora de los procesos.

De cara al rubro económico-financiero, lo primero que se le encargó al Gerente de Administración y Operaciones, fue realizar un presupuesto austero para el 2018, estableciendo políticas de gastos y ordenando los presupuestos por áreas, sobre todo en la Deportiva a la cual se le ordenó implementar una estructura salarial para los jugadores del primer equipo. Los gastos de ese año estuvieron alineados a las mínimas necesidades que el Club necesitará y el personal también fue ajustado, con la finalidad de no tener duplicidad de funciones y gastos innecesarios. Paralelamente se le pidió hacer un levantamiento de las deudas corrientes que el Club tenía, para empezar a realizar fraccionamientos y acuerdos de pagos con proveedores de gestiones anteriores y proveedores corrientes que habían brindado servicios y no habían podido ser cancelados. Por último, realizó un levantamiento de necesidades operativas y comerciales,

para que el área de Marketing pueda conseguir Sponsors que ayuden a reducir gastos, y a generar mayores ingresos.

En Marketing, se trabajó en una estrategia de generación de confianza con diferentes referentes de cada rubro y se empezaron a generar reuniones de trabajo, contándoles sobre quienes dirigían el Club, de donde provenían y cuáles eran los planes para ese año, pues había que recuperar confianza perdida en los últimos 30 años. Asimismo, se valorizó por completo el uniforme del Club y para cada espacio disponible, en coordinación con el área de Administración y Operaciones, se definió una estrategia de valorización, que económicamente en un inicio era menor, pero tenía una sola finalidad, generarle confianza al Sponsor y demostrarle que, con el Club como marca aliada, podía crecer en ventas. En años posteriores, esa propuesta incrementaría llegando a su valor real. Por otro lado, de cada al hincha, se realizaron 2 acciones: La primera, fue establecer precios anuales, eso significaba que el Club mantendría sus precios para todo el año, sin aprovecharse del momento o situación por la que el Club estuviese pasando. También se habilitó una tribuna que por tradición no había estado abierta, pues pertenecía siempre al equipo rival, la tribuna sur. Esta tribuna, se acondicionó para que se llame "tribuna familiar", a un ticket mucho menor que las otras, pero con la condición de que puedas ingresar al estadio sólo si es que fueras con un menor de edad para que pueda disfrutar el evento deportivo, esta acción tenía un efecto colateral que era crear nuevos hinchas o generarles identidad desde muy pequeños. Los resultados de Sponsoría y Taquilla se incrementaron significativamente a comparación de años anteriores.

Por último, en el rubro deportivo se decidió hacer un mix entre el primer equipo y las divisiones menores, pues no se tenía un proyecto de semillero de talentos en menores claro, pero si se trabajó fuertemente con las categorías más cercanas a la Reserva y Primer Equipo, brindándoles apoyo nutricional, que incluía la alimentación y suplementación por parte del Club, Coach, Psicólogo y preparador físico dedicado a este grupo de jugadores, quienes al año siguiente tuvieron la suerte de poder debutar en primera división. En muchos casos han sido prestados a otros equipos, esto genera ingresos adicionales al Club. De cara al primer equipo, la Gerencia de Administración y Operaciones, trabajó en proyectos de infraestructura en la Sede principal de entrenamiento Campomar, buscando que toda la operación deportiva se concentre en ese lugar, implementando un gimnasio, tópico, comedor, camerino, habitaciones y un área de esparcimiento para los jugadores, para que, durante los microciclos, puedan concentrar sin tener que salir de la sede. Lamentablemente ese año, La FPF impuso una sanción al Club imposibilitándolo de poder fichar nuevos jugadores, sanción que estuvo mal dirigida, pues su

objetivo era que el Club no gaste más de lo que debía, pero truncando nuevas contrataciones, el Club se quedaba con todos los contratos altos que tenía, esto llevó a la salida del técnico de ese momento y la incorporación de un joven técnico chileno, que ayudó a salir al Club, de la crisis deportiva en la que se encontraba, para el año 2019 se apostó por tener un equipo sólido y un nuevo técnico, uno que ya conocía la casa, con quien se peleó el primer puesto de ese año. Asimismo, se logró realizar una de las ventas más importantes de los últimos años, un jugador formado en las divisiones menores al mercado chino por un valor de 1.6 MM de dólares, generando movimiento al rubro en general.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

Sobre el diagnóstico

Encontramos que el sector presenta ciertas características tales como informalidad, poco atractivo para la inversión, etc., que deberían permitirle a Universitario desarrollarse como institución. Algunas como la historia, el arraigo popular y el poder de la marca nos hacen creer que esas oportunidades son exclusivas de clubes grandes como Universitario o Alianza Lima. Para cualquier nuevo "participante", el sector se presenta poco atractivo, con muchos riesgos e inestable.

Al analizar el modelo de negocio del Club en la época pre-Carlos Moreno, no encontramos una estrategia definida en cuanto a gestión y una estrategia muy básica desde el punto de vista deportivo. Existen distintas opciones como se mencionó en el caso; como, por ejemplo, tener una estrategia formativa buscando vender jugadores que es el caso de la San Martín en el mercado peruano. La plataforma de Universitario permite distintos matices en cuanto a la estrategia, pero no tener una definida solo hace que el Club navegue sin rumbo definido.

A nivel de gestión el Club no ha tenido un buen desempeño. A nivel comercial el hecho de haber manejado toda la gestión tercerizada y sin una estrategia clara y ligada al *core* del negocio, ha hecho que no se den avances a nivel de facturación. El cambio de la estrategia y la formación de un equipo ligado a esta debería mostrar resultados a corto plazo.

A nivel de gestión financiera el manejo fue escaso, no teniendo lo básico como un presupuesto y que este esté alienado a una cultura de eficiencia. No se realizó una gestión consciente en relación a la deuda generada desde el inicio del proceso concursal, la cual superaba los 25 MM de soles, lo cual cegaba la visión del año siguiente pensando en que todo volvía a la normalidad, económicamente hablando. El Club debe trabajar en torno a la cultura de ejecución del presupuesto.

En el rubro de Operaciones, no hubo un manejo de manera integral del club, solo se enfocó en el en primer equipo, descuidando los predios, otras disciplinas, etc.

Uno de los retos más grandes del Club, en paralelo con la reconstrucción de la institucionalidad, es el desarrollo de credibilidad, tan venida a menos en los últimos años.

Sobre el plan de acción

Reforzando la idea de fondo, es difícil creer en soluciones inmediatas que conlleven cambios radicales de estructura y creación de la cultura interna a todo nivel. El plan de acción

está pensando; por ende, en medidas de corto plazo que permitan sentar las bases de una correcta gestión para luego ser potenciadas en el mediano o largo plazo. Dicho esto:

A nivel estructura es inevitable pensar en que se necesitan más manos, pero de calidad. El plan inmediato tiene por objetivo priorizar carencias, razón por la cual la propuesta es buscar estabilizar las operaciones y la gestión financiera o presupuestal, entendiendo esto como un primer paso para la construcción de un equipo más grande y mejor preparado.

No se puede volver a dejar la gestión comercial en manos de un tercero dado que estos deben estar ligados a la estrategia y son parte del *core* del negocio. Definitivamente debe ser alguien *in-house* que conozca las necesidades y vele por los objetivos del Club. Es un manejo muy sensible e importante como para volver a tercerizarlo.

La administración presupuestal tiene que tener un punto de partida y la generación de un presupuesto único es solo la punta del iceberg. Detrás debe haber un plan de desarrollo de cultura presupuestal trasversal a la organización.

Universitario es un Club deportivo que no solo tiene un primer equipo de fútbol sino también otras categorías y disciplinas. De la correcta gestión integral de sus divisiones menores y de todas sus disciplinas deberían construirse los cimientos de un mejor club, un club rentable, con mejores predios, con más socios y más logros. La separación de la gerencia deportiva de una secretaría técnica tiene por objetivo el desarrollo de toda la organización en beneficio del Club.

Conceptuales

El rol del director general es clave en cuanto a la labor de supervisión, control y ejecución de un plan estratégico para el cumplimiento de objetivos. En un Club como Universitario, ese rol se amplifica al tener también la responsabilidad de lidiar con un problema como el de la deuda concursal y por el nivel de exposición ante la opinión pública que el cargo conlleva. En el presente caso, las razones para la elección del protagonista como director distan de su *expertise* o cualidades a nivel de gestión y se deben; principalmente, a la confianza o cercanía con los intereses del principal acreedor y a su *expertise* en procesos concursales.

En situaciones como la de Universitario, la elección del candidato no asegura su éxito al tener la gestión corriente como "parte de un todo" con intereses mayores.

Sobre la importancia de entender el modelo de negocio en el que estamos, procesos concursales, puede ser clave para no confundir estrategias u objetivos finales. Es fácil concentrar esfuerzos pensando exclusivamente en el fútbol cuando quizá el negocio amerita centrarlos en el negocio del espectáculo y el trabajo del valor de marca.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Referencias bibliográficas

Apoyo Consultoría. (2004). *Desarrollo e implementación de una estrategia para la mejora de la competitividad e incremento de la rentabilidad en el fútbol peruano*. Recuperado de https://slideplayer.es/slide/1027306/

Asociación Deportiva de Fútbol Profesional. (2020). Recuperado de https://adfp.org.pe/

Bruera, P. (2020). *Mecanismos de solidaridad.* Recuperado de https://www.derechosdelfutbol.com/mecanismos-de-solidaridad

Carrillo, L. (2018, 31 de enero). ¿FPF o ADFP? ¿Quién debe dirigir el fútbol profesional en el Perú? [post de un blog]. *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2018/01/fpf-o-adfp-quien-debe-dirigir-el-futbol-profesional-en-el-peru.html/

Club Universitario de Deportes. (1933). *Estatutos*. Autor.

Club Universitario de Deportes. (2017). *Estados Financieros.* Auditoría de Monzón, Valdivia, Falconi & Asociados.

Club Universitario de Deportes. (2018). *Resumen de la situación económico-financiera de Universitario*. Recuperado de https://universitario.pe/noticias/noticias/resumen-de-la-situacion-economico-financiera-de-universitario-en-la-actualidad

Club Universitario de Deportes. (2021, 29 de abril). Historia. En *Wikipedia*. Recuperado el 16 de diciembre 2020, de https://es.wikipedia.org/wiki/Club_Universitario_de_Deportes

Collis, D., y Montgomery, C. (1995) *Estrategia corporativa: marco conceptual.* Harvard Business School.

¿Cómo y cuándo llegó el fútbol al Perú? Conoce la historia. (2020, 01 de junio). *La República.* Recuperado de https://aweita.larepublica.pe/magazine/1182039-como-y-cuando-llego-el-futbol-al-peru-conoce-la-historia

Con Alfredo Gonzales a la cabeza, las dirigencias causantes de la deuda de la “U”. (2020, 1 de junio). *Diario Libero.* Recuperado de https://libero.pe/futbol-peruano/1563375-universitario-origen-deudas-gremco-sunat-video-estadio-monumental-alfredo-gonzales-javier-aspauza-julio-pacheco

Descentralizado 2017: ADFP discute bases del torneo ante la FPF. (2017, 06 de enero). *El Bocón.* Recuperado de https://elbocon.pe/futbol-peruano/descentralizado/descentralizado-2017-adfp-discute-bases-del-torneo-ante-la-fpf-138110/

El 'Clásico de los Bastonazos', el primero de la historia. (2020, 23 de septiembre). *Club Universitario de* Deportes. Recuperado de https://universitario.pe/noticias/historia/el-clasico-de-los-bastonazos-el-primero-de-la-historia

Estadio Lolo Fernández sería un centro comercial sólo si se cambia la ley. (2016, 28 de octubre). *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/estadio-lolo-fernandez-seria-centro-comercial-cambia-ley-119164-noticia/

Estadio Monumental (Perú). (21 de abril de 2021). En *Wikipedia*. Recuperado el 16 de diciembre 2020, de https://es.wikipedia.org/wiki/Estadio_Monumental_(Per%C3%BA)

Federación Peruana de Fútbol [FPF]. (2018). *FPF presentó resultados del sistema de licencias en el 2017.* Recuperado de https://fpf.org.pe/fpf-presento-resultados-del-sistema-de-licencias-en-el-2017/

Federación Peruana de Fútbol [FPF]. (2020). *Historia.* Recuperado de https://fpf.org.pe/

Federación Peruana de Fútbol no reconoce a la nueva Junta Directiva de la ADFP. (2018, 08 de enero). *RPP Noticias.* Recuperado de https://rpp.pe/futbol/descentralizado/fpf-no-reconoce-a-la-nueva-junta-directiva-de-la-adfp-noticia-1098613

FPF tomaría control absoluto del fútbol peruano (2018, 9 de enero). *Perú21*. Recuperado de https://peru21.pe/deportes/fpf-tomaria-control-absoluto-futbol-peruano-391248-noticia/

Hamermesh, R. (1988). *Nota sobre la implementación de la estrategia*. Harvard Business School.

La historia no contada del caso Walter Oyarce. (2015, 25 de octubre). *Diario Expreso.* Recuperado de https://www.expreso.com.pe/especiales/la-historia-no-contada-del-caso-walter-oyarce/

Ley Nº 10191. Adjudicando un terreno de propiedad fiscal, situado en Lima, al Club Universitario de Deportes. *Justia Perú*, 03 de marzo de 1945. Recuperado de https://peru.justia.com/federales/leyes/10191-mar-3-1945/gdoc/

Ley Nº 27809. Ley general del sistema. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 8 de agosto, 2002. Recuperado de https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0026/ley-27809.pdf

Moreno, C. (2017). *Propuesta de plan de reestructuración.* Autor.

Orrego Penagos, J. (2008, 18 de octubre). La historia del fútbol en el Perú [post de un blog]. *Blog PUCP*. Recuperado de http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2008/10/18/la-historia-del-futbol-en-el-peru/

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Sunat inicia proceso concursal especial a cinco clubes de fútbol. (2012, 7 de marzo). *Gestión.* Recuperado de https://archivo.gestion.pe/noticia/1383939/sunat-inicia-proceso-concursal-especial-cinco-clubes-futbol