

Gestión profesional y competitividad del Fútbol

16 de Junio de 2022



Felipe Cantuarias

Expresidente de Sporting Cristal y ex miembro independientes del Comité de Gobernanza y Control de FIFA

Para **Lampadia**

Luego del mundial de Rusia 2018, y siguiendo la exitosa experiencia de Colombia y Chile, países que luego de clasificar al mundial de Sudáfrica y Brasil dieron un salto de calidad en la profesionalización de su fútbol profesional, la FPF decidió lanzar una iniciativa similar, proyecto que me tocó liderar.

El grupo de trabajo estuvo compuesto por gerentes jóvenes y profesionales de primer nivel de la FPF (ninguno de los cuales continuó con la llegada del actual presidente). Se logró el apoyo de un equipo de especialistas de FIFA que Presidió Nic Coward, el ex CEO de la Premier League (quien lideró la gran transformación de esta Liga, para muchos la mejor del mundo). Además, se contó con el soporte del Grupo Apoyo para el análisis estratégico.



La primera parte del trabajo nos permitió identificar las razones por las cuales el fútbol peruano se encontraba muy atrasado en relación con otros países de la región:

1. Falta de visión estratégica del fútbol como negocio y marca

- La industria del fútbol en el Perú se encuentra menos explotada que la de países similares de la región. No entendemos que el fútbol es parte del negocio del entretenimiento y tiene un gran potencial de crecimiento.
- Los ingresos de los equipos de fútbol en Perú no se encuentran diversificados y dependen principalmente de los derechos de TV. Falta de desarrollo e inversión en líneas de generación de ingreso como exportación de jugadores, marketing, taquilla y gestión de redes e imagen.

2. Carencia de Gobierno Corporativo y Gestión Profesional

- Debilidad Institucional en los gestores del fútbol profesional. Ausencia de estructura organizacional, carencia de planes estratégicos, comerciales y deportivos. Falta de transparencia y alta tolerancia a la corrupción. Carencia de talento en las gestiones deportivas.

3. Falta de competitividad deportiva e inversión en menores

- Malos resultados deportivos. Perú es un sólido noveno de diez en la Región a nivel de selecciones y de clubes.
- Bajos niveles de inversión en menores e infraestructura, los cuales se consideran un gasto y no una inversión. Imposible competir si no se forma más talento.

En base a este diagnóstico, se elaboró y aprobó el Plan Centenario, el Plan Estratégico de 5 años de la FPF que buscaba la transformación profunda de nuestro fútbol para recuperar la competitividad, institucionalidad y gestión profesional. El Plan Centenario incluyó la implementación del proyecto de

formación de menores más amplio y profesional de la región. Asimismo, el lanzamiento de un plan de transformación del fútbol profesional, tanto de la Liga 1 como de los equipos de fútbol profesional, para contribuir a su gobierno corporativo y solidez financiera, y también para recuperar su competitividad internacional.

Lamentablemente con el ingreso de Agustín Lozano a la presidencia de la FPF en diciembre de 2018, el Plan Centenario fue desactivado. La competencia de menores se detuvo por más de 2 años, pese a que todos los demás países de la región reiniciaron sus competencias hace más de 1 año. El campeonato de reservas (Sub 18) recién ha comenzado en el mes de junio. Como lo ha señalado Juan Carlos Oblitas, será muy difícil que nuestras selecciones de menores compitan con los demás países de la región.

Todo lo avanzado en Gobierno Corporativo y Transparencia fue eliminado por la nueva Directiva de la FPF.

- Se dejaron de lado las licitaciones para la contratación de los temas principales (indumentaria deportiva, derechos de TV, etc.).
- Los ingresos provenientes de la Selección en lugar de invertirse en desarrollo del fútbol (fútbol formativo, infraestructura, gobierno corporativo y gestión deportiva y profesionalizar las Ligas 1 y 2) se gastaron en viajes dirigenciales, en entregas en efectivo a los clubes que se usaron para gastos corrientes y no para infraestructura, menores o profesionalizar la gestión.

Para lograr el objetivo de una transformación profunda que permita crear las condiciones para reducir las brechas con los demás países de la región y poder aspirar a clasificar a todos los mundiales, se implementó una Propuesta de Valor basada en: **“Lograr una gestión de clase mundial para el fútbol peruano, con transparencia y cultura ganadora”.**

Para alcanzar ese propósito **identificamos tres pilares estratégicos:**

1. **Desarrollar el fútbol como marca/producto** – mejorar la percepción del fútbol peruano a través de la creación de una marca atractiva y competitiva en el espacio del entretenimiento. Tomar consciencia que el fútbol es una industria más grande que sólo un campeonato organizado, que es más bien una industria capaz de generar el doble de los ingresos actuales, a través de la creación de un producto capaz de competir en el espacio del entretenimiento como es en todas partes del mundo y debe ser capaz de mejorar el espectáculo / experiencia y potenciar la relación con patrocinadores / auspiciadores.
2. **Exigir Gobierno Corporativo y Transparencia y atracción de talento.** Desarrollar las capacidades gerenciales en todos los clubes profesionales a través de la creación de un modelo corporativo de gestión que apunte al desarrollo de la industria del fútbol en el Perú. La gestión directiva y administrativa de los clubes (Gobierno Corporativo), que se debe estandarizar y acompañar de un mismo macro plan de crecimiento de la industria del fútbol peruano y empezar a construir y asegurar una buena reputación total para todos a nivel nacional que pase por el rechazo total a la corrupción.

3. Elevar la competitividad deportiva y gestión eficiente del fútbol. Asegurar las condiciones para encontrar la excelencia deportiva a través de la aplicación gradual del sistema de licencias sugerido por FPF y FIFA y La gestión deportiva y la importancia de la inversión en menores como pilar clave de desarrollo y el entendimiento de lo que una buena gestión puede generar mucho dinero en el futuro.

Este Plan comenzó a implementarse en el primer semestre del 2018, lo cual incluyó la decisión de la Liga de Fútbol Profesional fuera gestionada por la FPF con la intención de liderar el proceso de transformación profundo del fútbol con el acompañamiento de FIFA a quien se le sumó la Liga Española que pasó a ser aliada de la Liga 1 de Perú.

Lamentablemente con la llegada de Agustín Lozano y Oscar Chiri a la FPF a finales del 2018, este plan de transformación institucional y deportivo no sólo sufrió un enorme retroceso, sino que la falta de transparencia y gobierno corporativo de la administración Lozano, así como la carencia de gestión profesional y el abandono del sistema de licencias y desarrollo del fútbol formativo ha sumido al fútbol peruano en una crisis sin precedentes. Hoy el Perú ocupa los últimos lugares en todos los estamentos de fútbol en la región.

Para salir de esta crisis necesitamos promover la unidad y compromiso de todos los actores principales (stakeholders del fútbol) para conseguir la transformación del fútbol profesional, logrando que los clubes se convenzan de que estos cambios permitirán su crecimiento económico y deportivo y de los diversos actores del fútbol.

La reforma del fútbol peruano requiere retomar el Plan Centenario el cual contempla cambios estructurales y urgentes al sistema de fútbol en su conjunto. A continuación, un mapa de ruta de las reformas que la FPF debería implementar:

1. **Liderazgo.** Se requiere una renovación de dirigentes tanto en la FPF como en los Clubes, pero dirigentes con visión empresarial, con ética y que gestionen con visión de largo plazo y dispuestos a medirse por resultados. Sistema de elección debe priorizar al fútbol profesional.
2. **Ética e imagen del fútbol.** Se requiere que todos los Clubes de Fútbol Profesional suscriban, y más importante, cumplan con un Código de Conducta que promueva el respeto y buen comportamiento y, en especial, que se comprometan a desterrar la percepción negativa de la sociedad sobre la industria del fútbol, luchando contra la corrupción y promoviendo la transparencia en las decisiones.
3. **Competitividad de los clubes.** Es necesario atraer inversión privada, de manera de fortalecer patrimonialmente a los clubes, creando las condiciones normativas para promover el ingreso de inversionistas con solvencia moral y económica.
4. **Erradicar informalidad del fútbol.** Eliminar los dobles contratos, las planillas falsas y demás artilugios legales mediante el cumplimiento efectivo del sistema de licencias de fútbol, aplicado de manera profesional e independientes, que obligaría a los clubes a formalizarse como condición para estar apto para jugar en primera división.

5. **Sistema de campeonato competitivo.** Se requiere un sistema de campeonato más atractivo y dinámico, que resuelva el doble sistema de ascenso a primera y que promueva una mayor competencia internacional y el uso de tecnología como en las principales ligas del mundo.
6. **Gestión comercial.** Ver al fútbol como un producto rentable y desarrollar una plataforma comercial para atraer más inversión y patrocinadores al fútbol.
7. **Mejora de la gestión de menores.** Plan de largo plazo, que fortalezca Unidad Técnica de Menores con una visión y estilo definido que permita desarrollo de talento y que trabaje de manera alineada con el comando técnico de la selección mayor.
8. **Recuperar los estadios para la familia, desterrando la violencia.** Leyes más duras y real cumplimiento por las autoridades, carnetización de las barras, liderazgo de los clubes para mejorar seguridad al interior de estadios, sancionar a barristas violentos y eliminar entradas gratis y promover programas para transformar a barristas (como el Programa Desarrollando la Raza Celeste que implemento Sporting Cristal del 2011 al 2015).
9. **Mejorar sistema de justicia.** Un sistema realmente independiente que evite interferencias de los clubes y que administre justicia de manera oportuna.
10. **Profesionalizar el sistema de árbitros.** Invertir en programas de formación y capacitación de árbitros para ponerlos a estándares de otros países, mejorar ingresos de los árbitros y sistema de evaluación más exigentes con sanciones efectivas. Implementar el VAR, pero con procesos que permitan su uso efectivo.
11. **Integración de la ADFP y FPF.** Para lograr un direccionamiento único del fútbol profesional se requiere que todas las responsabilidades normativas y de organización estén bajo un solo ente, como en la mayoría de ligas en el mundo. Asamblea de Presidentes, y no de delegados. Retornando la gestión de la Liga 1 a los clubes profesionales.

Una reforma en estos 11 aspectos podría poner al fútbol peruano en un nivel similar al de países como Ecuador, Uruguay y Colombia. [Lampadía](#)