

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Principales limitaciones y desafíos en el proceso de licenciamiento de los clubes profesionales de fútbol peruano sobre la base de la gestión del cambio: Estudio de caso del Club Sport Boys Association

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

LEANDRO FLORES, Ivan Marcos

INGA GUIMARAY, Carlos Alonzo

Asesorados por: Mgtr. Daniel McBride Gonzales

Lima, junio del 2019

La Tesis

Principales limitaciones y desafíos en el proceso de licenciamiento de los clubes profesionales de fútbol peruano sobre la base de la gestión del cambio: Estudio de caso del Club Sport Boys Association

ha sido aprobada por:

Presidente del Jurado
Mgtr. Miguel Córdova Espinoza

Asesor Jurado
Mgtr. Daniel McBride González

Tercer Jurado
Lic. Luis Soltau Salcedo



A mi madre, te amo mucho. Mis amigos Gonzalo y Arnold.

Ivan Leandro

A Dios, a quien le debo todo. A mis padres y hermana, por la paciencia y apoyo. A todas aquellas personas que me apoyaron durante el trayecto. A mis mejores amigos, sin ellos esto no hubiera sido tan llevadero, ni duradero.

Carlos Inga



Agradecemos en gran manera la disposición del Club Sport Boys Association por abrirnos las puertas y permitirnos conversar con sus empleados, de manera muy especial, a Ana Cuba y a Johan Vásquez. Así mismo, la atención de nuestro asesor Daniel Mc Bride, quien nos guio y apoyó a lo largo de todo este proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación	2
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	3
3. Justificación del estudio.....	5
4. Alcances y limitaciones.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Bases de la Gestión del cambio	8
2. Modelos de Gestión del cambio	13
2.1. Modelo de Investigación Para la Acción de Lewin (1946).....	13
2.2. David Nadler & Michael Tushman (1980 y 1990)	16
2.3. Ocho pasos de John Kotter (1995).....	19
2.4. Modelo del Océano azul Kim & Mauborgne (2005)	22
2.5. Estructura de Cambio Positivo de Whetten & Cameron (2005)	26
2.6. Modelo de Eichholz (2015).....	30
3. Conclusión del marco teórico.....	32
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	33
1. Contexto comercial del fútbol a nivel europeo y brasilero. Un análisis de la generación de ingresos	33
2. Contexto del fútbol profesional peruano. Una mirada de la realidad de los últimos 15 años.....	37
3. El licenciamiento dirigido a los clubes profesionales del fútbol peruano	44
4. Contexto y antecedentes del Club Sport Boys Association	48
5. Conclusiones del marco contextual.....	51
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	52
1. Alcance.....	52
2. Enfoque de la investigación	52

3. Diseño Metodológico de investigación	53
4. Estrategia general de investigación.....	54
5. Variables de la investigación	54
6. Secuencia metodológica de la investigación	56
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS	60
1. Validación de variables con expertos.....	60
2. Análisis de actores clave.....	66
3. Revisión de sub variables para cada unidad de análisis	78
4. Diagnóstico del club bajo las variables del cambio	80
4.1 Comunicación del Cambio.....	80
4.2. Liderazgo para el Cambio	82
4.3. Resistencia al Cambio	83
4.4. Control de Gestión para el cambio.....	84
4.5. Recursos para el Cambio	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS.....	92
ANEXOS	99
ANEXO A: Desempeño de clubes peruanos en torneos internacionales.....	99
ANEXO B: Tablas de facturación anual por club europeo	100
ANEXO C: Ingresos de clubes ingleses 2016/2017	103
ANEXO D: Ingresos de los clubes con mayores ingresos en el mundo	104
ANEXO E: Guía de entrevistas.....	105
ANEXO F: Ficha técnica de entrevistas	107
ANEXO G: Ficha técnica del grupo focal.....	108
ANEXO H: Guías de observaciones.....	109
ANEXO I: Reportes de entrevistas con expertos	112
ANEXO J: Organigrama del Club Sport Boys Association	116

ANEXO K: Reportes de entrevistas a unidades de análisis	117
ANEXO L: Reporte de grupo focal con empleados	134
ANEXO M: Matriz de resultados de entrevistas y observación	135
ANEXO N: Matriz de consistencia	141



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Métodos de enfrentar la resistencia al cambio según Kotter	21
Tabla 2: Categorías de negocios de los clubes de fútbol	34
Tabla 3: Deuda de los clubes de fútbol profesional con la Sunat y jugadores en el 2012	39
Tabla 4: Asistencia al torneo local en los últimos años	40
Tabla 5: Países en Conmebol Libertadores	42
Tabla 6: Asistencia al torneo local en los últimos años	43
Tabla 7: Sub variables de la Comunicación del Cambio	55
Tabla 8: Sub variables del Liderazgo para el Cambio	55
Tabla 9: Sub variable de la Resistencia al Cambio	56
Tabla 10: Sub variables del Control de gestión para el cambio	56
Tabla 11: Sub variables de los Recursos para el cambio	56
Tabla 12: Variables y sub variables	60
Tabla 13: Entrevista a Expertos	61
Tabla 14: Variables y sub variables finales	64
Tabla 15: Junta de Acreedores	67
Tabla 16: Gerente General - Johan Vasquez	68
Tabla 17: Sfera 3	68
Tabla 18: Empleados administrativos del Club Sport Boys Association	69
Tabla 19: Empleados de campo del Club Sport Boys Association	70
Tabla 20: Patrocinadores	70
Tabla 21: Empresas para el programa de beneficios de aportantes	71
Tabla 22: Hinchas del Club	72
Tabla 23: Federación Peruana de Fútbol (FPF)	73
Tabla 24: Gerencia de concesión de licencias	73
Tabla 25: KPMG - Organismo de Control Económico Financiero (OCEF)	74
Tabla 26: Municipalidad del Callao	75
Tabla 27: Comunidad del Callao	75
Tabla 28: Sub variables para cada unidad de análisis	78
Tabla 29: Resumen de resultados para cada unidad de análisis	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análisis de campo de fuerzas	15
Figura 2: Proceso de Transformación.....	17
Figura 3: Institución del liderazgo para el cambio	19
Figura 4: Barreras para el cambio según Kim	23
Figura 5: Inclinando la balanza según Kim y Mauborgne	25
Figura 6: Matriz de Eichholz	31
Figura 7: Posibles causas del fenómeno de violencia del fútbol peruano	41
Figura 8: Sistema de actores y sus relaciones con el Club Sport Boys Association	67
Figura 9: Matriz Interés - Poder.....	76



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca analizar y diagnosticar las limitaciones y oportunidades del Club Sport Boys Association sobre la base de la teoría de la gestión del cambio para el proceso de licenciamiento de los clubes peruanos de fútbol profesional. Dicho proceso tiene la intención de homologar las capacidades de gestión de todos los clubes a nivel nacional en situación, la gran mayoría, de informalidad.

Por ello, se propone el uso de modelos de gestión del cambio como instrumentos para la obtención de *drivers* o variables críticas para que el cambio se gestione óptimamente. Por ello, luego de una atenta revisión de dicha teoría y del análisis de la praxis de la misma, a través de entrevistas con expertos, se construyen las variables del estudio: Comunicación del cambio, Liderazgo para el cambio, Resistencia al cambio, Control de gestión para el cambio y Recursos para el cambio. Cada una con sus respectivas sub variables. Se comprende que el fútbol es un negocio altamente rentable en otros países de Sudamérica como Brasil y otros continentes como el europeo debido al entorno atractivo que se fomenta para la inversión privada en este negocio, muy diferente a la situación local de poco profesionalismo y de un bajo valor económico.

Se logra demostrar en los hallazgos la complejidad del trabajo de campo que significó la validación de las variables con los expertos, lo cual produjo la separación de algunas sub variables que no era recomendable aplicarlas a una organización de las características del sujeto de estudio de la presente investigación. Así mismo, se describe a cada uno de los actores en función a tres conceptos relevantes para demostrar su importancia como actor clave. Además, se detalla los hallazgos del análisis de actores en función al mapeo de actores claves en el sistema y su intensidad de relaciones, adicionando la matriz de influencia-interés para entender la relevancia de cada actor en una posición en dicha matriz demostrando su relevancia para considerar su contribución al proceso de cambio para el club.

Posteriormente, se analiza los hallazgos de cada actor en función a las entrevistas a profundidad diferenciados en unidades de análisis (directivos, empleados y aportantes). De esta manera se obtienen hallazgos generalizados de la situación completa del club. Esto último para entender el peso de cada hallazgo en cada variable descrita. Por último, se generan conclusiones en función a la comparación de lo sostenido por la teoría y los hallazgos para derivar en recomendaciones a considerar por el sujeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están cambiando, esto se puede observar a través de las decisiones estratégicas que las empresas vienen tomando que, en un entorno tan competitivo y acelerado en el cual conviven, el cambio es una variable primordial. Esta investigación busca entender a profundidad la determinación de variables que una organización debe considerar para generar el cambio y afrontarlo desde una perspectiva interna. Es necesario también utilizar el estudio y la ciencia de la gestión aplicada a un ámbito con escasa investigación como lo es un club de fútbol, entendiendo que este deporte actualmente afronta un contexto de cambio en la realidad peruana. Este contexto es el proceso de licenciamiento impuesto por la Federación Peruana de Fútbol (FPF) a partir del año 2016 (FPF, 2019), quien se encarga de velar por la promoción de este deporte en el país. Se vuelve necesario que las organizaciones ligadas a este entorno respondan y tengan personas preparadas para el cambio de visión que se necesita, según lo sugerido por este proceso. La presente investigación tiene la finalidad de aportar a la ciencia de la gestión una mirada exploratoria acerca de una organización aplicada a la gestión deportiva de fútbol sobre la base de gestión del cambio.

En el primer capítulo, se planteó el problema de la investigación, así como las preguntas, la justificación y la viabilidad de la presente. En el segundo capítulo, se trabajó en la concepción de variables o factores claves que determinen el cambio en una organización de tal manera que se pudo hacer un acercamiento a una sistematización de la teoría del cambio aplicada. También, se buscó entender la gestión del cambio para poder presentar modelos que permitan aplicar la misma en organizaciones que deseen generar un cambio en ellas. En el tercer capítulo, se describió el contexto del fútbol como negocio, así como la situación actual del fútbol peruano; así mismo, se explicó en qué consiste el proceso de licenciamiento y cuáles son sus exigencias; por último, se describió el contexto del Club Sport Boys Association. En el cuarto capítulo, se presentó la metodología de la investigación, el alcance, enfoque, diseño metodológico, estrategia general, variables de investigación obtenidas previamente y la secuencia metodológica de la investigación. En el quinto capítulo, se diagnosticó a profundidad a la organización sobre la base de las variables determinadas en la investigación, esto con el fin de medir la correcta aplicación de un proceso de cambio según lo recomendado en la teoría.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el primer capítulo, se planteará la necesidad de investigar un contexto tan particular como es el de la presente investigación, se propondrá los objetivos, el alcance, limitaciones que tuvo su realización y principalmente el problema que implica sostener un programa de licenciamiento de clubes en el fútbol peruano.

1. Problema de investigación

“El fútbol peruano, con mínimas excepciones, está dentro del rango de la informalidad y es producto de la poca exigencia que tienen los clubes que intervienen en el torneo 'profesional'” (Gestión, 2015). Esta frase, sostenida por Juan Carlos Oblitas, actual gerente deportivo de la FPF, demuestra una situación precaria en gestión para los clubes del fútbol peruano. La gestión de un club profesional en el Perú se ha caracterizado por su falta de profesionalismo, esto debido a la toma de decisiones que derivan en falta de pagos, seguimientos o enjuiciamientos por parte de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), debido al no pago de impuestos y otras sanciones que comúnmente vienen colocando al Perú a nivel sudamericano como un país precario institucionalmente. Muestra de esto son los 146 millones de soles de deuda que Universitario de Deportes tenía con Sunat al 2011, así como los 26 millones de soles de parte de Alianza Lima a la misma fecha; así mismo, estos clubes poseen otros conceptos de fuertes deudas como las deudas a futbolistas por parte de Universitario, cuyo monto asciende a 1.5 millones de dólares, además de los 570 mil dólares de Alianza Lima. Para el 2016, la deuda de Universitario de Deportes es de 403 millones soles más intereses, mientras que para 2018 Alianza Lima poseía una deuda total de 53 millones de soles (Gestión, 2017). Para el caso del Club Sport Boys Association se mantiene una deuda al 2011 con la Sunat de 9 millones de soles y con jugadores y exjugadores de 544 mil dólares. Para el 2016 la deuda con la Sunat creció a 11 millones de soles, pero la deuda total del club llegó a los 18 millones de soles (La República, 2016).

Existe un resultado común para los clubes de fútbol peruano: no son competitivos a nivel internacional. Esto se puede apreciar debido a los resultados de los últimos 14 años a nivel continental (Ver Anexo A).

A raíz de estos resultados y el aumento de las noticias de constantes incrementos de deudas de los clubes, se ha venido proponiendo desde la Federación Peruana de Fútbol (FPF), ente encargado de la promoción del fútbol a nivel nacional, un plan que logre estandarizar y/o homogeneizar a los clubes de fútbol a un estándar mínimo de gestión. Esto implica infraestructura, trabajo con divisiones menores, rendimiento de cuentas y una dirección de fútbol compartida.

Dentro de la sección de rendimiento de cuentas, se encuentra el proceso del licenciamiento cuyos requerimientos han sido comunicados a los clubes en el año 2015 y han empezado a impartirse desde el 2016. En este periodo, los clubes tendrán que cumplir ciertos requisitos o estándares mínimos de implementación anual durante el periodo 2016-2019; de lo contrario, las consecuencias significan desde las fuertes multas hasta el descenso inmediato del club, puesto que no se poseería la licencia para competir en Primera División. A raíz de esto, los clubes de fútbol peruano actualmente están enfrentando un contexto de cambio (Inga & Hurtado, 2018) debido a las medidas presupuestarias y de reestructuración organizacional que deben asumir para alinearse a las demandas anuales del licenciamiento. (FPF, 2019)

Entendiendo así que los clubes peruanos se enfrentarán a una situación de cambio organizacional para adecuarse a las demandas del licenciamiento, es necesaria la aplicación de perspectivas de la gestión del cambio que puedan ayudar a los clubes en este proceso. Se espera que los clubes tomen acciones que permitan la adecuación a las demandas del licenciamiento; sin embargo, han ocurrido protestas acerca de las aplicaciones de las sanciones por el incumplimiento de los procesos o plazos. Ejemplo de ello es el castigo a Universitario de Deportes por no adecuarse a las metas de planeamiento financiero, debido a esto el club no podrá contratar jugadores hasta finales del 2018 (Radio Programa del Perú [RPP], 2018), posterior a ello, el club tuvo declaraciones en contra de la sanción argumentando la magnitud del club, lo cual no significa algún argumento válido en un proceso donde todos aceptan las mismas condiciones para estandarizarse (Latina, 2018).

Por lo tanto, la gran mayoría de los clubes se ven perjudicados por los plazos establecidos para poder cumplir con las demandas para este último año (2019) del proceso de licenciamiento. Existe un alto riesgo de no cumplir con las demandas de evolución estructural, organizativa y de gestión debido a los antecedentes de carencia de visión por parte de los clubes y, por lo tanto, el incumplimiento de los plazos y exigencias. Una medida saludable (el licenciamiento) como esta por parte de la FPF corre el riesgo de fracasar si los clubes mantienen una visión de corto plazo e informal que durante tantos años ha regido su gestión. Todo esto en el contexto de un histórico logro, luego de 36 años sin haber clasificado a la Copa Mundial de Fútbol.

2. Objetivos y preguntas de investigación

- **Objetivo General:** Analizar las limitaciones y desafíos que enfrenta el Club Sport Boys Association para hacer frente a las exigencias del licenciamiento desde una perspectiva de gestión del cambio.

- Objetivo Específico 1: Determinar cuáles son las variables relevantes que afectan a una organización deportiva que se enfrenta a una situación de cambio sobre la base de la teoría del cambio.
 - En este objetivo se buscará profundizar el análisis de la teoría disponible para la gestión del cambio de tal manera que se logren concluir factores claves o variables que nos permitan definir qué factores son determinantes para generar el cambio en una organización. La generación de estos factores o variables se realizarán a través de revisión documental y entrevistas a expertos en la materia que hayan atravesado algún proceso de cambio en alguna organización.
- Objetivo Específico 2: Identificar y analizar las brechas que existen en las decisiones que ha tomado y viene tomando el Club Sport Boys Association respecto de las variables determinadas sobre la base de la teoría de gestión del cambio y la reglamentación del proceso de licenciamiento desde el 2016 al presente.
 - En este objetivo se buscará entender las decisiones que ha venido tomando el club en un plano interno frente a las obligaciones que propone el proceso del licenciamiento, entendiendo que estas decisiones serán descritas por sus autores en entrevistas teniendo como instrumento principal los *inputs* recibidos por el encargado de licencias de la FPF y el documento de exigencias del proceso del licenciamiento.
- Objetivo Específico 3: Diagnosticar la situación del Club Sport Boys Association, sobre la base del análisis de las brechas identificadas, para afrontar el licenciamiento determinando las principales limitantes y desafíos para enfrentar dicho proceso.
 - En este objetivo se buscará analizar la realidad del sujeto de estudio a través de las variables o factores claves concluidos en el Objetivo Específico 1. En ese sentido, se podrá contrastar lo sugerido con la teoría contra la realidad del sujeto de estudio. Esto se apoyará en el contraste de la realidad de un club de fútbol, revisada en el Objetivo Específico 2, contra una organización empresarial común.

Pregunta general: ¿Cuáles son las limitaciones y los desafíos que viene enfrentando el Club Sport Boys Association para el proceso del licenciamiento sobre la base de la teoría de gestión del cambio?

- Pregunta específica 1: ¿Qué variables son relevantes para una organización que se enfrenta a una situación de cambio sobre la base de la teoría del cambio?

- Pregunta específica 2: ¿Qué decisiones se vienen tomando en el Club Sport Boys Association para el desarrollo del proceso del licenciamiento sobre la base de la gestión del cambio desde el 2016 en adelante?
- Pregunta específica 3: ¿Cuáles son las principales limitantes y desafíos para enfrentar el licenciamiento para el Club Sport Boys Association?

3. Justificación del estudio

En el deporte, como en otros ámbitos de la sociedad peruana, se ha podido observar el rechazo que existe por parte de algunas organizaciones hacia propuestas que buscan homogeneizar o estandarizar algún aspecto de estas a través del cumplimiento de ciertos requerimientos u obligaciones. Un ejemplo de esto se puede observar en el sector educativo cuando se propuso el proceso de licenciamiento en el que cada institución universitaria pasaría a ser evaluada bajo ciertos estándares básicos de calidad educativa. En ese contexto, surgió un clima de oposición seguido de diversos comentarios negativos: “El licenciamiento por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (Sunedu) viola derechos fundamentales tales como la libertad de empresa, la educación, la autonomía universitaria y la publicidad de las normas” (ASUP, 2016). Se puede entender una controversia institucional entre la organización que representa a las universidades y la Sunedu por la medida impuesta contrastando lo anterior con la declaración del titular de dicha organización: "Cada universidad que se licencia es una universidad transformada, con planes de estudio adecuados a la normativa vigente, con una orientación definida a la investigación, con incentivos, mejores laboratorios, es decir, el licenciamiento ha generado un impacto concreto" (CanalN, 2018).

En lo que respecta al ámbito futbolístico, la FPF ha instaurado, como uno de los pilares del Plan Centenario 2022, el proceso de licenciamiento, como ya antes se ha explicado. Esta normativa tiene la intención de marcar un precedente único en Sudamérica donde el Perú sería el primero de la región en poner en práctica estos lineamientos FIFA (Órgano rector y rector del fútbol a nivel mundial) para los clubes de fútbol profesional: “Es una idea de la *Federation Internationale de Football Association* (FIFA) que quiere universalizarla y adaptarla a las realidades de cada región y país. Por eso somos los pioneros en toda Sudamérica” (El Comercio, 2016). Debido a esto, Mario Maggi, gerente de Proyectos y Licencias de la FPF, cuenta el gran impacto de esta medida para el ente rector:

FIFA está muy feliz del resultado y del orden que estamos siguiendo y también se le ha solicitado realizar una mesa de trabajo, que vengan especialistas a fin de año. Estamos siguiendo el cronograma paso a paso y FIFA está contento con la labor que estamos haciendo. Esto ya empezó a repercutir en otros países gracias a lo bien que se está

llevando en el Perú. Brasil lo va a implementar al 100% y también están por empezar Chile y Paraguay (FPF, 2016, s/p).

Este plan de licenciamiento exige una serie de metas para la gestión de un club tales como el asegurar la disponibilidad de un estadio por un año como mínimo, contar con divisiones inferiores, tener un organigrama establecido con puestos definidos, contar con fútbol femenino, entre otros. Estas medidas se ven confrontadas por la realidad de los clubes peruanos en las que ponen en riesgo, al no cumplirlas en las fechas establecidas, su permanencia en la división profesional del fútbol peruano.

Por ello, resulta importante investigar la realidad de un club de fútbol peruano frente al desafío de cumplir estas imposiciones, en el marco de una federación que busca profesionalizar la gestión de este deporte, comúnmente regido por la informalidad. Para ello, se seleccionó al Club Sport Boys Association, siendo este un caso representativo debido a su deseo manifestado y puesta en marcha de un plan para el logro de este licenciamiento. Como se ha detallado anteriormente, el Club Sport Boys Association padece de ciertas dificultades en su gestión; esto es, deudas por más de 18 millones de soles al año 2016 y deudas específicas a la agremiación de futbolistas por más de 500 mil dólares. Los resultados del club, siendo un club histórico en el argot del fútbol peruano, han sido pobres, entendiéndose que descendió por motivos de deudas a segunda división en el 2008, seguido de una serie de malas administraciones que han sumido más en quiebra al club, así como la constante pérdida de puntos, resaltando el periodo de Hans Hamann (2014-2016) en cuya gestión se perdieron 18 puntos como castigo por los constantes impagos al plantel (La República, 2016). En este sentido, es notoria la presencia de la informalidad y la poca capacidad de gestión del Club Sport Boys Association, es por ello que se opta por este club como el sujeto de estudio de la presente.

La investigación buscará conocer la realidad de un club de fútbol profesional en el Perú que afronta un proceso de cambio para poder contrastarla con la teoría de la gestión del cambio y entender la mejor manera de lograr este objetivo. De esta manera, se aportará también al escaso conocimiento de la situación real de los clubes del fútbol peruano en cuanto a capacidad de gestión. El afrontar la demanda de una homologación o un licenciamiento para obtener el grado de profesionalidad como institución permite evidenciar carencias o virtudes en la gestión de una organización, aportando así un poco al ámbito de la gestión de organizaciones de fútbol, siendo este terreno particularmente tan influyente en el argot popular peruano.

4. Alcances y limitaciones

El alcance de la presente investigación es únicamente al sujeto de estudio en específico, a pesar de que puedan encontrarse varios puntos de similitud con la mayoría de los clubes de fútbol a nivel nacional, la investigación no busca ser generalizable. Así mismo, se aboca a los procesos que sugiere la teoría de la gestión del cambio para afrontar este proceso. Por último, la investigación no busca generar un plan de acción pues no se trata de un proyecto profesional, esto porque el fin último de la presente es diagnosticar y analizar las limitaciones que posee el sujeto de estudio en el proceso por el cual está pasando.

Se ha tenido la limitación del contexto informal en la que se desarrolla el sujeto de estudio, esto es, principalmente, que se ha carecido de información de segunda mano en la cual revisar data significativa o estudios anteriores que sirvan de *input* para nutrir la presente. Así mismo, se optó por entrevistar a un grupo de hinchas aportantes del club que permitió la suficiente aproximación a la problemática estudiada, esto debido a la poca accesibilidad a los hinchas de las barras del club, así como la poca apertura de información por parte de estos. De la misma manera, se tuvo una limitación de acceso a algunos empleados del club para su entrevista a profundidad.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentará la teoría de la gestión del cambio y se profundizará en su comprensión a través de estudios de diversos autores cuyos aportes han venido formando esta teoría a lo largo del tiempo. Para ello, se presentarán modelos de gestión del cambio de los cuales se obtendrán variables o *drivers* a utilizar en un proceso de cambio.

1. Bases de la Gestión del cambio

La teoría del cambio es un concepto presente en diversas materias de estudio. En el campo de la gestión, se han ido sumando diversas opiniones acerca de la necesidad de poder gestionar el cambio de una manera eficiente como parte del proceso estratégico de las empresas. Tal y como sostiene Vázquez (2011) en su reseña al libro “Organizational Change Theories: A synthesis” de Christiane Damers (2007) donde indica lo siguiente:

“[...] las posturas teóricas sobre el cambio lo toman en términos de crecimiento y adaptación racional de las organizaciones, ofreciendo al interesado en el tema los elementos necesarios para visualizar el estudio del cambio organizacional, replanteándose como un asunto de selección o imitación, con base en las corrientes teóricas de la ecología poblacional y del neoinstitucionalismo” (p. 93).

Se desprende una clara intención de adaptación racional de las organizaciones para poder gestionar el cambio comparándolo como un asunto casi darwiniano de adaptación ante lo inminente, anticipándolo y actualizándose constantemente, no como un proceso de ruptura constante de los objetivos trazados y la naturaleza de la visión, sino como una disciplina de constante actualización del POV (*point of view*) de los actores en el mapa estratégico de la organización. Vázquez (2011), haciendo una reseña del libro de Christiane Damers, llega a conclusiones como:

La discusión teórica acerca de la teoría del cambio va quedando centrada en el contexto y los objetivos organizacionales, la dimensión de la complejidad y la naturaleza del cambio estratégico. En definitiva, la concepción de la organización como sistema cerrado y libre de influencias externas ha cedido su lugar a la concepción de sistemas abiertos en constante intercambio con el entorno. Ante esto las organizaciones representan el cambio y la transformación, ya no sólo por aspectos estratégicos de mayor participación en espacios de interacción, sino ahora como mecanismo de sobrevivencia y adaptación a ambientes cada vez más incongruentes turbulentos y complejos como los vistos durante la primera década del siglo XXI (p. 4).

En este sentido, la teoría de la gestión del cambio explica este como un proceso de adaptación de la estrategia para interiorizar en la organización, la cual convive con un entorno cambiante y demandante por lo que es necesario ser receptivos, hacer del *feedback* una disciplina y tener una capacidad estratégica muy sólida para innovar y enfrentar el sistema en el cual se encuentre la organización con la velocidad adecuada de respuesta y creatividad.

Además, acerca de la teoría del cambio, la *United Nations International Children's Emergency Fund* (Unicef) también propone una definición acerca de la misma con una visión mucho más social, pero útil, en el sentido de lo que se puede lograr con una aplicación de la teoría del cambio en las organizaciones: “La teoría del cambio explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización [traducción propia]” (Rogers, 2014, p. 4).

Así mismo, otra definición de la teoría del cambio postula lo siguiente: “se refiere a la comprensión que una organización, proyecto, red o grupo de partes interesadas tiene sobre cómo se producen los cambios políticos, sociales, económicos y/ o culturales y su contribución a dicho proceso de cambio [traducción propia]” (Brouwers, 2013, s/p).

Se puede entender entonces que el cambio es un proceso en el que confluyen ideas, percepciones y motivaciones, tanto internas como externas, para llegar a un resultado según los intereses de la organización, por ende, este puede ser generado a causa de un evento externo o una motivación interna de la organización. Por ello, Acosta (2002) agrega que este cambio es, por el lado interno de la organización, una respuesta a la misma evolución de esta y, por el lado externo, una respuesta al movimiento competitivo en el que se encuentra. Sobre este punto, Acosta (2002) profundiza de la siguiente manera: “Siendo un poco más puntuales, las exigencias que llevan a cambiar a las organizaciones son las tendencias del entorno constituidas por los factores internos (estructurales de gestión o por estrategia para la competitividad) y externos: sociales, económicos, políticos, legales, culturales, ecológicos” (p. 15).

Luego de haber realizado una aproximación a esta teoría a través de varios conceptos, una pregunta importante es cómo poder gestionarla. Para ello, es necesario, en primer lugar, entender que una organización es un actor en un sistema complejo de actores, es necesario entender su posición dentro del plano sistémico en el que se encuentre. Tal y como lo expone Soriano (2016):

El pensamiento sistémico es integrador, holístico y completo; permite la visualización de una panorámica que ayuda a comprender que todos los elementos organizacionales (internos y externos) son o pueden ser susceptibles de ser impactados por cualquier

decisión y/o acción. Esta perspectiva es fundamental que todo gestor la tenga presente en todo momento, ya que todas las situaciones son capaces de ser analizadas bajo esta ideología; en particular, es importante aplicarla en una situación de cambio (p. 40).

Por lo tanto, entendiendo que la necesidad del cambio puede provenir tanto desde afuera como desde adentro de una organización y que es un proceso en el cual confluyen ideas, percepciones y motivaciones de ambas esferas; es necesario determinar teóricamente cómo es que el cambio se puede gestionar en la empresa. Para esta investigación, es bastante relevante aquel cambio que es generado a causa de una regulación por medio de un actor facultado para regir el ecosistema de las organizaciones del negocio:

De este modo, aparece la denominada gestión del cambio, referida por Rodríguez (2007) como un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que puedan amenazar su sobrevivencia o que puedan ofrecer nuevas oportunidades, así como fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. De modo que las organizaciones deben ser más flexibles y consolidar su capacidad de adaptación, a nivel local, regional, nacional y mundial (Ospina, Burgos & Madera, 2017, p. 192).

Para entrar al tema, es necesario enmarcar en qué contexto de influencias se ve afectada la empresa por la cual puede ocurrir una necesidad del cambio. Para ello, es útil poder explicar el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter donde la empresa se ve afectada por las barreras de entrada al negocio, la fuerza de negociación de los clientes, la fuerza de los productos sustitutos a tu negocio, la fuerza de negociación de los proveedores y, por último, el grado de competencia o rivalidad en el mercado (Porter, 2008).

En este modelo se puede entender, muy básicamente aún, el contexto sistémico en el que una empresa interacciona con sus actores, sabiendo que no solo se trata de una entidad que decide a causa de intenciones puramente internas, sino que se ve afectada por actores que fiscalizan, compiten, exigen y obligan.

Es necesario comprender lo que significa pensar sistémicamente y como esto se encuentra relacionado con el cómo y por qué surge la gestión del cambio. Como ya antes se había mencionado, Soriano (2016) imparte la necesidad de un pensamiento para el cambio debido a que es integrador, holístico y completo. Esto es a su vez reforzado por lo que dicen Hodge, Anthony & Gales (2003): “Un enfoque sistémico representa una idea de que las organizaciones se componen por partes y que estas interactúan entre sí para alcanzar las metas organizativas,” (p. 14).

En este sentido, se puede entender que la organización es un actor interdependiente con otros actores en un contexto sistémico de organizaciones, todos estos actores conforman lo que hoy se entiende como mercado. De tal modo, se puede ver que la gestión del cambio se hace mucho más urgente al entender la gran maraña de influencias a las que las empresas se enfrentan día a día, mucho más si algunos de estos actores, bajo el esquema del contrato social, se les otorga el deber de legislar y, por lo tanto, a imponer medidas que beneficien a todos los actores.

A esta situación de interdependencia en un sistema complejo de actores se añade otro fenómeno, el cual ya ha sido bastante estudiado, como el de la globalización o mundialización (Kotter, 2007) en el que se explica que la economía, ahora mundializada, genera más riesgos y oportunidades para todo el mundo y obliga a las empresas a tener mejoras dramáticas, no solo para ser mejores y crecer, sino, inclusive, para poder sobrevivir. También, se explica en este término que nadie está libre de este fenómeno, inclusive para empresas que están segmentadas regionalmente se ven afectadas por las decisiones en otras regiones.

Así mismo, Daft (2011) expone los diversos factores que han propiciado un entorno globalizado y que esto afecta a todo tipo de organizaciones:

Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de sus operaciones (p. 412).

En este sentido, la globalización ha sido un fenómeno muy dramático para las empresas alrededor del mundo puesto que se rompieron barreras de competencias regionales y se volvió un solo mercado global. Los riesgos y las oportunidades se multiplicaron exponencialmente y el cambio se volvió un imperativo al cual adaptarse día a día.

Dentro de este marco, la gestión del cambio demuestra su complejidad y su necesidad inclusive para la supervivencia de la organización. Para gestionar el cambio es necesario entender las dificultades que esta puede desatar dentro de las organizaciones. Tal y como lo menciona David (2013):

Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la

estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción comfortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil (p. 234).

Esto introduce un componente muy importante dentro de la gestión del cambio: las personas. El liderazgo es una habilidad totalmente necesaria e indispensable para la gestión del cambio en la organización puesto que a través del correcto liderazgo se puede motivar a las personas a acompañar este proceso de cambio para obtener los resultados deseados. Chiavenato (2004) menciona que es importante disponer primero a las personas para que empleen conductas de cambio en su día a día antes de realizar cualquier acción a nivel cultural u organizacional. Asimismo, menciona que “es imprescindible crear el ambiente psicológico adecuado para el cambio y propiciar que las personas aprendan a aprender y a innovar constantemente. De otra forma el cambio será iluso y pasajero, y todo volverá a ser como antes” (Chiavenato, 2004, p. 412). El autor destaca bastante el trabajo que se debe tener con las personas en todo proceso de cambio y sin el cual, este sería efímero.

Se desprende la importancia de tener una capacidad de gestión de personas dentro del campo de la gestión del cambio en una organización, es necesario entender que las personas son claves para el cambio pues la interiorización de la revolución en la mentalidad de ellas permite que cada proceso desde los más estratégicos hasta los más operativos pueda llevar consigo la finalidad de lograr el cambio. Senge & Gardini (1995) mencionan que, al comienzo de un cambio, las cosas parecen ir negativamente en la organización, pues no se debe olvidar que la organización son personas:

Con frecuencia, cuando un proyecto sistémico pone de relieve las estructuras subyacentes, los miembros del grupo tienen momentos de desesperación. Jay Forrester ha dicho que la dinámica de sistemas es la “nueva ciencia de la zozobra”, porque señala las limitaciones y flaquezas del pasado y enfatiza que el pensamiento de hoy será la fuente de los problemas de mañana. Pero en realidad las cosas están mejorando. La gente nota que los problemas que antes eran “indiscutibles” afloran a la superficie. Comprende que sus actitudes tradicionales han producido sus problemas actuales. Su nueva conciencia refuerza su esperanza de lograr el cambio (p. 6).

Es importante entender que los cambios realmente significan zozobra para la organización, de otra manera, según Senge & Gardini (1995), el cambio no estaría surgiendo efecto puesto que es necesario que las personas aprendan a aprender, salgan de sus zonas de

confort y logren interiorizar aquel norte que se busca impulsar. Además, sostiene que es muy importante el carácter de las personas con las que se necesita o se puede realizar un cambio, esas personalidades necesarias para trabajarlo, para rodearte:

Seleccione gente que esté dispuesta a defender sus convicciones y que sepa de antemano que sus consejos serán controvertidos. El equipo debe tener autorización de los directivos para actuar según su criterio, y poder para que sus propuestas se tomen en serio. También debe tener capacidad para realizar experimentos y actuar; no se puede comprender un sistema sin participar en el cambio. De lo contrario, el sistema saboteará continuamente nuestras buenas intenciones. (p. 7)

Explica también la necesidad de darles el espacio adecuado a estas idóneas personas para que puedan llevar a cabo su trabajo, empoderamiento y crítica al *statu quo*.

En conclusión, se ha podido entender que la teoría de la gestión del cambio comienza como respuesta natural de adaptación a un entorno que se encuentra en una dinámica de constante cambio. Dentro de este proceso, una variable importante son las personas y es crucial el liderazgo que se ejerza para la correcta gestión de estas. La necesidad de este proceso puede provenir principalmente desde fuentes, la presente investigación evaluará un proceso de cambio proveniente de la exigencia de un ente regulador externo.

2. Modelos de Gestión del cambio

Esta sección buscará describir algunos modelos de gestión del cambio con el fin encontrar factores claves que puedan aplicarse al sujeto de estudio elegido, para así, generar una estrategia para lograr el licenciamiento.

2.1. Modelo de Investigación Para la Acción de Lewin (1946)

Uno de los primeros modelos que aborda a la gestión del cambio en la teoría de las ciencias de la gestión es la ‘investigación para la acción’. Diversos autores han logrado explicar el modelo en unos pasos a seguir, los cuales se parecen mucho a las etapas del ciclo de gestión (Ortega & Solano, 2015). Este modelo ha sido recuperado del trabajo de Kurt Lewin, el cual fue abordado por diversos autores para una aplicación más consistente a la Gestión del Cambio.

En primer lugar, Judith Gordon (1997) escribe acerca del modelo de acción investigadora y resalta la interacción que ocurre entre el cliente o usuario y el agente de cambio, ya que juntos recopilan la información necesaria, la analizan y generan los planes de acción para este proceso de cambio.

Por otro lado, Robbins & Judge (2013) explican que el primer beneficio de la investigación para la acción es que tiene a los problemas como su enfoque principal, ya que comúnmente la persona encargada del cambio tiene una idea preconcebida de la solución a utilizar y posteriormente evalúa qué problemas se acomodan a esta, cuando la manera correcta de optar por una solución es dependiendo del tipo de problema existente. Un segundo beneficio es que involucra a los miembros de la organización en la retroalimentación del proceso de cambio, esto suele lograr que se disminuya la resistencia al cambio.

Asimismo, Proulx (2014) explica que es conveniente evaluar la percepción que la organización tiene del problema o situación a cambiar. Menciona que “cuanto más crítico e importante el cambio, más hay que prepararlo para que la solución sea aceptable” (p. 112). Para prepararlo propone una serie de pasos similares a los de Gordon (1997). En primer lugar, menciona la importancia de evaluar la situación de las personas involucradas en el proceso, esta evaluación debe realizarse de manera sistémica e involucrar a los actores que se encuentran dentro como fuera del sistema, pero que tengan alguna implicancia con este; en segundo lugar, se debe evaluar las oportunidades de cambio, así como las limitaciones de este; luego de ello, se debe plasmar en una hoja de ruta o plan de acción con la finalidad de iniciar el proceso de cambio y darle sostenibilidad en el tiempo; finalmente, este proceso debe estar en constante evaluación para desarrollar nuevos y mejores planes de acción e implementarlos conforme avanza el proceso (Proulx, 2014).

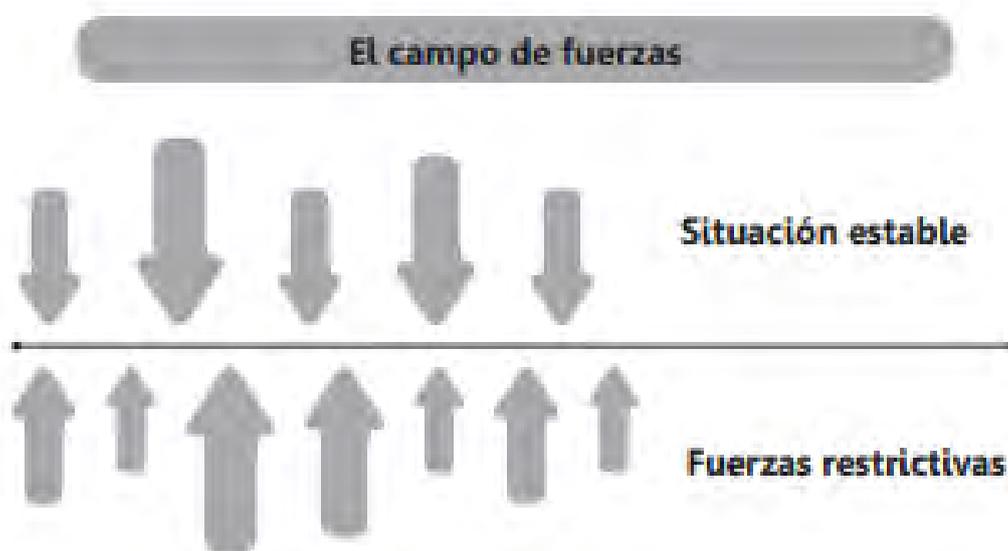
Teniendo en mente estos lineamientos acerca de la investigación para la acción, se puede entender que el modelo se basa en el aprendizaje continuo, en el ser sujeto y objeto de estudio a la vez, donde quien realiza o aplica el método es quien se evalúa dentro del entorno del cambio. El investigador tiene el claro objetivo de llevar consigo el cambio en la organización. Se busca el autoconocimiento en el clima del cambio, el conocer a los otros a través del *feedback* constante. El objetivo es aprender sobre la práctica tomando en cuenta la teoría para un escenario donde no se ha generado ciencia, por lo tanto, este modelo forja una teoría aplicada a la realidad en el sistema donde se desee el cambio (Raelin, 1999). Las estrategias obtenidas del uso del modelo son inherentemente participativas, en este sentido los teóricos y los que aplican la teoría tratan de abrir su mente a entender qué es lo que los lleva a actuar o pensar de la manera en la que hacen, tanto lo pragmático y lo teórico buscan una sinergia para describir lo óptimo para la situación real (Dickens & Watkins, 1999):

Debido a que el modelo no fue específicamente publicado por Lewin, pues fue una publicación luego de su muerte, existen muchas opiniones sobre los pasos. Dickens & Watkins (1999) lo describen con los siguientes:

1. Análisis, búsqueda de hechos y reconceptualización del problema.
2. Planificación.
3. Ejecución o acción.
4. Observación (más búsqueda de hechos).
5. Reflexión, *feedback* y nuevamente ejecución.

Así mismo, Lewin propone también un modelo de fuerzas que se desprende de una lógica física del campo de fuerzas, pero aplicado al cambio nos indica una interacción entre las fuerzas que favorecen al cambio y las fuerzas que desfavorecen al cambio (Proulx, 2014).

Figura 1: Análisis de campo de fuerzas



Fuente: Proulx (2014)

Tal y como lo menciona Proulx (2014), el modelo trata cada vector de forma simbólica, obviamente unas son más importantes que otras, pero la intención es indicar tendencia (2014). Se plantean para el modelo de cambio dos enfoques: el primero, es hacer que las fuerzas aumenten, ofreciendo más de ella para que su impacto sea más eficiente, por ejemplo, recompensas como el dinero a los que hacen lo que se necesita, también se pueden realizar charlas motivacionales en pro del cambio, incluso, el ejercer presión. La intención es buscar las fuerzas positivas y usarlas; el segundo enfoque sería disminuir el tamaño de las fuerzas negativas o restrictivas, este enfoque es mucho más económico y con efectos positivos a largo plazo a comparación del primer enfoque. Es necesario para el cambio un buen diagnóstico sobre las personas de la organización de forma independiente con cada una ya que, sin datos exactos, de forma particular, siendo evaluados como hechos no será posible analizar una situación de cambio debido a los efectos de las imágenes que se dan de las personas implicadas en el cambio mismo (Proulx, 2014).

2.2. David Nadler & Michael Tushman (1980 y 1990)

Los autores brindan una visión sistemática del proceso del comportamiento de una organización donde las variables que se deben tomar en cuenta deben ser recogidas tanto desde los *inputs* como de los *drivers* internos y así transformarse en *outputs*. Este modelo implica la necesidad de tomar en cuenta el ambiente como factores externos a la organización, precisando los reguladores que puede tener una organización como impulsador del cambio, por lo cual es muy preciso para nuestro caso de investigación. “Un sistema abierto es uno que interactúa con su entorno; es más que solo un conjunto de elementos interrelacionados. Más bien, estos los elementos componen un mecanismo que toma entrada del medio ambiente, lo somete a alguna forma de proceso de transformación, y produce salida.” (Nadler & Tushman, 1980, p. 38). La organización se observa como una modificadora de los *inputs* en el cual deben converger cada uno de los *drivers* internos con los *inputs* del entorno para que, de la manera en la que acepten los *inputs*, estos puedan tener una calidad de transformación para el *output*. Cada variable es indispensable y determina de qué forma el producto final se verá afectado a causa del cambio en un sistema interno.

Los modelos que usamos son críticos porque ellos guían nuestro análisis y acción. En cualquier situación organizacional, resolución de problemas implica la recopilación de información sobre el problema, la interpretación de esa información para determinar el problema específico tipos y causas, y el desarrollo de la acción planes en consecuencia. (Nadler & Tushman, 1980, p. 36)

Los autores señalan que las organizaciones tienen características críticas, estas son las de independencia interna, capacidad de *feedback*, *equifinality*; que indica que un sistema abierto puede configurarse de distintas formas, pero llegando al mismo resultado con distintas configuraciones, y adaptación. El modelo de la congruencia pone especial atención en el proceso de transformación donde los componentes internos de la organización deben encontrar un balance adecuado entre ellos (Nadler & Tushman, 1980).

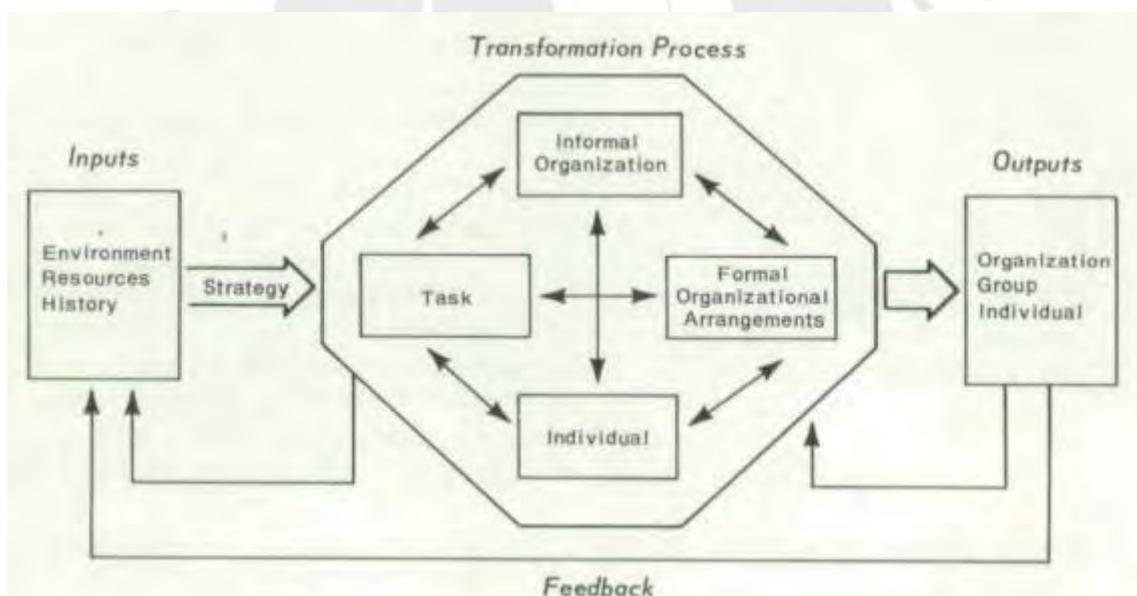
El modelo planteado nos indica que los *inputs* claves que recibe la organización son: El entorno, entendido como instituciones, grupos, eventos que tienen el potencial de afectar a la organización; los recursos, todos a los cuales tiene acceso la organización como capital humano, tecnología, capital, información, etc.; la historia, como patrones de comportamiento, actividad de la empresa que la mantienen funcionando y la estrategia (que se deriva de las anteriores tres), las decisiones que determinan como se utilizará los recursos que posee la empresa para las demandas, desafíos y oportunidades en el contexto de la historia organizacional (Nadler & Tushman, 1980).

Además, existen cuatro componentes claves de la organización los cuales los autores los llaman como la ciencia de la organización, el cómo se trabaja en la organización. Estos componentes son la tarea, que es el trabajo que la empresa realiza; el individuo, que se conforma por las diferentes características de las personas; la organización formal, que son las varias estructuras, procesos, métodos y otros que son formalmente creadas para que los individuos realicen sus tareas y; por último, la organización informal, que son las disposiciones que se van creando, incluidas estructuras, procesos o relaciones (Nadler & Tushman, 1980).

Luego, existen los *outputs*, que son aquellas cosas que la organización produce, la forma en la que se desempeña y el cuan efectiva es. Si evaluamos el desempeño se debe tener en cuenta la efectividad del resultado, la eficiencia (recursos y su potencial) y su adaptabilidad al entorno de manera que se posiciona a pesar de los cambios en una posición favorable (Nadler & Tushman, 1980).

Cuando los autores se refieren a congruencia es a la medida en la que encajan los componentes entre sí. Se entiende que la organización es mucho más efectiva cuando las piezas calzan juntas (Nadler & Tushman, 1980).

Figura 2: Proceso de Transformación



Fuente: Nadler & Tushman (1980)

Este modelo tiene la finalidad de entender a la organización como el procesamiento de diversos sistemas que interactúan entre sí para crear un producto a partir de esa interacción, el producto no se refiere a algo físico o material sino a una respuesta de la interacción. Es necesario la congruencia entre las variables de la 'ciencia', como lo llaman los autores, haciendo referencia a lo que ocurre en el interior de la organización o sinergia (las variables son el individuo, la

organización formal, informal y la tarea) para medir si las variables calzan entre sí lo cual optimizaría el desempeño de la organización.

Entendiendo esto, Nadler y Tushman en 1990 escriben acerca del liderazgo y el cambio organizacional, en donde se sostiene la necesidad de dejar de ver al liderazgo carismático (centrado en la capacidad personal del líder de visionar siendo ejemplo con sus acciones, energizar a los empleados y habilitar forjando confianza) como una respuesta única para la efectividad al cambio y se sostiene la necesidad del liderazgo instrumental que es la forma de lograr que los individuos en el equipo directo y también a través de toda la organización se comporten de la manera en que se necesita para que el cambio sea exitoso. Si bien el liderazgo carismático tiene buenos resultados, no es suficiente. El liderazgo instrumental repotencia al liderazgo carismático como una armadura de gestión a las buenas influencias individuales en los empleados por parte del liderazgo carismático. Se busca fomentar equipos competentes, conductas correctas, crear mediciones y otorgar beneficios o castigos de manera que quede claro que la conducta que se tenga en la organización sea la que les beneficie a ellos mismos para sus propios objetivos: “Llamaremos a este tipo de liderazgo “liderazgo instrumental” ya que se centra en la administración de equipos, estructuras y procesos gerenciales para crear instrumentos individuales [traducción propia]” (Nadler & Tushman, 1990, p. 85). El liderazgo instrumental posee tres tipos de visiones: capacidad de estructuración de equipos competentes para llevar a cabo el cambio y que puedan crear estructuras que definan las conductas esperadas en la organización; capacidad de controlar, esto es la creación de medidas como *Key performance indicators* (KPI's) o *Key Result Indicators* (KRI's) para determinar las acciones correctivas para el objetivo del cambio; por último, la capacidad de recompensar, esto es la aplicación de la recompensa o el castigo por las conductas requeridas para el cambio (Nadler & Tushman, 1990).

Al ver que existe una limitación individual acerca del liderazgo carismático frente al instrumental porque se basa en la capacidad de accionar de una sola persona es que se hace necesario la institucionalización del liderazgo del cambio, esto se realiza gestionando tres ejes:

1. La repotenciación del equipo directivo en donde se busca lo siguiente (Nadler & Tushman, 1990):

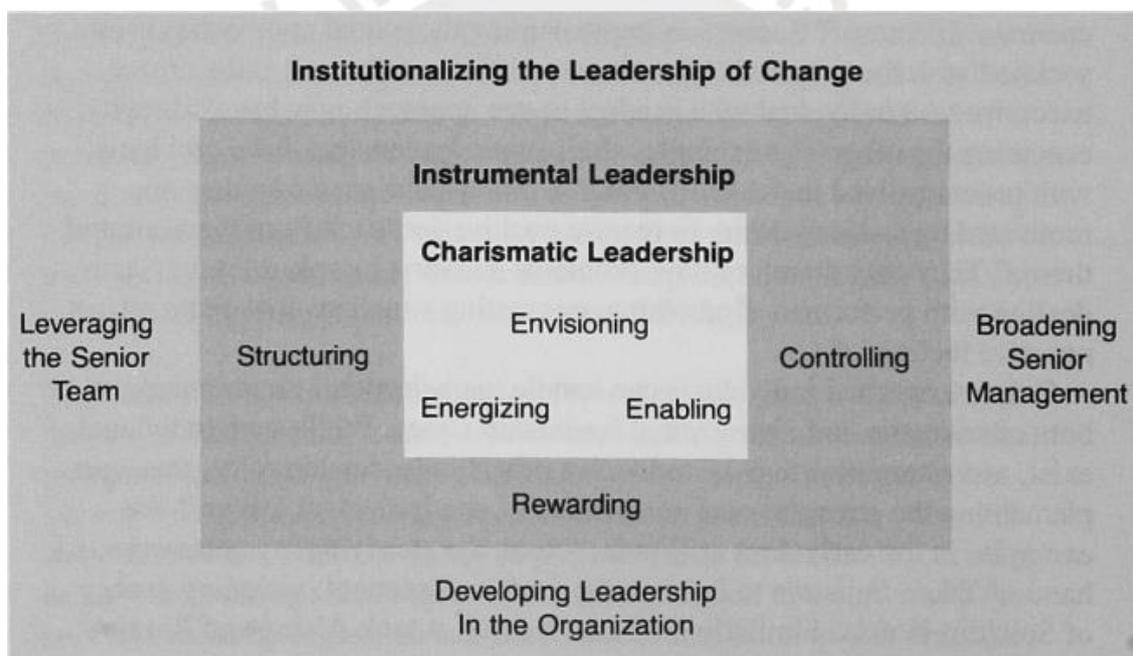
- Hacer más visible al equipo *senior*, desarrollar a sus participantes en capacitaciones
- Agregando o quitando individuos para tener las habilidades requeridas para el cambio,
- Fomentando la anticipación estratégica en donde el equipo directivo puede anticiparse a futuras complicaciones del entorno a causa de la experiencia que se maneje en el equipo
- Lograr que el equipo directivo sea un sistema de aprendizaje constante, esto es poniendo en contacto al equipo frente a información novedosa y disruptiva constantemente

permitiendo que nuevas ideas puedan ser tomadas en cuenta para anticiparse a los futuros cambios.

2. Ampliando la gerencia directiva, esto es que cada uno de los miembros del equipo directivo pueda generar equipos de trabajo en sus respectivas áreas, de forma tal que puedan estar más al tanto del factor informal usualmente fomentado en los mandos bajos de la organización. Se busca que el cambio pueda afectar todos los rincones de la organización (Nadler & Tushman, 1990).

3. Desarrollando un liderazgo a largo plazo. Esto es definiendo las competencias gerenciales necesarias, buscando talento gerencial, fomento de socialización inter-áreas, educación gerencial, línea de carrera establecida y sembrando talento en las áreas funcionales (Nadler & Tushman, 1990).

Figura 3: Institución del liderazgo para el cambio



Fuente: Nadler & Tushman, (1990)

2.3. Ocho pasos de John Kotter (1995)

Existe un modelo para gestionar el cambio en una organización, el cual se compone de ocho pasos para poder efectuarla (Johnson, G. Scholes, K & Whittington, R. 2006 citado en Soriano 2016):

1. Crear el sentido de urgencia a partir de las realidades competitivas y del mercado, con una clara discusión sobre las crisis potenciales o las principales oportunidades.

2. Crear una poderosa coalición directriz: es probable que incluya a altos ejecutivos, pero también a otras partes interesadas clave; y animar a este grupo a que colabore como un equipo.
3. Crear una clara visión para dirigir el esfuerzo del cambio y desarrollar claras estrategias para conseguirlo
4. Comunicar la visión, utilizando múltiples vehículos, y asegurarse de que el comportamiento de la coalición directriz sea acorde con la visión.
5. Delegar poder a otros para que actúen en función de la visión: que supriman los obstáculos del cambio, que cambien los sistemas o estructuras que minan la visión, y que fomenten la aceptación de riesgos y de ideas, actividades y acciones no tradicionales.
6. Planificar y crear ventajas a corto plazo: la transformación estratégica puede llevar años, pero la gente tiene que ver resultados rápidamente.
7. Consolidar las mejoras y avanzar en los cambios: cuando se ha logrado la credibilidad del cambio hay que cambiar más estructuras, sistemas y políticas y promocionar a los que aplican la visión y reforzar el proceso de cambio.
8. Institucionalizar los nuevos planteamientos: a medida que se produce el cambio y se asienta, hay que demostrar que ha ayudado a mejorar el rendimiento y garantizar que la próxima generación de altos directivos personifique esta visión.

Respecto al modelo, Senge (2005) esboza una crítica al modelo mientras explica lo que es un soporte para el pensamiento sistémico:

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. No es de arriba abajo ni de abajo arriba, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización. La gente también está explorando el pensamiento sistémico en laboratorios de aprendizaje que se adecuan a su propia situación y necesidades (p. 2).

Kotter (2007) detalla que estos pasos se pueden considerar también como graves errores si es que no se consideran, se necesita tener una especial atención en cada proceso de todo el equipo de cambio y de reconocer debilidades en el proceso buscar la forma de mitigar el impacto. Existen dos grandes errores debido quizá a la inexperiencia de los ejecutivos en lograr el cambio en las organizaciones por ejemplo el saltarse en los pasos y no ser consecutivos; así mismo, se

debe buscar lo que es el *momentum* en lo consecutivo de la aplicación de los pasos, he ahí su riqueza.

Así mismo, Kotter & Schlesinger (2008) luego, en otro artículo para *Harvard Business Review*, explica lo que es la resistencia al cambio desde la perspectiva de los empleados de una organización que desea aplicar algún cambio organizacional. Es un error común el no medir la resistencia al cambio, los líderes se olvidan de evaluar sistemáticamente quién podrá resistirse a la iniciativa de cambio y por qué motivo. Kotter (Kotter & Schlesinger, 2008) trae a colación el efecto emocional del cambio en los trabajadores como factor de resistencia, así mismo critica el clásico vicio de usar experiencias pasadas de otras aplicaciones de cambios como si fuesen aplicables a la empresa cuando no lo son. Lo indispensable es tomarse el tiempo de reconocer el análisis de actores, sistémico, del interior de la empresa. Conocer a su gente, antes de aplicar algún método. Es necesario entender las resistencias al cambio antes de aplicarlo, debido a eso esboza un método para enfrentarla.

Tabla 1: Métodos de enfrentar la resistencia al cambio según Kotter

Método	Situaciones en que se usa comúnmente	Ventajas	Desventajas
Educación y comunicación	Cuando hay una falta de comunicación o bien información y análisis inexactos.	Una vez que se les ha persuadido, las personas generalmente ayudarán en la implementación del cambio.	Puede tardar demasiado si hay muchas personas involucradas.
Participación y compromiso	Cuando los iniciadores no cuentan con toda la información que necesitan para diseñar el cambio y cuando los demás tienen un poder de resistencia considerable.	Las personas que participen estarán comprometidas con la implementación y cualquier información importante que tengan se integrará al plan de cambio.	Puede tardar mucho si los participantes diseñan un cambio inadecuado.
Facilitación y apoyo	Cuando la gente se resiste por problemas de adaptación.	Ningún otro método funciona mejor que éste cuando hay problemas de adaptación.	Puede tardar mucho, ser costoso y aun así fallar.
Negociación y acuerdo	Cuando una persona o grupo perderá claramente con el cambio y cuando ese grupo tiene un poder de resistencia considerable.	A veces resulta una manera relativamente fácil de evitar una resistencia mayor.	En muchos casos puede ser demasiado costoso si alerta a los demás para que negocien su cumplimiento.
Manipulación y cooptación	Cuando las otras tácticas no funcionan o son demasiado costosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y económica ante los problemas de resistencia.	Puede provocar problemas en el futuro si la gente se siente manipulada.
Coerción explícita e implícita	Cuando la rapidez es fundamental y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable.	Es un método rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Puede ser peligroso si la gente se enoja con los iniciadores.

Fuente: Kotter & Schlesinger (2008)

Con respecto a la resistencia al cambio, existe una diversidad de investigaciones desde el área de la psicología sobre cómo el empleado lo percibe, entendiéndose principalmente que la resistencia al cambio no se trata de un comportamiento irracional o contraproducente tomado por el empleado de forma egoísta para perturbar a la organización, sino que es una conducta casi

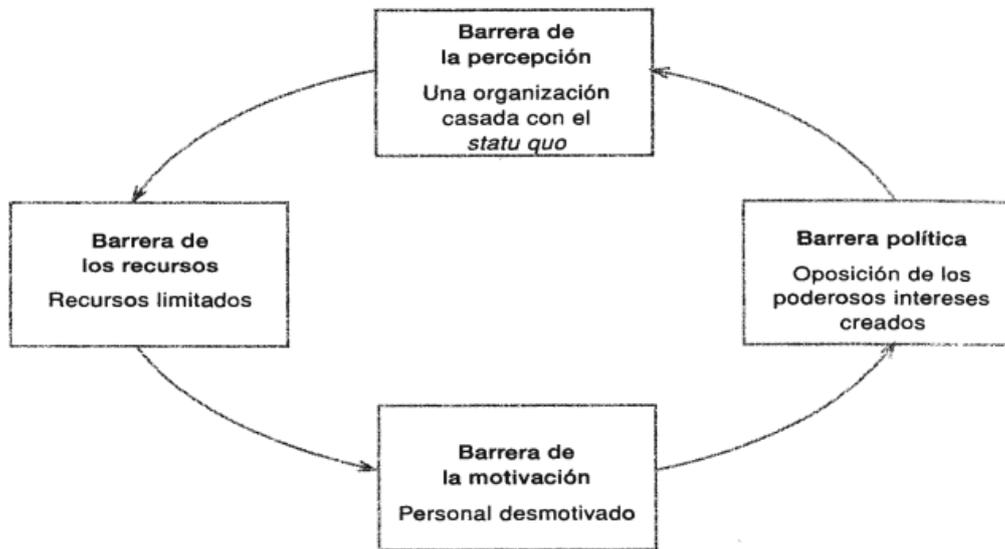
siempre lógica y racional (King, 2003). Así mismo, el autor plantea cuatro teorías principales sobre la resistencia, estos son: La resistencia como respuesta inevitable del comportamiento; la resistencia como insurrección y lucha de clases de tipo político; la resistencia como un contrapeso constructivo y la resistencia como una reestructuración cognitiva y cultural. (King, en García, Rojas & Díaz, 2011, p. 130).

2.4. Modelo del Océano azul Kim & Mauborgne (2005)

Este modelo, planteado por Kim & Mauborgne (2005), sostiene que existen barreras organizacionales que vencer para lograr un cambio de perspectiva donde principalmente una organización se estanca, pues la zona de confort es más atractiva que buscar innovar o generar el cambio para pasar a lo que ellos determinan un “océano azul”, este se caracteriza por ser un espacio donde la competencia es escasa debido a la innovación, se pasa de una diferenciación total con el resto de competidores y ya no más se convive en un “océano rojo”, que es un escenario donde la guerra del mercado se da principalmente por el precio y los costos, en este escenario se pierde valor en el sentido económico ya que los márgenes de ingresos netos son muy cortos.

Para lograr el cambio, Kim expone 4 barreras por superar, primero la barrera de percepción: “crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico.” (Kim & Mauborgne, 2005, p. 207). Segundo, la barrera de los recursos limitados: “Se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo. Pero en la mayoría de las organizaciones estudiadas, los recursos disminuyeron en lugar de aumentar.” (Kim & Mauborgne, 2005, p. 208). Tercero, la barrera de la motivación: “¿Cómo motivar a los actores clave para que procedan con rapidez y persistencia a fin de romper con el estado normal de cosas? Eso es algo que tarda años, y los gerentes no tienen tanto tiempo.” (Kim & Mauborgne, 2005, p. 208). Por último, la cuarta barrera es la barrera política.

Figura 4: Barreras para el cambio según Kim



Fuente: Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005)

Para superar estas barreras, el autor expone la necesidad de un “Liderazgo para inclinar la balanza, el cual permite superar rápidamente estas cuatro barreras a bajo costo y conseguir al mismo tiempo el respaldo de los empleados para la iniciativa de romper con el estado tradicional de las cosas” (Kim & Mauborgne, 2005, p. 209). El autor lo sostiene indicando que el cambio debe partir expresamente de un grupo reducido de personas: “La clave para desatar un movimiento epidémico es la concentración, no la difusión.” (Kim & Mauborgne, 2005, p. 213). Se sostiene la idea de encontrar los puntos de influencia desproporcionada en la organización como centro de los esfuerzos del “equipo del cambio”. Consiguientemente, expone cómo hacer para derribar estas barreras:

1. Atravesando la barrera de la percepción:

Uno no debe centrarse en los números como indicadores del desempeño del área, pues si existe esto como pilar, los trabajadores estarán preocupados en sus números para medir su desempeño, esto trae consigo distracción y desenfoco. La solución que propone el “liderazgo para inclinar la balanza” es que las personas experimenten la cruda realidad directamente. Lo que se busca es un cambio de mentalidad por decisión propia desde el interior de las personas para que sientan la necesidad de cambiar:

Los estudios de la neurociencia y de la ciencia del conocimiento demuestran que las personas recuerdan mejor y reaccionan más eficazmente cuando ven y experimentan las cosas. “Ver para creer”. En el ámbito de la experiencia, los estímulos positivos refuerzan

el comportamiento, mientras que los estímulos negativos modifican las actitudes y el comportamiento. (Kim & Mauborgne, 2005, p. 215)

En este sentido, la idea de argumentar a través de números alguna idea de cambio estratégico es insuficiente y hasta vaga según Kim & Mauborgne (2005), es mucho más efectivo para generar consciencia el dar un ‘golpe de realidad’.

2. Superar la barrera de los recursos:

Luego de obtener la atención a causa de la realidad, el siguiente paso es preguntarse si hay recursos suficientes para el cambio:

En lugar de dedicarse a conseguir más recursos, los líderes que inclinan la balanza se concentran en multiplicar el valor de los recursos de los cuales disponen. Cuando escasean los recursos, los ejecutivos pueden valerse de tres factores que ejercen una influencia desproporcionada a fin de liberar un gran contingente de recursos, por una parte, y multiplicar su valor por la otra. Se trata de las zonas calientes, las zonas frías y la negociación (Kim & Mauborgne, 2005, p. 221).

Los autores señalan que la zona caliente vendría a ser las actividades que exigen pocos recursos, pero generan grandes ganancias. Las zonas frías son las que exigen grandes recursos, pero generan pocas ganancias. La intención es constantemente identificarlas. La negociación, es intercambiar recursos faltantes entre áreas. Cuando las organizaciones canalizan los recursos y racionan eficientemente se reducen los costos y al mismo tiempo promueven y consiguen un mayor valor (Kim & Mauborgne, 2005).

3. Superar la barrera de la motivación

Antes de concentrarse en realizar una acción estrambótica para inspirar a los empleados (pensamiento común) los líderes que “inclinan la balanza” se concentran en tres factores que implican una ruptura con el statu-quo de las organizaciones: personas clave, gestión transparente y atomización (Kim & Mauborgne, 2005):

- **Personas clave:** Se trata de los líderes naturales, de personas respetadas y persuasivas o con una habilidad para bloquear o desbloquear el acceso a los recursos esenciales. Se debe concentrar los esfuerzos en ellos quienes suelen compartir las mismas inquietudes y son un grupo reducido de personas, ellos afectarán al resto.
- **Gestión transparente:** El medio fundamental para lograr un nivel significativo y sostenido de motivación entre las personas clave consiste en resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones. Por eso hablamos de gestión transparente, en donde las actuaciones y las omisiones de las personas clave se presentan como los peces en

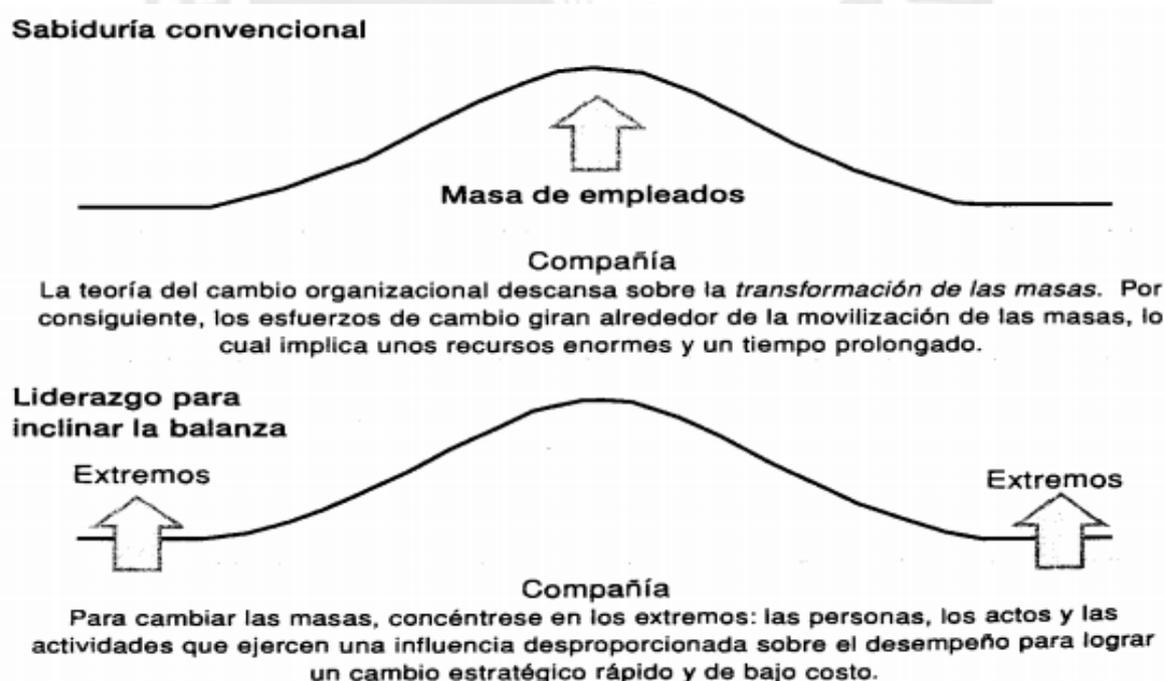
una pecera. De esa manera, las repercusiones de la falta de acción de las personas clave se magnifican. Todo el mundo puede apreciar claramente a los rezagados y se establece un escenario equitativo en el cual los agentes de cambio tienen la misma oportunidad de destacarse. Para que surta efecto, esta gestión debe basarse en la transparencia, la inclusión y la equidad (Kim & Mauborgne, 2005, p. 230).

- Atomización: Se trata de delegar responsabilidades en todos los niveles de la organización que lleven a cabo la transformación al cambio.

4. Derrumbar la barrera política

Según los autores, la barrera política es una guerra interna en la organización sobre el poder que algunos actores poseen con el estado no deseado de la organización. Para lograr el estado deseado, esto es el océano azul. En este escenario se enfrentan una serie de resistencias entre poderes. Para derrumbar esta política se deben tomar en cuenta 3 factores que ejercen una influencia desproporcionada: apalancar a los ángeles, silenciar a los demonios y conquistarse a consejeros para las filas de la alta gerencia. Los ángeles son los que saldrán beneficiadas con el cambio estratégico, los demonios son los perjudicados y un consejero es una persona bien informada, políticamente sagaz pero respetada que maneja mucha información inclusive de los partidarios y opositores del cambio (Kim & Mauborgne, 2005).

Figura 5: Inclinando la balanza según Kim y Mauborgne



Fuente: Kim, W. C., & Mauborgne, R (2005)

2.5. Estructura de Cambio Positivo de Whetten & Cameron (2005)

En el siguiente modelo, los autores brindan un aporte de cómo transformar la visión del empleado hacia una que los lleve a alcanzar su máximo potencial, guiándolos hacia un nuevo enfoque estratégico. Muchas veces en el cambio, como se ha visto con las resistencias de Kotter, se presume o se teme que el equipo con el que se cuenta se deba reducir o disminuir por otro más ligado a un nuevo enfoque; los autores nos detallan que esto no debería ser así, pues se debe tener las habilidades directivas correctas para llevar al equipo en primer lugar hacia su máximo desempeño o potencial con pasos y técnicas que enseguida se detallará y, en segundo lugar, llevar al equipo hacia un nuevo horizonte de estrategia pues el reemplazar el equipo llega a ser un cisma muy sensible que deteriora totalmente el clima además del gran costo que esto implica (Whetten & Cameron, 2005).

Para lograr un cambio positivo se necesita cinco actividades claves (Whetten & Cameron, 2005):

1. Establecer un clima positivo:
 - Crear una red de energía positiva: esto es una coalición de empleados que crean fuertemente en el cambio.
 - Asegurar un clima de compasión, perdón y gratitud: compasión en el sentido de percepción colectiva, sentimiento colectivo y respuesta colectiva. Gratitud en el sentido de comportamiento recíproco, equidad y justicia.
 - Prestar atención a fortalezas y al yo interno más fuerte. En una organización donde los empleados realizan lo que mejor saben hacer, la productividad es 1.5 veces mayor que en las organizaciones normales. Retroalimentación precisa y constante.
2. Crear la disposición para el cambio: esto es, crear conciencia o sentido de urgencia para el cambio. Existen tres técnicas para generar la urgencia:
 - Estándar de comparación de la mejor práctica y del desempeño actual con los estándares más altos: Esto es estándares comparativos, de metas, de mejoramiento, de ideales y de los interesados
 - Instituir eventos simbólicos: dejar señales claras de cómo fue la antigua forma de hacer las cosas y cuál es la nueva marcando sus ventajas comparativas, debe ser tangible.
 - Crear un nuevo lenguaje: uso de distintos tipos de lenguaje en el sentido de anular los miedos del próximo cambio.

3. Exponer una visión de abundancia: “Por abundancia nos referimos a una visión de un futuro positivo, una condición floreciente y un legado acerca del cual las personas tengan interés apasionado” (Whetten & Cameron, 2005, p. 504). Necesariamente el cambiar de visión.
4. Generar compromiso con la visión:
 - Aplicar los principios de la recreación:
 - Las metas están claramente definidas.
 - El registro de lo que sucede es objetivo, auto dirigido, auditado por los compañeros y comparado con el desempeño pasado.
 - La retroalimentación es frecuente.
 - Hay elección personal; las reglas son consistentes y no cambian sino hasta que la temporada ha terminado.
 - Hay ambiente competitivo.
 - Asegurar los compromisos públicos: decisiones declaradas ante la comunidad de la organización para un *feedback* constante y compromiso con la visión.
 - Instituir una estrategia de pequeños triunfos: resaltar los pequeños avances o logros diarios sobre la meta deseada.
 - Comunicar frecuentemente la visión.
5. Institucionalizar el cambio positivo: la idea es tratar de bajar la visión de un estado visionario a uno palpable o real que se pueda ver en el día a día en la organización.
 - Convierten en maestros a los estudiantes: enseñar a los empleados a que sean predicadores de la visión para llegar a lo más informal de la organización.
 - Construir el capital humano: el empleado debe estar adecuadamente capacitado para afrontar el cambio, es en ellos que recae la efectividad del cambio.
 - Métrica, medición y hechos memorables.

Este modelo describe pasos bastante claros acerca de los *drivers* de un cambio en una organización e inclusive las actividades para que sea efectiva. El tema resaltante en este modelo es la capacidad de liderar a un equipo de trabajo, no solo por parte de la coalición rectora, sino también por parte de los líderes de las áreas funcionales. En ese sentido, el liderazgo tiene una gran importancia en la capacidad de sostener un cambio en la organización.

El liderazgo ha sido bastante trabajado en términos de material de investigación organizacional, sin embargo, para la presente tesis se concentrará en aquellos aspectos del liderazgo que permitan entender un proceso de cambio de una organización que logra una transición de lo semi profesional a lo profesional como es el caso de lo que se busca en nuestro sujeto de estudio.

Para esto, David (2013) explica algunas maneras para la implementación de una estrategia. La primera, es la estrategia de cambio forzado, que significa dar órdenes y hacerlas cumplir, caracterizado por el autoritarismo y el argumento del poder, suele ser rápida y efectiva, pero carece de compromiso genuino y genera alta resistencia. Luego, se tiene la estrategia de cambio educativo, se trata de brindar información suficiente para crear la necesidad del cambio, lo malo es que esta estrategia es lenta y difícil pero aun así genera más compromiso que la estrategia del cambio forzado. Finalmente, la estrategia del cambio racional o egoísta, la cual es la más aconsejada por el autor, trata de convencer a los implicados que el cambio les beneficiará personalmente. Por otro lado, Jack Duncan indicó cuatro etapas del cambio egoísta: Primero, participación de los empleados en la generación de ideas; esto permite que se sientan parte del cambio y haya mayor compromiso e indiquen sus propios intereses. Segundo, se requiere un incentivo el cual se recomienda el egoísmo (beneficio propio a causa del cambio). Tercero, comunicación como pilar del cambio para que los actores puedan entender completamente la finalidad de los cambios. Por último, recibir retroalimentación de los actores (Duncan citado en David, 2013, p. 235).

El liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética, lo cual podría ser solo demagogia. No significa “ganar amigos e influir en las personas”. Eso es adulación. El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales (Drucker, 1973, citado en David, 2013, p. 103).

Así mismo, Pereira describe la función del líder en un proceso del cambio: “Para todo líder la tarea es entonces una mezcla de acciones de consultoría, coaching y pensamiento sistémico (Sun, 2009 citado en Pereira, 2014, p. 106). Finalmente, es necesario hacer que la visión no solo sea aceptada, sino que sea compartida, que cada integrante del equipo se haga parte de ella” (Pereira, 2014, p. 106).

De igual modo, Pereria (2014) explica que el liderazgo transaccional se basa únicamente en que el agente líder espera su parte de las ganancias, establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados, es alguien quien mira con detalle el corto plazo. Por otro lado, el liderazgo transformador, que es tener una visión radicalmente nueva, el líder es atractivo y motiva a la

gente, convence, alto grado de determinación y energía. Aun así, al líder transformador, en medio de los cambios tan bruscos que últimamente tienen las organizaciones a causa de los nuevos tiempos en la gestión, critica el autor, que se ve como alguien que quiere compartir “SU sueño, SU visión y SU organización” (Pereira, 2014, p. 110). Sobre la base de esto plantea la urgencia de un liderazgo que no se base en una persona, sino que se base en el desarrollo de un ‘genio colectivo’. El autor lo llama liderazgo líquido y resalta con ello la necesidad de un liderazgo acorde a las necesidades del contexto actual de las organizaciones:

Pretender de esta forma que el líder será uno solo, que deberá responder constantemente a los nuevos desafíos, y que este liderazgo será siempre una sumatoria de características únicas en una organización, significa no entender la dinámica que se encuentra en la base de las propuestas de equipos de trabajo, significa reducir las capacidades del equipo a las competencias de un sujeto en torno a la construcción de guías para la acción, y sería no comprender que el liderazgo como visión única se ha perdido y su fin fue decretado por Bennis (2001), y hoy coexisten los liderazgos que persiguen la construcción de equipos de líderes, en los que se desarrolle el genio colectivo (Chowdury, 2000), a través de compartir el poder y co-liderar en torno a la gestión del cambio (Bennis & Heenan, 2006; Yearut et al., 2000) (Pereira, 2014, p. 108).

Por último, el autor define como líquido a la necesidad de maleabilidad y de transformación constante que sufren hoy en día las organizaciones, la capacidad de respuesta a causa de la mundialización de los mercados y su competencia. Sobre la base de ello es que propone que el liderazgo tradicional es incapaz de poder amoldarse al contexto actual debido a su rigidez y de que el momento en el cual se planteó las organizaciones convivían en un contexto muy diferente.

Si hemos entendido hace un tiempo ya que las organizaciones al igual que otros sistemas son capaces de generar mejores resultados por la sinergia que en ella se produce entre las partes, no parece concordante la visión de un liderazgo único, sino que es esta misma visión la que nos invita a desarrollar liderazgos múltiples, colectivos, cambiantes, líquidos, que permitan contar en cada situación con los mejores líderes y los mejores colaboradores, así como con los mejores equipos (Pereira, 2014, p. 111).

Por lo tanto, el autor propone el liderazgo líquido como una respuesta a la necesidad de una organización cambiante, que toma conciencia que los semilleros de liderazgo no son para el mañana, sino para el hoy. Es necesario formar en los empleados un sentido de responsabilidad frente al cambio, interiorizarlo y hacerlo parte de ellos. El autor culmina haciendo una analogía con una banda de jazz en un *jam-session* sobre lo que debería ocurrir en una organización, la banda es dirigida por una cabeza quien coloca un patrón de notas como base melódica; sin

embargo, cada uno de los componentes de la banda coloca su especialidad en su instrumento como parte de esta melodía, la destreza de su ejecución y capacidad de innovar y crear en el momento es lo que define la grandeza de la pieza que se cree. Esto es lo que desea resaltar como necesidad el autor, las organizaciones cambiantes necesitan muy buenos ejecutantes en el ambiente del cambio continuo, el liderazgo es aquel que permite la repotenciación y libertad en su especialidad de cada pieza, el líder no se erige, sino que fomenta la creación y la reacción.

Así mismo, otra visión sobre un tipo de liderazgo para el cambio es el sostenido por McGuire & Hutchings (2006) los cuales hacen una comparación con la visión del gobierno según Machiavello en su libro El Príncipe. Los autores sostienen que es necesario, antes del cambio, considerar las modificaciones que se plantean en las normas y calidad de vida del trabajador. Es necesario entender que la motivación última por parte de los trabajadores siempre será su propio beneficio y cuánto ellos ganarán con los cambios, por lo tanto, es vital que el líder sepa negociar estos intereses como aliciente para la motivación del cambio colocando a la motivación como básica para enfrentar el proceso (McGuire & Hutchings, 2006).

2.6. Modelo de Eichholz (2015)

Eichholz es consciente de que los modelos pueden caer en el reduccionismo frente a una realidad tan cambiante; sin embargo, intenta modelar la realidad para permitir simplificarla en unos modelos que ayuden a entender la complejidad de la misma. Para ello plantea en primer lugar distinciones como las siguientes (Eichholz, 2015, p. 85):

- Trabajo técnico: el trabajo que una persona ya sabe y realiza
- Trabajo adaptativo: el trabajo en la que la persona desafía sus supuestos, valores, lealtades, aptitudes, competencias mediante el aprendizaje de algo que no domina.
- Entorno estable: Si todos los factores (tecnología, competencia, presión de grupo de interés, inestabilidad política y fuerzas naturales) son de baja intensidad su cambio.
- Entorno inestable: si todos los factores antes mencionados son de alta intensidad su cambio

Figura 6: Matriz de Eichholz



Fuente: Eichholz (2015)

Para poder ubicar cada organización en cada extremo del cuadro presentado se tienen que tomar las siguientes consideraciones (Eichholz, 2015, p. 90):

- Si una organización pertenece a una industria o un sector en el que el entorno tiende a ser inestable y una gran proporción del trabajo es técnico, debería estar más cerca de una organización resolutiva, cuya fortaleza proviene del entendimiento de las tendencias que dan forma a la industria, así como de la toma de decisiones que se implementan lo más rápidamente posible. Estas organizaciones deben abordar los problemas de manera ágil por la inestabilidad en la que se encuentran, y sin invertir demasiado tiempo en pensarlo, puesto que la mayor parte del trabajo es técnico.
- Si una organización pertenece a una industria o un sector en el que el entorno tiene a ser estable y una gran proporción del trabajo es técnico, debería estar más cerca de una organización burocrática, cuya fortaleza proviene de asegurar el cumplimiento y la aplicación de procesos y las normas internas sin dejar espacio a la discrecionalidad. Estas organizaciones no están habituadas a enfrentar problemas por la estabilidad en la que se encuentran, y porque la mayor parte del trabajo es técnico.

- Si una organización pertenece a una industria o un sector en el que el entorno tiende a ser inestable y una gran proporción del trabajo es adaptativo, debería estar más cercana a una organización innovadora, cuya fortaleza proviene de que un gran número de empleados mira hacia afuera y colabora mutuamente para desafiar el statu-quo de forma permanente, realizando experimentos orientados a anticiparse a los sucesos. Estas organizaciones deben abordar los problemas de manera ágil por la inestabilidad en la que se encuentran, y de un modo reflexivo, porque gran parte del trabajo que llevan a cabo es adaptativo.
- Si una organización pertenece a una industria o un sector en el que el entorno tiende a ser estable y una gran proporción del trabajo es adaptativo, debería estar más cercana a una organización comunal, cuya fortaleza proviene de que sus miembros tienen un alto sentido de propiedad de la institución, así como lazos internos bien arraigados. Estas organizaciones abordan los problemas muy lentamente por la estabilidad en la que se encuentran y deben reflexionar cuidadosamente sobre ellos debido a que la mayor parte del trabajo es adaptativo (Eichholz, 2015, p. 90).

Luego, Eichholz explica las posibilidades de acción que cada una de las organizaciones, en su respectivo cuadrante, pueda realizar para evolucionar, esto es, apuntar a ser más adaptativa. No es esperable que todas las organizaciones sean igual de adaptativas, según el sector en el que estén, el grado de adaptación es variable. Lo que es esperable, es que toda organización siempre busque ser más adaptativa según su propia naturaleza. Inclusive no todas las áreas de la misma organización deben ser igualmente adaptativas. Así mismo, hace hincapié en que el tipo de empresas a las que va dirigido el modelo son empresas ya maduras y no empresas que se encuentren en etapas iniciales, pues según el ciclo en el que se encuentren el grado de exigencia de adaptación es diferente (Eichholz, 2015, pp. 98-99).

3. Conclusión del marco teórico

En este capítulo, se ha podido entender la teoría del cambio y como esta se ha ido aplicando al ámbito de la gestión de organizaciones, lo cual ha originado la teoría de la gestión del cambio. Así mismo, se han presentado diversos modelos de gestión del cambio y se ha buscado precisar aquellos aspectos relevantes para una organización cuya necesidad de cambio es sugerida o impuesta por un ente regulador externo, de esta manera se han encontrado aspectos relevantes como la gestión de la resistencia al cambio, el liderazgo sobre las personas, el proceso de transformación de los procesos en una organización y la gestión de las barreras que se presentan comúnmente como excusa para no afrontar el cambio. Por último, de estos aspectos relevantes se obtendrán variables que permitan evaluar el proceso de cambio de una organización.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se explicará el contexto deportivo y administrativo del sujeto de estudio, el Club Sport Boys Association, en el que se enmarca el proceso de licenciamiento; para ello, se partirá de una revisión de la gestión del fútbol a nivel mundial, examinando regiones como Europa y Sudamérica, para luego aterrizar al contexto del fútbol peruano y su problemática en particular; asimismo, se detallará el plan de licencias propuesto por la FPF y los requerimientos que solicita a los clubes del fútbol peruano para obtener dicha licencia.

1. Contexto comercial del fútbol a nivel europeo y brasilero. Un análisis de la generación de ingresos

Carles Vilarrubí, ex vicepresidente del F.C. Barcelona, ante la pregunta de por qué tratar al fútbol como un negocio diferente respondió: “Porque es muy grande el volumen de su actividad económica. El fútbol es el deporte que más dinero mueve, ya sea por derechos de televisión, por *sponsorship*, por venta de entradas, etc.” (Gestión, 2013).

Es importante comprender que el fútbol comenzó a profesionalizarse a partir de la introducción de tres procesos claves a nivel mundial (Vázquez, 2011): El Primero de ellos, fue la disposición de modernas empresas de marketing o patrocinio deportivo, las cuales fueron capaces de comercializar los más importantes eventos deportivos del mundo. En Segundo lugar, se logró la centralización de los derechos de comercialización de los Juegos Olímpicos (JO) en el Comité Olímpico Internacional (COI) y la concentración del patrocinio deportivo mundial en ISL (empresa internacional de patrocinios deportivos); Por último, se buscó robustecer y mejorar la imagen del deportista profesional, de tal manera que aquellos que no cumplían con los requisitos, los cuales eran cada vez más exigentes quedaban relegados al grupo de amateurs o aficionados, y así, el grupo de atletas denominados profesionales era cada vez más selecto y valorado. Por otro lado, fue muy importante la intervención de Horst Dassler (Fundador y dueño de Adidas) para esta conceptualización de fútbol como negocio. Dassler fue el creador de ISL, empresa bajo la cual se ampararon diversas marcas auspiciadoras de distintos eventos deportivos, entre los más importantes, el mundial de fútbol, el mundial de atletismo y los juegos olímpicos; por otro lado, Adidas fue la encargada de forjar una coalición de dirigentes que mantenían una estrecha relación con la marca para la comercialización del deporte a nivel mundial. Entre ellos, Joao Havelange (presidente de la FIFA desde 1974) quien lanzó una frase emblemática en 1974: “Vengo a vender un producto llamado fútbol” (La Nación, 2002).

Fue bajo este nuevo panorama comercial que se expandió e incrementó la necesidad de los atletas de estar bajo los estándares de profesionalidad que iban incrementado a lo largo del

tiempo. En este sentido, el fútbol comenzó a transformarse desde sus bases a nivel mundial y fue contemplándose como un negocio globalizado y profesional.

Tabla 2: Categorías de negocios de los clubes de fútbol

Cuadro 2 Categorías de negocios de los clubes fútbol	
MEJORA EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS TRADICIONALES	NEGOCIOS RELACIONADOS CON LA EXPLOTACIÓN DE LA MARCA
<p>1. Aforo del estadio</p> <p>1.1 Explotación comercial de las instalaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ¶ Dirigidos a aficionados ¶ Dirigidos a empresas: <ul style="list-style-type: none"> • Venta de entradas (cesión abono) • Bares del estadio y pabellón • Exposición trofeo y tour estadio • Apertura de negocios restauración estadio • Explotación palcos VIP • Organización eventos <p>1.2 Explotación del evento deportivo en vivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ¶ Soportes publicitarios estadio ¶ Paquete turístico VIP completo ¶ Entrada aficionados no abonados <p>2. Explotación de la televisión.</p> <p>2.1 Reparto derechos retransmisión</p> <p>2.2 Explotación comercial de canales de televisión propios.</p>	<p>1. Derechos de imagen de futbolistas del club. Obtención en la explotación de la imagen de los futbolistas. Negociación de contratos en mercado publicitario).</p> <p>2. Acuerdos internacionales de desarrollo de marca. Búsqueda de socios locales para explotación de la marca del club.</p> <p>3. Esquema de patrocinios (sponsorship, partnership) Contrato de patrocinio principal y paquetes de patrocinios.</p> <p>4. Desarrollo de nuevas tecnologías. Servicios y contenidos en internet.</p> <p>5. Desarrollo de programas para socios. Servicios de carnets con ventajas especiales para los socios.</p> <p>6. Programa de licencias (merchandising y licensing).</p> <p>7. Retail & Distribution Tiendas oficiales y franquicias de las mismas.</p>

Fuente: García (2011)

A este contexto, aporta mucho Fernando Carrión quien señala que el fútbol fue ganando profesionalización, pero a la vez fue perdiendo pasión debido a su transformación en un producto para una élite que pueda costear el espectáculo. Dejó de ser un producto para la clase baja obrera, como fue en sus inicios, y pasó a encarecerse, en pos de un mejor espectáculo (Samaniego, 2006). Así mismo, el autor hace mención al involucramiento comercial de los jugadores fuera de lo estrictamente deportivo calificándolos como “estrellas comerciales” (Samaniego, 2006). Casos emblemáticos pueden ser los de jugadores como David Beckham, Ronaldinho, entre otros. Por otro lado, Miller, Murillo, Seitz & Monsalve (2012), afirman que aquellos *drivers* que permitieron que el fútbol al nivel europeo explote a los niveles en los que se ve hoy en día se deben a tres factores claves: La llegada de la televisión satelital seguido por el internet, la introducción de modernas técnicas de mercadeo y las cambiantes demografías de los públicos de fútbol. Todo esto generó que el fútbol sea mucho más atractivo a las empresas organizaciones del sector empresarial y para un público con mayor poder adquisitivo.

Por tanto, las fuentes de ingreso de los clubes de fútbol empezaron a incrementarse, tanto por las nuevas opciones que surgían como por la retribución económica que cada una de estas brindaba al club. Rory Miller, fundador del MBA – Football Industries, presenta datos de la

empresa consultora Deloitte: “los ingresos de los principales clubes ingleses se elevaron desde 551 millones de euros en 1966-1997 a 2 470 millones de euros en 2009/2010. A lo largo del mismo periodo el ingreso total de los clubes de las cinco grandes ligas de Europa occidental (Inglaterra, Alemania, España, Italia, Francia) creció desde 2 500 millones de euros a 8 900 millones de euros” (Miller et al., 2012, p. 20). Por otro lado, se puede observar la evolución de los 20 clubes con mayores ingresos en las últimas 6 temporadas de las ligas europeas desde el periodo 2011/2012 al 2016/2017 la cual incrementa desde los 4 900 millones de euros hasta los 7 900 millones de euros respectivamente (Ver Anexo B).

El principal de los ingresos de un club es el de televisión. En Inglaterra, en la temporada 1985/1986, la red de televisión independiente (ITV) pagaba 3.1 millones de libras esterlinas por los derechos de transmisión por un número de partidos de la liga inglesa, para 1988 pagó 11 millones anuales de libras esterlinas solo por 18 partidos. Para 1992/1993 se pagó 38 millones de libras esterlinas por todos los partidos de la temporada, luego en 2006/2007 se pagó 650 millones de libras esterlinas por la temporada completa y para el 2011 se pagó se pagó 1 100 millones de libras esterlinas (Miller et al., 2012). Actualmente, el contrato televisivo del periodo 2016/2019 se vendió en 5 136 millones de libras esterlinas (Statista, 2019). Los ingresos de transmisión de TV suelen representar un alto porcentaje debido a que son los derechos negociados por las ligas de cada país sobre la propiedad de emitir cada uno de sus partidos. Esto varía según las condiciones comerciales de cada país. En algunos países suele negociarse el 100% de los partidos y en otros solo un porcentaje, lo restante se le da la potestad a cada club de negociarlo según le sea conveniente. “En términos históricos, Inglaterra, Francia y Alemania han compartido el ingreso de manera más equitativa” (Miller et al., 2012, p. 25). Por ejemplo, para la temporada 2016/2017 (Ver Anexo C), la repartición de los ingresos de transmisión de la liga de fútbol inglesa se dividió, por un lado, en un gran porcentaje, de una manera equitativa para cada club; en segundo lugar, según el puesto en la tabla de posición final de la liga; por último, según el nivel de participación en las negociaciones de los ingresos generados por la comercialización de la marca de la liga (Sport, 2016).

Por otro lado, existen otros conceptos que generan ingresos para los clubes; por ejemplo, el concepto de 'por partido' (Ver Anexo D), estos son los ingresos que generan los estadios en el día del partido, y estos no son solamente sobre las entradas de dicho evento, sino toda la parafernalia comercial que se pueden consumir dentro de él, esto es el *merchandising* del partido, los restaurantes dentro del estadio, los bocados, cervezas, revistas, etc. Así mismo, otro tipo de ingreso es el 'comercial' que implica la gestión del valor de marca que puede generar una serie de negociaciones con las empresas privadas tales como *sponsorship*, tiendas por departamento alrededor del mundo sobre el club, porcentaje de la venta de camisetas (pues no toda la venta se

va con la marca elaboradora) así mismo como cualquier tipo de negociación que tenga que ver con la marca del club (Deloitte, 2018).

De este modo, el fútbol ha ido tomando fuerte influencia en diversas áreas de la economía mundial, no solo al pasar de un contexto social a uno comercial, como en sus inicios, sino que otros sectores como las consultoras llegaron a tomar al fútbol como una herramienta de generación de ingresos “[...] las principales firmas consultoras de negocios, tales como Deloitte, KPMG, y PwC, cuentan también como unidades especializadas dedicadas a los deportes en general y al fútbol en particular” (Miller et al., 2012, p. 33).

Ahora bien, el fútbol europeo también se ha visto afectado por malos manejos administrativos, los cuales han generado desbalances financieros llevando a clubes a inminentes quiebras; por ejemplo, en el año 2009 la *Union of European Football Associations* (UEFA) investigó a los 665 clubes inscritos en ella y descubrió que más del 50% de ellos tuvieron pérdidas en la temporada anterior e inclusive mantenían grandes deudas por traspasos no cumplidos entre clubes, lo que desembocaría en un inminente caos financiero. Por este motivo, fue que el presidente de la UEFA en ese momento, Michel Platini, puso en marcha el plan regulatorio *Financial Fair Play*, el cual permitiría tener un principio básico de sostenibilidad financiera entre ingresos con los gastos que se obtengan entre temporadas subsiguientes. Esto buscó evitar que los clubes sean comprados por millonarios, quienes solo buscaban destinar dinero en el área deportiva del club y no buscaban un desarrollo sostenible de este. Este plan obligaba a los clubes a defender sus gastos con los ingresos que generaban lo que fomentaba el crecimiento integral de todas las áreas del club para que los ingresos sostengan la gran cantidad de gastos que se proponía en el área deportiva. Ejemplo de esto fue el Manchester City y el PSG cuyas adquisiciones por multimillonarios pusieron en desbalance el fútbol mundial (Dunbar, 2015).

Por otro lado, el contexto sudamericano difiere un poco del europeo. Para entender ello se presenta el caso de Brasil, país pentacampeón del mundo, en donde el fútbol es un sinónimo de identidad nacional (Miller et al., 2012). A diferencia del fútbol europeo, el contexto de desarrollo profesional y comercial del fútbol en Brasil ha sido muy accidentado. En primer lugar, existe un fuerte monopolio por parte de la *Rede Globo* quien controla los medios de comunicación, debido a ello hay muy poca competitividad para los ingresos por retransmisión de partidos, periódicos e internet, esto genera una gran dificultad para los clubes para aumentar sus ingresos significativamente, ya que el ingreso por televisión es uno de los principales en Brasil, seguido de los ingresos por transferencia de jugadores.

El fútbol en Brasil fue impulsado producto de una coyuntura política, ya que fue utilizado como medio de identidad nacional para lograr una popularidad electoral tan necesitada en los

procesos políticos. Con el pasar del tiempo se fueron demandando formas de hacer viable el fútbol sin necesidad de intervención estatal para su sostenimiento, por esta razón, se creó la “Ley Pelé” la cual buscaba privatizar los clubes con el fin de hacerlos sostenibles. Esta norma no tuvo éxito, así como anteriores intentos como la “Ley Zico”; por más que fueron intentos jurídicos para favorecer la sostenibilidad de los clubes, no lograron la mejora financiera que buscaban. A lo largo de los años se fueron fomentando varios mecanismos para lograr esto, inclusive como una lotería (Timemanía) por parte del gobierno de Lula Da Silva.

Miller et al. (2012) nos explican, tal y como lo mencionó Vilarubí, que el fútbol no se puede entender como un negocio común pues se basa en supuestos muy diferentes a otros, a pesar de que actúan sobre un mismo entorno económico. No obstante, “Tamaño potencial económico no significa, sin embargo, que el ambiente de negocios del país sea favorable” (p. 19)

En conclusión, a pesar de que el contexto brasileño resalte por la pasión, la identificación de las personas y la buena formación de futbolistas, se puede observar un pobre desarrollo comercial y profesional, causado por la falta de capacidad de gestión de los clubes y la falta de competitividad de las empresas producto de un entorno que no fomenta el crecimiento de ingresos, a pesar de los intentos del gobierno por modificar el marco jurídico con el cual estas organizaciones se desarrollan, de esta manera, se impide el desarrollo de una base estructural que permita la sostenibilidad del crecimiento del deporte a nivel de gestión.

En el caso de las grandes ligas europeas, se demuestra que es necesario el autodesarrollo de cada club, de una estructura sólida conjunta de crecimiento y visión de gestión, que se trabaje con un afán de fomentar el valor de marca gestionando con cada uno de los actores negociaciones que favorezcan al conjunto, esto es, a la liga nacional. De esta manera, se podría lograr una maximización de las potencialidades del negocio de un ‘negocio no común’ como es el fútbol. Es necesario una revolución en las visiones y ambiciones por armar un espectáculo sostenible sobre la base de la sinergia entre actores del sistema. Así, se desprende del caso europeo la necesidad de un ente rector que tome decisiones estructurales para el bien común tomando en cuenta la complejidad del sistema de fútbol local y una visión fuerte.

2. Contexto del fútbol profesional peruano. Una mirada de la realidad de los últimos 15 años

Se toma como punto de partida lo citado al inicio de la investigación por Oblitas: “El fútbol peruano, con mínimas excepciones, está dentro del rango de la informalidad y es producto de la poca exigencia que tienen los clubes que intervienen en el torneo 'profesional'” (Gestión, 2015).

Esta frase resume aquello que el fútbol peruano ha adolecido durante tantos años que son la falta de profesionalidad, la falta de una visión a largo plazo, la falta de sostenibilidad y, sobre todo, la falta de resultados. Se ha entendido que el fútbol ha ido incrementando su valor con el pasar de los años desde su masificación comercial, pero es notorio que esa evolución no ha llegado a nuestro país en materia de aprovechamiento comercial. En el entorno peruano, se practica una gestión plagada de amateurismo dirigencial, donde es normal relacionar la asistencia al estadio con violencia, el fútbol con el pandillaje, con la corrupción, entre otros.

En primer lugar, el tema de las deudas es uno de los asuntos más importantes a tomar en cuenta. A mediados del 2009, ocurrió un tema muy controversial sobre la intervención de la Sunat por medio del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) en la administración de los clubes más emblemáticos del fútbol peruano: Universitario de Deportes y Alianza Lima, cuya deuda se puede observar en la Tabla 3. Debido a esta, los clubes mencionados pasaron a ser administrados coactivamente por dicha institución sobre la base de un régimen concursal para ser gestionados hasta que salden su deuda. Esto implicaba que los clubes no podían responder únicamente a los intereses deportivos, sino que ahora la prioridad era la reducción paulatina de esta deuda:

Ya cesaron las cuestionadas directivas de los clubes en falencia y ahora son los administradores temporales que Indecopi ha designado, los encargados de llevar al seno de la junta de acreedores las propuestas de reflotamiento de los clubes, pero aún no hay fecha para ello, lo cual preocupa pues lo temporal no puede devenir en permanente. No podemos avizorar qué suerte correrán estos concursos, pero lo que sí podemos afirmar es que a los clubes peor no les va a ir, por lo pronto, se les ha recuperado de las garras de sus secuestradores económicos dirigenciales (Noriega, 2013, p. 68).

Tabla 3: Deuda de los clubes de fútbol profesional con la Sunat y jugadores en el 2012

Cuadro 4 Deuda de los clubes de fútbol progresional con la SUNAT y a jugadores a marzo de 2012					
N°	CLUB	ADMINISTRA	DEUDA SUNAT (S/)	DEUDA JUGADORES (US\$)	S.A
1	Universitario	Club	146 millones	1.5 millones	NO
2	Alianza Lima	Club	26 millones	570,000	NO
3	Sport Boys	Club	9 millones	466,000	NO
4	Melgar	Club	3.5 millones	56,000	NO
5	Cienciano	Club	2.3 millones	703,000	NO
6	Intigas	Inti Gas S.A.C	350,000	12,000	SÍ
7	Cobresol	Club	0	353,000	NO
8	José Gálvez	Club	0	84,000	NO
9	Cesar Vallejo	Consorcio Vallejo-Sipán	0	58,000	SÍ
10	Sport Huancayo	Club	0	1,000	NO
11	Real Garcilaso	Club	0	0	NO
12	León de Huánuco	Grupo Jacto-Picón	0	0	NO
13	Juan Aurich	Grupo Oviedo	0	0	SÍ
14	Unión Comercio	Chávez Import	0	0	SÍ
15	Sporting Cristal	Backus & Johnston	0	0	SÍ
16	U. San Martín	U. San Martín de Porres	0	0	SÍ

Fuente: García (2011)

Por más que en la Tabla 3 se señale 10 clubes deudores, no escapa esto a que lo restantes no tengan deudas, como por ejemplo Juan Aurich (Grupo El Comercio, 2015), León de Huánuco (Correo, 2017), entre otros.

Ante esto, Noriega (2013) expone algunas causas de este suceso:

El primer problema estriba en que no existen asociaciones sólidas, auto sostenibles, permanentes y democráticas. Esta ausencia lleva a que muchas de las asociaciones deportivas de fútbol hayan caído en manos de directivos inescrupulosos que han mal usado estas formas asociativas para ocultar apetitos personales o fines ilícitos, lo que nos conduce a concluir a priori, que hay que darle paso a nuevas formas asociativas, como las sociedades anónimas del deporte, transparentes y saneadas, que ayuden a levantar la competitividad deportiva dentro de los cánones de la libre competencia propios de las sociedades o empresas de inversión. (p. 63)

Se propuso convertir a los clubes en sociedades anónimas, pero esta medida fue desestimada por los mismos, a pesar de que en algunos casos existen algunos clubes que son sociedades anónimas tales como Universidad San Martín, Sporting Cristal, Unión Comercio etc. Por otro lado, se puede ver la falta de sostenimiento de proyectos a largo plazo como característica de gestión en las áreas *core* de los clubes como la de desempeño futbolístico. Un ejemplo de esto

es el caso de los entrenadores en Perú, quienes tienen un índice de rotación muy alto, ya que es común ver que un técnico es despedido a los 10 partidos de haber empezado a dirigir, de esta manera, se impide la posibilidad de armar un proyecto a largo plazo en materia futbolística; por ejemplo, para la temporada del 2016, a mitad de año ya iban despedidos 8 entrenadores (Grupo El Comercio, 2016), para el 2017, también a mediados de dicho año, ya iban siendo despedidos 11 técnicos en total (Grupo El Comercio, 2017).

En este sentido, García (2011) añade tres puntos importantes para entender la razón de los problemas dentro del fútbol peruano: “i) No existen asignaciones formales de responsabilidades básicas para el funcionamiento del sistema, ii) No existen relaciones formales entre los entes, y iii) No existen funciones asignadas relacionadas con el desarrollo del fútbol profesional de alto nivel” (pp. 96-97).

Por otro lado, la violencia es un problema que también ha impactado en el fútbol, esto se puede observar en las cifras de asistencia a los partidos en los últimos años presente en la Tabla 4.

Tabla 4: Asistencia al torneo local en los últimos años

Años	Pagantes	Invitados	Total
Torneo 2010	1,354,279	308,292	1,662,571
Torneo 2011	1,033,956	213,813	1,247,769
Torneo 2012	1,512,822	322,228	1,835,050
Torneo 2013	1,364,380	230,219	1,594,599
Torneo 2014	1,151,399	199,772	1,351,121
Torneo 2015	1,347,883	194,809	1,542,692
Total General	7,764,719	1,469,083	9,233,802

Adaptado de: FPF (2016)

Es bastante llamativa la cantidad de invitados en cada temporada, ya que esta figura ayuda para poder maquillar un poco la situación de la asistencia a los espectáculos. En una entrevista con Mario Maggi (Comunicación personal, 7 de noviembre del 2018), ex ejecutivo de la gerencia de concesión de licencias de la FPF, habló acerca de la alta necesidad de arrancar de raíz la asociación de violencia-fútbol que tantos años ha caracterizado al Perú, lo cual provoca la falta de asistencia a estadios, ya que las familias no lo ven como una opción de entretenimiento por el peligro que este significa. Existe una complicidad de errores entre las autoridades que velan por la seguridad nacional y los organizadores como de los mismos asistentes que por ser invitados en buena parte, probablemente, quiebran las reglas sociales de convivencia en un recinto deportivo generando violencia o desmanes. Tal y como lo menciona Manuel Arbocco y Jorge O’Brien

(2013) en su artículo “Barras bravas y tiempos bravos: Violencia en el fútbol peruano” donde se analiza el sistema que deriva en este fenómeno dentro de nuestro fútbol:

Figura 7: Posibles causas del fenómeno de violencia del fútbol peruano



Fuente: Arbocco & O'Brien (2013)

El análisis del siguiente gráfico gira entorno a cómo la sociedad en su conjunto aporta mucho al fenómeno de la violencia, no solo los autores de esta, sino también las mismas autoridades, las fuerzas policiales, la familia, los medios de comunicación y la organización de los clubes. Los estadios deben convertirse en un espacio organizado y de fiesta controlada. Sería utópico que se busque evitar las emociones fuertes de un deporte tan apasionante, pero los excesos deben ser controlados, debe haber los recursos para detectarlos y anularlos. Los autores terminan decretando lo siguiente:

“La problemática de la violencia en el fútbol es una nebulosa de amargas consecuencias que no podrá ser resuelta a corto plazo. Todo hace indicar que hablamos de un problema que cohabitará en nuestra sociedad por años mientras exista la desidia y, a la complicidad

de nuestras autoridades en general, les sea conveniente y haya quienes se beneficien de la misma. Problemáticas que vienen ocurriendo en otros países donde la extorsión y el chantaje de ciertos malos hinchas a dirigentes y jugadores se han vuelto algo real también en nuestro medio” (Arbocco & O’Brien, 2013, p. 165).

En cuanto a los resultados es muy importante entender que en los últimos 13 años el fútbol peruano ha tenido un muy bajo desempeño en el torneo continental sudamericano más importante de clubes, este es la Copa Libertadores (ver Anexo A). Se puede desprender que a nivel internacional el fútbol peruano (clubes) no es competitivo. Los clubes peruanos suelen acabar sin sumar puntos en la etapa de grupos de los torneos internacionales, lo que demuestra que algo está yendo muy mal. Esto último lo demuestra la Tabla 5:

Tabla 5: Países en Conmebol Libertadores

PAÍSES EN CONMEBOL LIBERTADORES
(Tabla Acumulada 2006-2015)

PAÍSES	PTOS	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	DG	REND
<i>Brasil</i>	975	553	283	116	149	834	522	312	58.77%
<i>Argentina</i>	751	460	217	100	142	676	494	182	54.42%
<i>México</i>	310	224	85	55	84	293	282	11	46.13%
<i>Chile</i>	290	212	80	50	82	285	305	-20	45.60%
<i>Colombia</i>	283	216	75	58	83	266	268	-2	43.67%
<i>Uruguay</i>	252	198	69	44	84	208	244	-36	42.42%
<i>Paraguay</i>	284	224	74	62	88	278	306	-28	42.26%
<i>Ecuador</i>	229	186	63	40	83	209	252	-43	41.04%
<i>Perú</i>	166	168	43	36	88	159	258	-99	32.94%
<i>Bolivia</i>	155	158	42	29	87	145	280	-135	32.70%
<i>Venezuela</i>	118	152	28	33	90	140	282	-142	25.88%
Total	3,813	2,751	1,059	623	1,060	3,493	3,493	0	

Fuente: FPF (2016)

Es importante mencionar lo ocurrido en el año 2008, en el que la FPF fue desafiliada de la FIFA debido a la injerencia política por parte del Instituto Peruano del Deporte (IPD) al exigir la renuncia del presidente de la federación nacional. Esto causó que ningún club pueda competir internacionalmente, así como la desafiliación de su selección desde el 20 de diciembre del 2008 hasta su posterior reinscripción en la organización, el 20 de marzo del 2009. Esto deja un negativo precedente por parte del Perú a nivel internacional. Posteriormente, con fecha de 26 de noviembre

del 2016, el Estado peruano, accedió a la solicitud del Tribunal Distrital de los Estados Unidos para el distrito del este de Nueva York de extraditar al ex presidente de la FPF para ser procesado por “presunta comisión de asociación delictuosa para cometer delincuencia organizada en agravio de los Estados Unidos” (Gestión, 2016, s/p). Todo esto producto de la declaración del testigo eficaz para dicho caso, quien había declarado que los sobornos repartidos por los derechos de transmisión de la Copa América 2015 al 2023 para el presidente de la federación fueron de 3.6 millones de dólares (Gestión, 2016).

Finalmente, para entender un poco de números en el fútbol peruano, el diario Gestión (2016) elaboró una infografía que, de la mano con la ADFP, brindan una idea del dinero que mueve este deporte. Los ingresos anuales reales del 2012 por parte de los clubes fueron de 135 millones de soles; del 2013 fue de 191 millones; del 2014 fue de 199 millones y del 2015 fue de 219 millones. La repartición de ingresos por conceptos fue: derechos de transmisión: 48%; comercial y varios: 40%; por último, taquilla: 12%. La taquilla es una muestra de cuán lejano está la asistencia a un evento de fútbol peruano de ser considerado aun un entretenimiento preferible en los peruanos, la Tabla 4 muestra la realidad de pegantes vs invitados (para entender qué parte realmente significan ingresos); también, una comparativa internacional de asistencia para entender a qué nivel nos ubicamos frente a otras realidades, lo cual se observa en la Tabla 6.

Tabla 6: Asistencia al torneo local en los últimos años

País	Asistencia Promedio
Alemania	43290
Inglaterra	36499
España	27702
India	26376
México	26266
Italia	22221
China	22193
Estados Unidos	21846
Argentina	21374
Francia	20894
Perú	5490

Adaptado de: FPF (2016)

Es en esta situación precaria de institucionalidad y organización en la que se maneja el fútbol peruano a nivel de clubes hoy en día. Actualmente, el Perú ha logrado, a nivel de selecciones, una clasificación a la Copa del Mundo Rusia 2018, lo cual puede sonar paradójico frente a la situación descrita anteriormente. Sin embargo, se ha podido notar un fuerte cambio de visión y de gestión en el nuevo equipo de trabajo que ha entrado a la FPF. El señor Edwin Oviedo tomó las riendas de la federación el 18 de diciembre del 2014 (Gestión, 2014), desde ese

momento, se realizaron cambios muy importantes en la estructura de la FPF, formando comisiones especializadas para cada brazo de acción que se proponía.

La nueva visión de la federación es: “Convertir al fútbol en un motor de cambio social” (FPF, 2016). Sobre esta base es que la federación planteó nuevas estrategias comerciales para lograr una solidez económica que permita los proyectos ambiciosos partiendo desde lo institucional. Es en este contexto que se plantea el plan de licencias como solución a la situación del fútbol peruano.

3. El licenciamiento dirigido a los clubes profesionales del fútbol peruano

El licenciamiento es parte del Plan Centenario 2022 el cual es un plan de acción de parte de la FPF para la aplicación estratégica de su propuesta de transformar y profesionalizar el fútbol peruano. Proviene de una iniciativa de parte de la FIFA a nivel mundial llamado *FIFA Licensing vision 360°* sostenido en la publicación *FIFA 2.0: The vision for the future* (FIFA, 2016), dicha iniciativa busca estandarizar las prácticas de estructura deportiva en los países en vías de desarrollo. Se declara también por parte de la FPF que el plan tiene el propósito de “[...] formar una base deportiva y administrativa que genere confianza en los jugadores, *stakeholders* y público en general” (Federación Peruana de Fútbol, 2016). “La FIFA, con fecha el 20 de agosto del 2015, declaró que el sistema de concesión de licencias de clubes de la FIFA será universal a fines del 2016” (FPF, 2016).

Entendiendo esto, la FPF ha decidido tomar la iniciativa y ser el primero en la región en implantar estas normas. Según Maggi (Comunicación personal, 7 de noviembre del 2018), es necesario entender que esta iniciativa de la FIFA la tendrá que adaptar la Confederación Sudamericana de Fútbol (CSF o también conocida como Conmebol) aplicada/adaptada a la región sudamericana, la cual será mucho más exigente que el plan de licencias propuesto en el Perú, esto quiere decir que puede que un club peruano que se homologue bajo este plan de licencias del Plan Centenario 2022, no alcance a licenciarse a nivel FIFA (por medio de la CSF); sin embargo, esta iniciativa permitiría a los clubes tener una mejor preparación para cuando entre en vigencia la norma FIFA, así los clubes peruanos no tendrían un impacto tan disruptivo en sus estructuras organizativas gracias a los pasos ya alcanzados con la propuesta de la FPF.

El Perú es el primer país a nivel sudamericano que aplica estas normas, por ello, la FIFA ha felicitado y facilitado el fomento de este plan. El licenciamiento se desprende de uno los cuatro pilares del Plan Centenario 2022, estos son: i) Futuro del fútbol peruano, ii) Reforma de torneos y equipos, iii) Infraestructura y iv) Reputación de marca FPF. Cada uno posee un plan de acción; el plan de licencias se desprende del segundo pilar (FPF, 2016).

El Sistema de Licencias FIFA reúne los criterios mínimos que deben cumplir los clubes para participar en los diferentes torneos nacionales e internacionales, según el reglamento FIFA. Estos objetivos son salvaguardar la credibilidad y la integridad de las competiciones de clubes, mejorar el nivel de profesionalismo en la familia del fútbol, promover los valores deportivos de acuerdo con los principios de la deportividad, así como un ambiente seguro para los partidos (FPF, 2016).

Así mismo, otros objetivos adicionales que busca alcanzar el sistema de licencias son los siguientes (FPF, 2017):

- La institucionalización y profesionalización de los clubes.
- Salvaguardar la credibilidad y la integridad de las competiciones de clubes.
- Mejorar el nivel de profesionalidad de los clubes e instituciones que conforman el fútbol peruano en sus distintas divisiones y categorías.
- Incentivar el desarrollo y entrenamiento de los equipos juveniles y de categorías menores de los clubes.
- Promover los valores deportivos de acuerdo con los principios de la deportividad, así como un ambiente seguro para los partidos.
- Fomentar la inversión en infraestructura, estadios de fútbol, campos de entrenamiento para ser adaptados a las necesidades de los Jugadores, Cuerpo Técnico, espectadores y representantes de los medios.
- Promover la transparencia financiera de los clubes.
- Promover la transparencia de los propietarios de los clubes.
- Promover la transparencia en la gestión económica de los clubes.
- Mejorar la capacidad económica y financiera de los clubes, incrementando su transparencia y credibilidad, con el acompañamiento de empresas especializadas y con reconocimiento internacional en la materia.

Con respecto a la comisión de licencias, esta cuenta con cinco pilares, los cuales son los siguientes (FPF, 2016):

1. Deportivo: Trabajo en juveniles sub-15, sub-17 y reservas.
2. Infraestructura: canchas certificadas, lugares de entrenamiento estables para los menores y profesionales.
3. Administrativos y personal: organización profesional con profesionales aplicados a todas las categorías.
4. Jurídicos: poderes claros de todos los dirigentes e inscripciones como clubes.

5. Financieros: OCEF como ente de revisión de cumplimientos de contratos, compromisos y presupuestos.

El poseer una licencia, tal y como lo describe el documento oficial, es “el cumplimiento de todos los criterios previstos en este Reglamento por parte del Club y que le permite participar en el Campeonato de la temporada del año que se indique en el Certificado de la Licencia.” (FPF, 2017). A continuación, se explicarán en que consiste cada uno de estos pilares.

Con respecto al pilar ‘deportivo’, para lograr el licenciamiento el club debería contar con un programa de desarrollo juvenil, esto se demuestra en la obligación de contar como mínimo dentro de su plantilla por lo menos 8 jugadores que hayan estado inscritos en las divisiones inferiores del club; añadiendo a esto, el club está obligado a tener un equipo de reserva y divisiones inferiores de la categoría sub-17, sub-15 y sub-13.

Por otro lado, se necesita tener fichas médicas actualizadas y registradas por un médico responsable. Tener a todos los jugadores registrados en FIFA a partir de cumplir los 10 años. También el acudir a mínimo un evento acerca del arbitraje con representantes del equipo y dirigentes. Además, tomar acciones para promover en su localidad las políticas contra el racismo. Así mismo, poseer un programa de formación y capacitación sobre reglas del fútbol, formación humana, normas antidopaje y charlas psicológicas motivacionales incluyendo las intervenciones sociales con la comunidad de su región, por lo menos seis durante el año. Finalmente, es obligatorio tener un equipo de fútbol femenino y por lo menos un equipo juvenil de este género compitiendo en los torneos de la federación (FPF, 2017).

En cuanto a ‘infraestructura’, el club está obligado a poseer un estadio propio o por lo menos tener un espacio asegurado durante toda la temporada por la que se solicita la licencia. Obligatoriamente, todos los estadios donde se desarrollen los partidos de cada club tendrán que tener una serie de demandas conforme lo dispuso la Comisión técnica de Estadios, comisión encargada por velar por las óptimas condiciones donde desarrollar un evento deportivo como un partido de fútbol con estándares mínimos de calidad de estadio. Así mismo, se deberá contar con instalaciones de entrenamientos suficientes para cada una de las categorías del club (no deben ser compartidos los espacios durante el mismo horario), sea esta cedida completamente para toda la temporada o ser el propietario de esta. Estas instalaciones también deben tener un estándar mínimo aprobado por la comisión designada. Por último, los clubes deberán tener instalaciones administrativas cedidas o en propiedad con los servicios necesarios para las operaciones (teléfono, internet, correo electrónico y mobiliario necesario) (FPF, 2017).

En lo concerniente a los criterios ‘administrativos y de personal’, el club debe poseer un gerente general por lo menos con cinco años de experiencia en cargos gerenciales, así como tener

un gerente exclusivamente financiero y contable por lo menos con cinco años de experiencia en cargos similares. También, debe tener un gerente deportivo en el club, así como un oficial de cumplimiento de las de las políticas contra el lavado de activos. Así mismo, se debe tener un responsable comercial y relaciones públicas con tres años de experiencia en el cargo, así como tener un responsable de proyectos e infraestructura con tres años de experiencia como mínimo. Es obligatorio tener un oficial de seguridad que vele por la misma en los partidos coordinando con las autoridades regionales, así como un oficial de gestión de aficionados quien deberá estar presente en la mesa directiva del club y coordinar con el oficial de seguridad. Es necesario contar también con un contrato con una empresa de seguridad que vele por la misma en los partidos en el estadio del club. Por último, tener un encargado del proceso de esta licencia. Cabe mencionar que cada uno de estos puestos obligatorios deben ser ocupados por egresados con estudios técnicos o universitarios con la experiencia demandada salvo para el caso del encargado de licencias quien es obligatorio tener título universitario (FPF, 2017).

Para el caso de la planilla técnica del club, es necesario contar con un entrenador del primer equipo, un asistente del mismo, un jefe de la unidad técnica de menores, un entrenador de equipos juveniles y de menores, preparadores físicos, preparador o entrenador de arqueros, médico responsable del primer equipo y otro del segundo equipo (5 años de experiencia mínimo), 2 fisioterapeutas (primer equipo con reserva y otro para juveniles), nutricionista del club que trabaje de la mano con la FPF, psicólogo. Cada uno de los anteriores deberán tener contrato de locación por servicios (FPF, 2017).

En las bases del licenciamiento se describe una entidad que es el Órgano de Control Económico Financiero (OCEF) como responsable de la auditoría financiera de los reportes financieros emitidos por cada club, también de informar a la FPF sobre el cumplimiento de los criterios económicos-financieros que exige el reglamento de licencias. Actualmente, la representante de este órgano ganando la licencia por 4 años (hasta 2021) es la trasnacional KPMG Perú (FPF, 2017).

Así mismo, los clubes deberán firmar declaraciones juradas varias que deberán presentar como muestra de aceptación a las obligaciones de rendimiento de cuentas dispuestos por la federación, revisiones de sistema de prevención del lavado de activos y disposiciones frente al manejo y límites de deuda tanto con terceros como con sus empleados. El club deberá atenta el cumplimiento del equilibrio de la actividad relevante, esta actividad es aquella originada por la actividad futbolística estas actividades son (FPF, 2017):

- Ingresos de transmisión contratada.
- Ingresos de taquilla.

- Ingresos de marketing.
- Ingreso de premios.
- Gastos de personal.
- Gastos de localía.

Siendo la desviación aceptable el máximo déficit operativo que se requerirá para el cumplimiento del equilibrio de la actividad relevante el déficit operativo no debe exceder del 10% al 2020 y a partir del 2021 en 5%. Estos resultados deben ser constatados por la Oficina de Control Económico Financiero (OCEF) (FPF, 2017).

En conclusión, se entiende que el plan de licencias de la FPF proviene de un plan mayor de reestructuración del fútbol peruano que se llama Plan Centenario 2022. El pilar de licencias proviene de una iniciativa de la FIFA que entrara en vigencia pronto, por lo que la FPF está buscando que los clubes peruanos vayan reformando sus estructuras organizativas desde ya. El plan tiene 5 pilares los cuales se han descrito cada uno de sus obligaciones y requisitos. El fin último del plan de licencias es generar confianza entre los actores involucrados del fútbol, por sobre todo a los consumidores y los inversores, y así generar un fútbol más desarrollado y competitivo a nivel deportivo.

4. Contexto y antecedentes del Club Sport Boys Association

El Club Sport Boys Association es una organización que jurídicamente es una sociedad anónima cerrada, actualmente es administrada por la consultora deportiva Sfera 3 liderada por Johan Vásquez y Sebastián Capurro, presidente y vicepresidente respectivamente. El club es considerado un histórico del fútbol peruano puesto que ha logrado ser campeón nacional en seis ocasiones (Carlín, 2017). En los 90's fue un club que competía por los primeros lugares en nuestro fútbol y comúnmente clasificaba a los torneos internacionales, cuya suerte no pasó de la misma que los demás clubes peruanos, ya antes mencionado. Se considera que el club tuvo una etapa de declive al descender a segunda división en el año 2011, donde venía de ser embargado deportivamente, restándole puntos de la tabla principal del campeonato peruano a causa de las malas administraciones y deudas no pagadas y acumuladas, esto se puede observar en la Tabla 3.

El club tiene un buen número de seguidores, sobre todo a nivel digital puesto que fue considerado el club con la mayor hinchada digital en el presente año (Trigoso, 2018). Entrevistando a un número considerable de seguidores representativos del club, se pudo entender a mayor profundidad la realidad de sus seguidores. Los hinchas se consideran muy pasionales, pero sobre todo desprendidos a la hora de apoyar al club, pues son recordadas las múltiples polladas que se hicieron y las colectas que también se realizaron para sacar al club de las crisis

financieras pasadas. Según Johan Vásquez (Comunicación personal, 9 de noviembre del 2018), el club mantiene una relación muy cercana con sus hinchas publicando información constantemente en redes sociales y apuntando a la transparencia, de esta forma se ha logrado una fidelización importante fomentando a los aportantes (abonados anuales o mensuales) y a los hinchas certificados (parte de los hinchas que apoyaron económicamente, de manera excepcional, a mitad de año por solicitud del club). En una entrevista realizada a Rodrigo Aranda (Comunicación personal, 8 de diciembre del 2018), un hincha del club, se pudo conocer que las llamadas barras bravas están organizadas principalmente en comandos y son aproximadamente 25 comandos que consisten en tener entre diez a 40 jóvenes cada una. Estos comandos son los llamados a responder cuando ocurren algunas grescas entre las barras de otros clubes y los llamados a proteger a los seguidores del club en los partidos de este, esto de manera informal.

A partir de una entrevista con el gerente deportivo del club, el señor Sebastián Capurro (Comunicación personal, 20 de junio del 2018), se tuvo un conocimiento más profundo de la situación actual en la que se encuentra el Club Sport Boys Association. En el 2015 un grupo de futbolistas y empresarios se asociaron para poder rescatar al club de la crisis en la cual estaba, esta es, al borde de descender a la liga distrital de la Copa Perú a causa de las deudas (el club perdía puntos como castigo de sostener deudas con la agremiación de futbolistas). Estos empresarios buscaron apoyar al club tomando iniciativas como la recaudación de fondos por parte de hinchas que quieran aportar al club, venta de *merchandising* y otros medios, por lo cual, viendo el éxito de estas medidas, la junta de acreedores del club, a través de un proceso concursal, decidió darles la administración de este. Estos asociados comenzarían a administrar el club a partir del 2016 con un equipo de trabajo conformado por exfutbolistas como Johan Vásquez, Sebastián Capurro, Miguel Torres, entre otros. Este equipo se dispuso junto a otros asociados sacar al club de la crisis en la cual estaba, esta asociación era la consultora deportiva Sfera 3.

El club logró fraccionar la deuda que poseía con la Sunat y comenzó a pagar la deuda corriente que poseía, todo a través de mecanismos de gestión como la venta de *merchandising* y de asociación de hinchas para formar suscripciones a largo plazo, así como el conformar un equipo de fútbol que genere expectativa entre los seguidores, de tal manera que se genere deseo de ir al estadio y consumir los productos del club, de esta manera, hacer auto sostenible el club y así pagar las deudas y las operaciones diarias. El club antes, de la entrada de la nueva administración, estaba en una situación precaria de institucionalidad donde inclusive se prestaba a temas relacionados a la corrupción como el pago de cuotas (Grupo El Comercio, 2017).

Al entrar al mando esta nueva administración, se tenía solo a una persona en planilla, la cual era la secretaria. Hoy en día se tiene un equipo deportivo profesional, con un presupuesto

cercano a los 3 millones de soles, 12 empleados negociando su incorporación a planilla y una visión clara de lo que se desea llegar a ser como club. Se busca la profesionalización a través de una nueva visión empresarial del club. Por otro lado, en una entrevista con Gianfranco Espinoza (Comunicación personal, 30 de noviembre del 2018), accionista de la consultora, brinda un lineamiento claro del sentido humano y de impacto social que tiene el club en su visión, se considera al club como un medio para mover a las personas del Callao, entendiendo que el fútbol es un deporte que mueve masas; se tiene la visión de inculcar buenos valores a los menores y así cambiar esa realidad de violencia y la perspectiva negativa que aún está presente para la región. El entrevistado nos afirma que el club tiene una misión de generar un club auto sostenible y rentable priorizando como forma de operar la educación y el cambio hacia los niños de la provincia haciendo que el club sea un foco de valores y de educación para la sociedad del Callao.

El club actualmente está a favor del licenciamiento ya que lo considera parte de una de las buenas decisiones que viene tomando la FPF, pero creen que aún se necesitan ajustar mucho acerca de las actividades demandadas por este proceso pues creen que no van acorde de la realidad del fútbol peruano. Sin embargo, a pesar de que desde la instauración del licenciamiento vienen avocando todos los recursos administrativos en el cumplimiento de las metas, no descuidan como política interna que el *core* es primordial en cuanto a inversión.

En una entrevista realizada a Johan Vásquez, gerente del club, afirmó que actualmente el club está orientando recursos en un 80% al desempeño deportivo y solo un 20% a lo administrativo. Se cree que las metas del licenciamiento no permiten, en estos 2 años que van del proceso, invertir como se desearía en el fortalecimiento de un organigrama empresarial consistente, la inversión en tecnología y adicionales queda relegada frente a la necesidad de la inversión en las demandas del licenciamiento, esto es algo que la FPF debería considerar y apoyar. El club actualmente es uno de los pocos que tienen un plan estratégico definido en el cual consideran cada uno de los pasos para lograr el licenciamiento.

En una entrevista con Ana Cuba (Comunicación personal, 13 de noviembre del 2018), encargada del proceso del licenciamiento en el club, se pudo notar el profundo esfuerzo que viene haciendo el club para cumplir cada una de las demandas del proceso. El club ascendió, para el año 2018, a la máxima categoría del fútbol peruano, por lo cual, según normativa del proceso, podía exonerarse de las exigencias anuales del proceso por todo un año; sin embargo, el club decidió someterse a la rigurosidad de las exigencias a la par de otros clubes y desde el 2018 someterse a las evaluaciones correspondientes a ese año. Esto significaba que el club debía regularizar también los requerimientos solicitados para los años 2016 y 2017, para el cual algunos clubes, que incluso tuvieron dos años más, habían logrado cumplir solo de manera parcial. Era

entendible que este año iba a ser un año duro y así lo ha sido, según Cuba, mucho más cuando los resultados deportivos no acompañaban los esfuerzos administrativos, pero es resaltable el gran esfuerzo de un club que está marcando diferencias a comparación de sus rivales para poder cosechar los beneficios de un clima de negocios reestructurado sobre la base de la confianza para el inversor privado y el consumidor.

Asimismo, Cuba nos explica que el club se encuentra en el proceso de conformar la planilla solicitada por la normativa buscando profesionalizar cada una de las posiciones. El club ha pasado de tener, a comienzos del año, tres empleados en planilla a tener más de 15 empleados al cierre de este año. Por último, el club se encuentra en proceso de cerrar convenios tanto con la municipalidad del Callao como con otras entidades. Un aliado muy significativo para la institución es la municipalidad que actualmente les cede, junto a otros clubes, el uso del estadio municipal “Miguel Grau” con el respectivo pago. Así mismo, se cede la utilización de espacios alquilados para el entrenamiento de las canteras de juveniles. Para el siguiente año, en función a las medidas que se han tomado para alinearse al licenciamiento, se ve necesario la reestructuración de un presupuesto el cual ha quedado corto y es necesario reasignar de otros centros de costo.

5. Conclusiones del marco contextual

En conclusión, se realizó una revisión del contexto europeo y sus factores de éxito, así como de un contexto tan accidentado como el brasileño, para luego entender el contexto peruano y todas las variables que han ocasionado la falta de profesionalidad en el desarrollo del fútbol nacional. Así mismo, se ha revisado el contexto en el cual surge el plan centenario 2022 así como la puesta en marcha del plan de licencias y los requerimientos que este pide a los clubes de fútbol en el Perú con el objetivo de buscar su profesionalización.

Así mismo, se ha dado a conocer una vista rápida de las condiciones en las que el Club Sport Boys Association se ha venido desarrollando en los últimos 10 años aproximadamente, mencionando sus logros y sus fracasos más mediáticos, así como conocer el camino recorrido hacia el inicio del proceso del licenciamiento además de su posición frente al mismo.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se describirá el marco metodológico elegido para la presente investigación que permitirá alcanzar los objetivos planteados descritos en el primer capítulo.

1. Alcance

El alcance de esta investigación será exploratorio con rasgos descriptivos, ya que, por un lado, la investigación exploratoria “busca examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Ponce & Pasco, 2015, p. 43), como es en este caso, la gestión del proceso de cambio en un club deportivo de fútbol, un tema poco investigado, tanto en la materia de la gestión del cambio como en el de instituciones deportivas, y, por otro lado, el alcance descriptivo, ya que esta buscará tener un claro y detallado entendimiento de un fenómeno organizacional en particular (Ponce & Pasco, 2015) como el licenciamiento impuesto por un agente regulador. Como se mencionó, la gestión de clubes de fútbol es una materia poco estudiada en el Perú, además la literatura existente acerca de gestión deportiva es muy escasa, mucho más sobre procesos de cambios como el fenómeno del licenciamiento aplicado al fútbol. Debido a esto, se buscará generar conocimiento sobre la gestión de un club de fútbol y su realidad en el contexto diario buscando contrastar la realidad con la teoría aplicada a organizaciones en la gestión del cambio. Se tomará en cuenta la base teórica sobre gestión del cambio, la cual se analizará para poder determinar variables claves para gestionar óptimamente el cambio en una organización de manera que esta pueda transformarse de un estado actual hacia otro requerido, en el caso de la presente investigación, por una norma externa.

2. Enfoque de la investigación

El enfoque elegido para la presente investigación es Cualitativo. Una de sus principales características es que busca conocer con la mayor profundidad posible el problema de la investigación (Ponce & Pasco, 2015), ya que este método no se dedica a generalizar, sino todo lo contrario, a profundizar en un caso específico, “su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de una situación estudiada” (Bernal, 2010, p. 60). Por otro lado, otra característica del enfoque cualitativo es la hipótesis, ya que un estudio cualitativo puede no partir de una hipótesis en particular o desarrollarla durante o al final del estudio; asimismo, las preguntas de investigación suelen ir ampliándose y refinándose a medida que transcurre la investigación, “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, resulta más bien “circular” y no siempre la

secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 7). Continuando con esta descripción, el proceso de investigación no está definido de manera estricta, es flexible y sensible a los cambios que se presenten durante la investigación y que normalmente ocurren en este tipo de investigaciones, esto permite al investigador amoldar a la conveniencia del estudio el proceso de investigación de tal manera que pueda recoger de mejor manera aquellas variables e interrogantes que van surgiendo en el camino. Finalmente, los datos que recoge este método son no estandarizados ni completamente determinados, es decir, no se realiza un análisis estadístico ya que los datos no tienen valoraciones numéricas para poder medirlos, son datos extraídos a partir de perspectivas y puntos de vista de los participantes de la investigación, además, este enfoque “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7), para ello es necesario lograr un input de información particular de cada actor. La población se enmarca en los trabajadores de la organización, así como sus actores principales externos como socios, representante de barras oficiales y proveedores. Se buscará entender la perspectiva acerca del cambio y del problema que este implica para la organización, no solo en cuanto a las consecuencias de no cumplirlo, sino de las opiniones diversas que se puedan tener del mismo, de los diversos puntos de vista de los actores de la organización, entender el mapa de actores y concluir un estado complejo de opiniones, hacia dónde debe virar la organización y qué hacer para lograr el cambio en este complejo sistema.

3. Diseño Metodológico de investigación

El diseño metodológico es el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación (Hernández et al., 2010). Para la presente, se buscó una metodología que ayude a comprender de manera profunda la percepción de los actores del Club Sport Boys Association involucrados en el proceso de cambio. Por ello, se escogió el diseño de teoría fundamentada.

Este diseño metodológico es definido de la siguiente manera:

Son de naturaleza “local” (se relaciona con una situación y un contexto particular). Sus explicaciones se circunscriben a un ámbito determinado, pero poseen riqueza interpretativa y aportan nuevas visiones de un fenómeno [...] el planteamiento básico del diseño de la teoría fundamentada es que las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos. Es el procedimiento el que genera el entendimiento de un fenómeno (Hernández et al., 2010, p. 493).

Se elige esta metodología, en primer lugar, es un caso en particular que se evaluará y que tiene sus propias variables de contexto que influyen en los resultados de la investigación, además,

lo que se quiere es encontrar todas las percepciones que poseen los participantes del proceso de cambio.

4. Estrategia general de investigación

La estrategia escogida para la investigación es la de estudio de caso, ya que busca entender las complejidades del mundo real frente a un fenómeno (Ponce & Pasco, 2015), entender cómo se desarrolla y las percepciones de quienes tienen injerencia en él. La investigación se realizó en el contexto diario en el que ocurren los hechos, esto es, en las oficinas del club.

El sujeto de estudio del caso escogido (Club Sport Boys Association) es ejemplificador del problema en los clubes de fútbol profesional peruano porque el sujeto contiene las aristas en las cuales se basa el problema, esto es que viene de un contexto de muchos años de informalidad, una historia de mal control presupuestario lo que lo hunde en cuantiosas deudas poniéndolo en el 3er club más endeudado del fútbol peruano; así mismo, con malos resultados deportivos en los últimos años provocados por el bajo desempeño en las competencias internacionales en las cuales le tocó competir.

5. Variables de la investigación

Las variables de nuestra investigación son producto de la revisión del marco teórico existente sobre la gestión del cambio. Estas fueron construidas según la relevancia que tienen para el cambio dentro de las organizaciones, cada una de ellas cuenta con sub variables, que serán las que medirán el proceso de cambio a investigar; para ello se elaboró una matriz inicial de variables y sub variables; estas pasarán posteriormente a un proceso de evaluación con expertos en gestión del cambio. Su *expertise* se valorará tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista profesional, es decir, su experiencia en procesos de cambio.

La evaluación con los expertos se realizará de la siguiente manera: En primer lugar, a través de una entrevista semi estructurada, se les explicará la situación que engloba la investigación y el proceso de cambio, para que el experto pueda tener un marco contextual sobre el cual se realizará este proceso; posteriormente, se le preguntará sobre su conocimiento y experiencia en algún proceso de cambio que haya tenido; finalmente, se le presentará la matriz de variables y sub variables, y se recogerá sus recomendaciones sobre esta.

Posteriormente, se pasará a incluir las recomendaciones de los expertos para poder generar una matriz de variables y sub variables final, la cual se utilizará para la investigación.

Con respecto a las variables, se eligieron 5, las cuales son Comunicación del cambio, Liderazgo para el cambio, Resistencia al cambio, Control de gestión para el cambio y Recursos

para el cambio. A continuación, se pasará a describir cada una de ellas, así como las sub variables en las que se divide.

La primera de ellas, Comunicación del cambio, se refiere a la manera en que la organización comunica a sus *stakeholders* todo lo concerniente y pertinente al proceso de cambio por que se encuentra atravesando.

Tabla 7: Sub variables de la Comunicación del Cambio

Sub variable	Significado
Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>	Es la comunicación que la organización tanto hacia adentro como hacia afuera de esta sobre el proceso de licenciamiento
Involucramiento de los actores externos como internos en la organización	Es el nivel de involucramiento en el proceso de cambio que tienen tanto los actores internos como los actores externos de la organización
Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio	Es la existencia de algún espacio o mecanismo para que la organización recoja las opiniones de los empleados con respecto al proceso de cambio
Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento	Es la existencia de algún espacio o mecanismo para comunicar a la organización acerca del avance en materia del licenciamiento
El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>	Es la medida en que tanto los empleados como <i>stakeholders</i> comparten la visión de la organización con respecto al licenciamiento

La segunda variable para utilizar es la de Liderazgo para el cambio, esta se refiere a la manera en que el equipo encargado de la gestión del cambio ejerce su liderazgo en la organización y la manera como esta percibe este liderazgo.

Tabla 8: Sub variables del Liderazgo para el Cambio

Sub variable	Significado
El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados	Es la percepción de los empleados de la organización sobre el liderazgo que tienen las cabezas de este
El fomento del trabajo en equipo en la organización	Es la existencia de espacios, política o cultura que fomente el trabajo en equipo dentro de la organización
Percepción de productividad de la coalición directriz en la organización	Es la percepción del trabajo que está realizando la coalición directriz de la organización en materia de cambio
El empoderamiento de las posiciones en el organigrama	Es la libertad que tiene un empleado para decidir sobre sus funciones

La siguiente variable es la Resistencia al cambio, se refiere a que tan dispuesta se encuentra la organización y sus *stakeholders* a aceptar el proceso de cambio.

Tabla 9: Sub variable de la Resistencia al Cambio

Sub variable	Significado
Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio	Es la manera en que los <i>stakeholders</i> perciben el cambio en la organización
“Demonios” para el cambio	Opositores al cambio
“Ángeles” para el cambio	Facilitadores del cambio

Posteriormente, el Control de gestión para el cambio se refiere a la manera en que la organización lleva un correcto control del proceso de cambio.

Tabla 10: Sub variables del Control de gestión para el cambio

Sub variable	Significado
El empoderamiento de los empleados para sus funciones	Es la manera en que los empleados llevan cuenta de sus acciones en la organización
Indicadores de gestión para el licenciamiento	Es la existencia de indicadores de gestión sobre el proceso de licenciamiento
Recompensas por cumplimiento de objetivos en la organización	Es la existencia de una política de recompensas por cumplimiento de objetivos
<i>Feedback</i> en la organización (Equipo <i>senior</i> y áreas funcionales)	Es la existencia de un espacio o mecanismo de realización de <i>feedback</i> en la organización
Transparencia en la organización hacia sus empleados	Es el nivel de transparencia que la organización tiene con sus empleados sobre la información que se maneja
Delegación de las tareas en la organización	Es la percepción de libertad que tiene el empleado para elegir sobre sus funciones

Finalmente, la variable Recursos para el cambio se refiere a los recursos tanto físicos como humanos que tiene la organización para afrontar el proceso de cambio.

Tabla 11: Sub variables de los Recursos para el cambio

Sub variable	Significado
Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio	Es la manera en que los <i>stakeholders</i> perciben el cambio en la organización
Credibilidad de los empleados hacia el equipo <i>senior</i>	Es la percepción de los empleados sobre la capacidad profesional del equipo <i>senior</i>
Fuerza laboral capacitada para el cambio	Es la aptitud de los empleados para los estándares del licenciamiento para cada puesto

Estas son las variables y sub variables elegidas a partir de la exploración teórica. A partir de ellas es que se realizará el trabajo con los expertos en gestión del cambio para obtener las variables y sub variables finales de la investigación.

6. Secuencia metodológica de la investigación

En esta sección se describirá la secuencia de pasos que se siguieron para llevar a cabo la presente investigación.

En primer lugar, se realizó una revisión de la literatura existente sobre la teoría de la gestión del cambio para lograr un análisis de dicha teoría y concluir en variables o drivers que permitan la generación del cambio en una organización.

En la segunda etapa, se buscó entender la manera en que funciona la industria del fútbol y, de manera particular, entender el contexto de dicha industria en el Perú; a partir de esto, conocer a detalle el contexto en el cual se ubicaban cada uno de los actores relevantes que nos permitieron entender el proceso por el cual pasó y viene pasando el club para afrontar el proceso de licenciamiento. Para realizar esta etapa, se tuvo una entrevista con el encargado del proceso de licenciamiento de la FPF, el señor Mario Maggi, para entender el posicionamiento del proceso en la actualidad por parte de la federación.

Una vez realizado el análisis de la teoría y la inmersión en el contexto del club, se pudieron obtener las variables a utilizar en la investigación, las cuales fueron sujetas a una validación por expertos en gestión del cambio, tanto a nivel académico como en su experiencia profesional; para ello, se utilizó como herramienta de investigación entrevistas semi estructuradas y se obtuvo la apreciación de 6 expertos en gestión del cambio. El input de ellos ayudó a garantizar la fiabilidad de las variables con las que finalmente se diagnosticó al sujeto de estudio.

A partir de ello, se seleccionaron las unidades de análisis para la investigación; para ello, es importante mencionar que el método utilizado para la selección de unidades de observación es el de muestra, ya que, al tratarse de un club de fútbol, una de las unidades de análisis que más adelante se detalla vendrían a ser los hinchas del equipo, cuyo universo es imposible de abarcar en su totalidad, a diferencia del método de censo que se usa cuando las unidades pueden ser efectivamente medidas en su totalidad, (Ponce & Pasco, 2015), por ello, es que se optó por este método.

Una vez determinado esto, se utilizó el muestreo no probabilístico. En este, “la muestra no busca representar estadísticamente a la población, sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p. 53), este selecciona la muestra a investigar utilizando criterios o características que comparten los actores y que son relevantes para la investigación. Dentro de este método de muestreo existen algunas opciones o tipos para realizarlo, uno de ellos, es el tipo de muestreo homogéneo, el cual busca conformar unidades de análisis a partir de ciertos rasgos que comparten los miembros de cada unidad (Pasco & Ponce, 2015), es decir, los agrupa por características en común.

Una vez definido el tipo de muestreo a utilizar, se pasó a definir las unidades de análisis que se encontraron en el sujeto de estudio. Para esto, los criterios utilizados para elegirlos fueron los siguientes:

1. Nivel de interacción con el sujeto de estudio.
2. Grado de criticidad con el proceso de cambio.
3. Factibilidad y apertura al recojo de información.

En primer lugar, el equipo directivo tiene una gran relevancia ya que son los encargados de gestionar todo el proceso de cambio tanto dentro como hacia afuera de la organización. Son quienes dirigen cada una de las áreas más importantes del club, quienes tienen a su cargo personas y que toman decisiones en un nivel estratégico y táctico.

Por otro lado, el segundo grupo a analizar son los empleados de la organización. Ellos vendrían a ser, por un lado, la parte operativa del proceso de cambio y, por otro lado, un grupo que se ve muy afectado por el proceso del licenciamiento.

Finalmente, los aportantes vendrían a ser el último grupo por analizar. Ellos están incluidos dentro del grupo de los hinchas y son quienes tienen una relación más estrecha con el club ya que son aportantes de este.

Una vez definidas las unidades de análisis, se pasó al recojo de información del sujeto de estudio, para ello, se utilizaron distintas herramientas de investigación. Entre ellas se encuentran las entrevistas semi estructuradas, grupos focales y observación no participante.

El tipo de entrevista que se utilizó para la presente investigación fue la entrevista semiestructurada, su utilidad radica en que el entrevistador tiene la libertad para guiar la conversación de acuerdo a unos puntos clave o preguntas (Ver Anexo E y F), se pueden agregar nuevas interrogantes durante el proceso, todo esto depende del manejo y la conveniencia que use el entrevistador (Hernández et al., 2010).

Los grupos focales generaron el espacio para que los participantes puedan opinar sobre un tema en particular y emitir información tanto personal como grupal (Ver Anexo G), así mismo, permitieron observar reacciones de los participantes cuando están presentes otras personas de la organización (Hernández et al., 2010).

Finalmente, la observación no participante permitió conocer la realidad más allá de lo que los participantes manifestaban la conversación y permitió validar y complementar ideas que surgieron de las demás herramientas. El tipo de observación que se utilizó fue la observación pasiva, en la que el investigador estuvo presente, en este caso en las oficinas del club (Ver Anexo H), mas no participó directamente de alguna actividad del sujeto de estudio (Hernández et al., 2010).

Una vez definidas las unidades de análisis y las herramientas para utilizar, se pasó al recojo de la información. Se tuvo entrevistas con los gerentes del club (directivos), con el personal empleado administrativo y de campo (encargados del desempeño deportivo o técnico del club) y finalmente con los hinchas aportantes, además se tuvo una sesión de grupo focal con el área de marketing; a la par, se estuvo recopilando información a través de la observación en las oficinas del club.

Finalmente, por un lado, se utilizó la herramienta de Mapeo de Actores Clave (MAC) para comprender y analizar las relaciones que tienen los actores que forman parte del ecosistema del club y, por otro lado, se analizó la información recogida del club, la cual se dividió según las unidades de análisis escogidas para la investigación, a través de esto se dio respuestas a las variables y sub variables presentadas anteriormente, para entender como ha sido el proceso de cambio en el Club Sport Boys Association y generar los hallazgos principales de la investigación.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En este capítulo se presentará los resultados obtenidos en el trabajo de campo; en primer lugar, se encontrará el análisis de las variables realizado con los expertos de gestión del cambio, lo que producirá como resultado la obtención de sub variables finales a utilizarse en el análisis; posteriormente, se presentará la identificación y análisis de actores clave para el proceso de cambio producto del licenciamiento para el Club Sport Boys Association, y, finalmente, se presentará un análisis sobre el cambio en función de los principales resultados de cada una de las variables analizadas, reflejado en un inicio para las 3 unidades de análisis de la investigación así como para toda la organización en general.

1. Validación de variables con expertos

En esta sección se presentará el análisis de las variables iniciales de la investigación a partir de las entrevistas realizadas a expertos en gestión del cambio, para esto se utilizará la matriz inicial de variables y sus respectivas sub variables, así como los resultados de las entrevistas con los expertos, para finalmente tener la matriz final de variables.

En primer lugar, en la siguiente tabla se puede observar cada una de las variables y sub variables presentadas de manera ordenada, estas se obtuvieron de la revisión de la teoría existente acerca de la gestión del cambio.

Tabla 12: Variables y sub variables

Variable	Sub Variable
Comunicación del cambio	Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>
	Involucramiento de los actores externos como internos en la organización
	Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio
	Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento
	El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>
Liderazgo para el cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados
	El fomento del trabajo en equipo en la organización
	Percepción de productividad de la coalición directriz de la organización
	El empoderamiento de las posiciones en el organigrama
Resistencia al cambio	Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio
	“Demonios” para el cambio
	“Ángeles” para el cambio
Control de gestión para el cambio	El empoderamiento de los empleados para sus funciones
	Indicadores de gestión para el licenciamiento
	Recompensas por cumplimiento de objetivos en la organización

Tabla 12: Variables y sub variables (continuación)

Variable	Sub Variable
Control de gestión para el cambio	<i>Feedback</i> en la organización (Equipo <i>senior</i> y áreas funcionales)
	Transparencia en la organización hacia sus empleados
	Delegación de las tareas en la organización
Recursos para el cambio	Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio
	Credibilidad de los empleados hacia el equipo <i>senior</i>
	Fuerza laboral capacitada para el cambio

Se realizaron entrevistas con 6 expertos de gestión del cambio, los cuales tenían tanto conocimientos académicos sobre la teoría del cambio, así como experiencia en algún proceso de gestión del cambio en una organización. El detalle de las entrevistas se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 13: Entrevista a Expertos

Nombre	Detalle	Fecha
Regina Soriano	Docente de la facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP/ Ex Consultor Principal de Proyectos Lead SAC	15/10/2018
Miguel Galeas	Docente de la facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP/ Gerente General y Fundador de Galeas Júpiter Cosnulting	22/10/2018
Arnaldi Paredes	Docente de la facultad de Gestión y alta Dirección en la PUCP/ Change Managment Expert en BREIN (Grupo BRECA)	23/10/2018
Walther Leandro	Docente de la facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP/ Ex Gerente Central de Logística en Famesa Explosivos Chile S.A.	23/10/2018
Hernán Corso	Docente de la Escuela de Dirección de la UDEP/ Socio de 360 Consulting	29/10/2018
Manuel Maeda	Docente de la Escuela de Dirección de la UDEP/ Gerente de Administración y Finanzas de la UEDP	15/11/2018

Las entrevistas a expertos brindaron información muy útil para definir las variables a tomar para la investigación del proceso de cambio. Según los reportes de las entrevistas (Ver Anexo I) se detallará los principales comentarios ordenándolos de acuerdo con las 5 variables de la presente investigación.

En primer lugar, respecto a la comunicación del cambio, uno de los comentarios que compartían el total de personas entrevistadas fue la vital importancia que tiene este para poder llevar a cabo un proceso de cambio. Es crucial que todas las personas involucradas en la organización, es decir, no solo los *stakeholders* internos, que pueden ser los empleados, directivos de la organización, líderes del cambio, sino también lo *stakeholders* externos, que en este caso pueden ser los proveedores, sponsors, hinchas, deben estar al tanto de los por menores del proceso

de cambio, que puedan saber en qué les afecta y sobre todo de qué manera se ven beneficiados por este.

Sin embargo, es importante resaltar que tampoco se trata de comunicar todo sin un criterio o filtro adecuado para entregar la información correcta en el momento correcto. Debido a que todo proceso de cambio naturalmente genera en el sujeto de cambio un temor por la incertidumbre de lo que vaya a ocurrir, es responsabilidad de la persona o las personas que lideran el cambio saber distribuir la información en un lenguaje entendible para cada sujeto diferente, así como la gradualidad de esta información. Esta persona así mismo debe tener cuidado en no llevar a un extremo de guardar información que sí debería ser compartida, por lo que debe tener la capacidad de actuar con la suficiente prudencia para darle a cada uno lo que necesita.

De manera adicional, también mencionan que hay que diferenciar dos tipos de comunicaciones, por un lado, está la comunicación inicial que la organización realiza para informar que esta va a entrar en un proceso de cambio, con los pormenores que la organización considere pertinentes y, por otro lado, está la comunicación durante el proceso de licenciamiento. La importancia de esta última radica en que la organización se mantenga al tanto de cómo el proceso de cambio está impactando en ella, esto ayuda a reducir la incertidumbre ya que brinda cierta garantía de que el proceso está efectivamente generando beneficios para la organización y ayuda a aumentar la confianza en este. Así mismo, como se mencionó también para la comunicación en general, los responsables del cambio también deben saber qué tipo de comunicación brindar, es recomendado compartir los logros, de manera particular, los que sean más significativos y generen un mayor impacto en la organización, no es de mucha ayuda compartir logros menores y que no reflejan algún impacto en el receptor del mensaje por lo que es válido obviar estos, por otro lado, también hay que tener cuidado cuando los avances del cambio han generado más problemas que beneficios, es importante tomar esta información con cautela para no generar algún tipo de pánico o desconfianza en la organización.

Con respecto al liderazgo para el cambio, un tema que parece claro y es reafirmado por los expertos es que la principal persona que debe estar convencida del cambio es la cabeza de la organización. En este punto se está refiriendo como cabeza al grupo de personas que dirigen la organización, no necesariamente son ellos quienes lideran el cambio, en ocasiones son otras personas designadas por la organización para llevarlo a cabo o incluso participan terceros en esta. La importancia de esto radica en que la dirección es quien brinda las facilidades y disponibilidad de la organización para que el cambio ocurra en ella, ya que si el equipo encargado de dirigir el cambio no tiene el total respaldo de la dirección será mucho menor la apertura de esta y por lo tanto mayor la resistencia al cambio.

Por otro lado, un tema importante que resaltaron los entrevistados es acerca del liderazgo, la persona que encabeza el cambio debe ser un líder; sin embargo, para ellos existen dos tipos principales de liderazgo a tomar en consideración.

En primer lugar, el liderazgo carismático es el del líder que inspira confianza en su equipo a partir de sus actitudes, formas de hablar y habilidades blandas, y, por otro lado, el líder funcional que es quien maneja con bastante solvencia las herramientas para gestionar correctamente el cambio en una organización.

Sobre este punto, si bien la teoría prima a uno de ellos, todos concuerdan con que el estilo de liderazgo que requiera una organización para llevar a cabo un proceso de cambio va a depender del contexto particular que este atravesando.

Finalmente, es importante tener una coalición directriz que encabece el cambio y que pueda ser identificada por todas las personas que son afectadas por el proceso de cambio.

Con respecto a la resistencia al cambio, es una reacción natural en toda organización el miedo al cambio y bajo este presupuesto es que se debe partir para escoger la estrategia para poder implementarlo. En un contexto en el cual el cambio es impuesto por un ente exterior a la organización, es aún mayor esta sensación.

Es importante, también, que el equipo encargado del cambio tenga la capacidad de poder detectar y anticipar las actitudes dentro de la organización que puedan obstruir el proceso de cambio. Esto lo pueden lograr explorando los espacios en los que principalmente se da el cambio, estos son, los niveles intermedios y operativos de la organización. El motivo por el cual puntualizan en este grupo de personas es porque son la fuente de opinión sobre la percepción del cambio en la organización, dentro de este grupo se pueden encontrar personas que están de acuerdo con el cambio, personas que no conocen el cambio y por ende no tienen una posición al respecto, y las personas que están en contra del proceso de cambio. Es importante el recojo de opiniones que puede surgir en este nivel de la organización ya que se puede realizar esa diferenciación de manera más anticipada y así poder tener planes de acción para mitigar esa resistencia.

El lenguaje que utilizan para identificar a estos grupos de personas es el mismo que propone la teoría, el de “ángeles”, para referirse a las personas que en mayor o menor medida inclinan sus acciones en favor del cambio, y el de “demonios”, que son quienes obstruyen de alguna manera el proceso de cambio. Para estos últimos, es vital tener un plan para abordarlos. En un párrafo anterior se menciona la importancia de la correcta comunicación del proceso de cambio ya que, en su gran mayoría, hay grupos de personas que por desconocimiento generan

cierta aversión al cambio, saber identificar quienes lo hacen por desconocimiento y quienes por simplemente oponerse es trabajo de quien lidera el cambio.

Sobre el control de gestión para el cambio, los expertos mencionan que es vital para llevar una correcta organización del proceso, manejar ciertos mecanismos para poder llevar un monitoreo mínimo y saludable. Es importante saber cuáles son los indicadores que van a advertir que el cambio en la organización está, por un lado, avanzando según la agenda propuesta por los agentes del cambio y, por otro lado, que estos cambios están dando frutos en la organización.

Tener indicadores además es beneficioso para poder realizar una rendición de cuentas a las personas de la organización, esto, como ya se mencionó anteriormente, ayuda a mejorar la confianza y credibilidad con el proceso de cambio y, por ende, disminuye la resistencia al cambio en los “demonios”. Además, el tener indicadores te permite también medir los logros y tener alguna política de recompensas por logro de objetivos, lo cual ayuda mucho en estos procesos de cambio.

Finalmente, sobre la gestión de recursos para el cambio, es un comentario común que sin inversión de recursos no es posible llevar a cabo un proceso de cambio, salvo se trate de un cambio de menor escala. De aquí se desprende la importancia de tener como aliados del cambio al equipo directivo de la organización, ya que son ellos los que aprueban los presupuestos destinados para la inversión en el cambio. Además, es recomendado que esta inversión de recursos sea de manera progresiva, de tal manera que conforme va avanzando el proceso de cambio se pueda dimensionar de una manera más clara el requerimiento de recursos que demandará esta.

Una vez realizado este análisis de variables con los expertos, se presentará la matriz final, alimentada por la información obtenida en esta sección de hallazgos:

Tabla 14: Variables y sub variables finales

Variable	Sub Variable
Comunicación del cambio	Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>
	Involucramiento de los actores externos como internos en la organización
	Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio
	Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento
	Nivel de comunicación externa de los logros obtenidos con el licenciamiento
	El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>
Liderazgo para el cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados
	El liderazgo en la organización que se perciba para los hinchas
	El fomento del trabajo en equipo en la organización
	Percepción de productividad de la coalición directriz de la organización

Tabla 14: Variables y sub variables finales (continuación)

Variable	Sub Variable
Resistencia al cambio	Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio
	“Demonios” para el cambio
	“Ángeles” para el cambio
Control de gestión para el cambio	El empoderamiento de los empleados para sus funciones
	Indicadores de gestión para el licenciamiento
	Recompensas por el cumplimiento de objetivos en la organización
	<i>Feedback</i> en la organización (Equipo <i>senior</i> y áreas funcionales)
Recursos para el cambio	Transparencia en la organización hacia sus empleados
	Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio
	Fuerza laboral capacitada para el cambio

Sobre los cambios realizados, se pasó a revisar los hallazgos de mayor relevancia que culminaron en la consideración de nuevas sub variables o en el retiro de alguna de ellas.

En primer lugar, un detalle importante fue la consideración de un *stakeholder* especial como es el de los hinchas, pudimos entender que, por un lado, este era un grupo que abarcaba una gran cantidad de personas, y, por otro lado, que para un club de fútbol el hincha es su principal cliente y uno de sus mejores aliados estratégicos. Por ello, en la variable Comunicación del cambio se consideró separar en dos partes la sub variable Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos en el licenciamiento y se agregó la dimensión externa en la que los hinchas tienen injerencia y opinión al respecto. Además, es importante la percepción que tienen los hinchas sobre el liderazgo en la organización, por lo que se agregó la sub variable Liderazgo en la organización que se perciba para los hinchas.

Por otro lado, uno de los expertos recomendó fuertemente que la sub variable El empoderamiento de las posiciones en el organigrama que se encontraba dentro de la variable Liderazgo para el cambio fuera retirada de la matriz, esto debido a que una sub variable similar se encontraba en la variable Control de gestión para el cambio. El motivo principal es que, para un proceso de cambio, es más importante medir el grado de autonomía para realizar sus funciones en términos de control de gestión, en que pueda guiar su trabajo a partir de indicadores propios, antes que estimar en qué medida el estilo de liderazgo le permita menor o mayor medida realizar sus funciones con libertad, ya que, como se mencionó anteriormente, el estilo de liderazgo es elegido según la necesidad actual de la organización, y no en función del nivel de autonomía que sentirían los empleados con este. La misma situación ocurrió para la sub variable Delegación.

Con respecto a la variable Control de gestión para el cambio, una de las personas entrevistadas con experiencia en procesos de cambio indicó que es muy importante considerar una política de recompensas por objetivos logrados vinculados específicamente al objeto de cambio, en este caso, al licenciamiento del club. Esto ayuda tanto en el tema de llevar un correcto control de los avances del proceso, así como mantener comunicada a la organización y generar mayor confianza en el cambio. Para ello, se agregó la sub variable Recompensas por cumplimiento de objetivos en la organización.

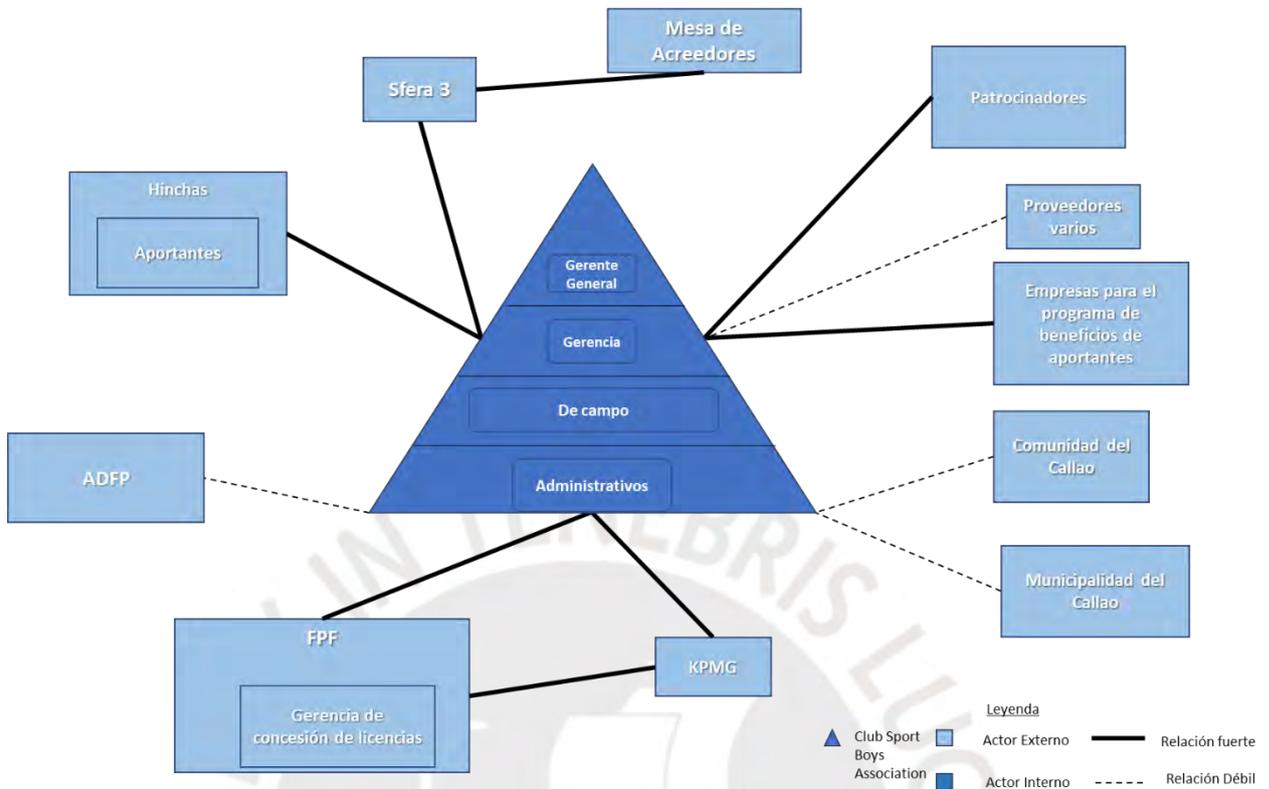
Finalmente, mencionaremos las sub variables que fueron retiradas. En primer lugar, Credibilidad de los empleados hacia el equipo *senior*, esta sub variable se encontraba dentro de la variable Recursos para el cambio ya que, se aducía a la necesidad de la percepción de la capacidad de trabajo del equipo directivo; sin embargo, dentro del análisis con expertos se encontró que la credibilidad en términos de gestión del cambio no es tan relevante como la productividad, por ello, se vio necesario únicamente mantener una sub variable que respondía con mayor precisión a la productividad y que estaba ubicada en la variable Liderazgo para el cambio. Por otro lado, la sub variable Delegación de las tareas en la organización.

2. Análisis de actores clave

En este capítulo se buscará demostrar los hallazgos relacionados a los actores relevantes para el proceso de cambio con los que interactúa el Club Sport Boys Association, se presentarán a los actores en el sistema al cual pertenecen, de manera que quede demostrado el mapeo del sistema de relaciones. Luego, se procederá a presentar una serie de tablas que describen los hallazgos más relevantes de lo concerniente a los actores. Para esto hemos considerado como conceptos relevantes la descripción, sus funciones y sus relaciones de poder con respecto a la posible influencia en el proceso de cambio del club. Así mismo, se aportarán una ampliación de la información de la tabla por cada actor, demostrando la importancia de la observación y del producto de las entrevistas a cada uno de ellos. Posteriormente, se presentará la matriz interés-poder que analiza el grado de importancia frente al proceso del licenciamiento de cada actor para nuestro sujeto de estudio.

A continuación, se presentará el mapa de actores y sus relaciones con el club, evidenciando el sistema dentro del que el club se desempeña.

Figura 8: Sistema de actores y sus relaciones con el Club Sport Boys Association



En la figura se puede notar la interacción sobre la base de relaciones que posee el Club Sport Boys Association, así mismo se evidencia cada uno de los actores que tiene relación con el club sobre la base de su independencia de decidir por sí mismos. En función a las herramientas usadas en la investigación se puede definir las relaciones que actualmente posee la institución. Se diferencian las relaciones fuertes y débiles entendiendo que cada subgrupo de actores pertenecientes a un actor mayor no decide por sí mismo, sino que son dependientes.

Continuando con los hallazgos, se presentará una descripción completa de cada uno de los actores claves para el proceso de cambio del club.

Tabla 15: Junta de Acreedores

Concepto	Descripción
Descripción	Grupo de acreedores del Club Sport Boys conformado a partir del decreto de urgencia N° 010-2012. A partir del portal de Indecopi, sociedad administradora del concurso, se ha podido observar los acreedores más significativos tales como (Indecopi, 2019): Sunat, exfutbolistas, Essalud y otros.
Funciones	Reemplazar momentáneamente los órganos de gobierno de la asociación Club Sport Boys Association. Actúa como directorio, encargándose de decisiones trascendentales para la organización teniendo como prioridad la misión de pago de deuda concursal fraccionada a sus integrantes.
Relaciones de Poder	La junta responde únicamente a sus integrantes (acreedores)

La Junta de acreedores es formada por un artilugio legal propiciado por el gobierno en donde los clubes se declaran en banca rota acogidos a un régimen especial (régimen concursal) en el que los acreedores son los encargados de poner administraciones temporales para el club con el objetivo de pagar la deuda concursal en cuotas factibles para que el club subsista. Cabe resaltar que las cantidades que se adeudan no son obligatoriamente publicadas por lo que el análisis de los mayores acreedores se hizo sobre la base de las cantidades declaradas por Indecopi.

Tabla 16: Gerente General - Johan Vasquez

Concepto	Descripción
Descripción	Cumple la función de administrador temporal nombrado para el club. Ex jugador de fútbol del Sport Boys. Johan Vásquez es el principal impulsador de la profesionalización de funciones en el Club Sport Boys Association. Es socio de Sebastián Capurro en el proyecto de rescatar al club formando la consultora Sfera 3. Vine impulsando estrategias privadas de recaudación de fondos y utilizando estrategias novedosas en el plano futbolístico peruano para el saneamiento de las finanzas del club.
Funciones	Representante legal del Club Sport Boys Association. Se encarga de gerenciar el club en sus decisiones estratégicas, obligado de presentar cada cierto tiempo reportes de avances a la junta de proveedores. Se encarga de responder por el club hacia la junta de acreedores y actores externos del club como la FPF, ADFP y clientes comerciales.
Relaciones de Poder	Responde ante la junta de acreedores.

Johan Vásquez es el actual gerente general del Club Sport Boys Association y se caracteriza por ser una persona muy empática y sincera. Es nacido en el Callao, por lo cual se asocia directamente con el club. Se viene mostrando como una figura cuasi mesiánica para la organización, pues ha sido artífice del ascenso del club a la división de profesional del fútbol peruano, luego de estar al borde de descender y desaparecer en ligas distritales. Viene invirtiendo mucho tiempo y dinero, inclusive propio, en el reflote de la institución en situación de crisis. Se muestra muy dispuesto a intercambiar opiniones con todo aquél que intente aportar en materia de gestión al club por lo que su apertura a innovar es amplia.

Tabla 17: Sfera 3

Concepto	Descripción
Descripción	Consultora deportiva tercerizadora de personal capacitados en gestión deportiva. El personal que actualmente está tercerizado es Sebastián Capurro (socio fundador de Sfera 3), Gian Franco Espinoza (socio de Sfera 3) y Johan Vásquez (socio fundador de Sfera 3).

Tabla 17: Sfera 3 (continuación)

Concepto	Descripción
Funciones	Se encarga de ser el equipo directivo del club a través de la tercerización de personal
Relaciones de Poder	Responde ante la junta de acreedores. Johan Vásquez es el gerente de la organización y a la vez es administrador temporal del Club Sport Boys, todo esto permitido por el régimen especial concursal.

La consultora tiene una visión muy amplia del deporte ya que su atención no solo está puesta en el fútbol, ámbito principal actual de acción, sino que tiene su propia academia de baile y comienza a hacer incursiones en los deportes electrónicos (*e-sports*). La visión de la empresa es lograr sentar las bases de una gestión profesional y empresarial en el club. Ha sido contratada por la junta de acreedores para contar con su personal, por ello la consultora factura al club por el personal tercerizado hacia ellos. Actualmente, está atrayendo la atención de varios clubes de fútbol para solicitar sus servicios de tercerización debido al éxito que ha tenido y viene teniendo. Actualmente, su cliente más importante es el Club Sport Boys Association

Tabla 18: Empleados administrativos del Club Sport Boys Association

Concepto	Descripción
Descripción	Son los actuales empleados de oficina del club. Incluye los empleados de funciones gerenciales, administrativos y gerente general. Cada uno de los empleados están sujetos en jerarquía a un encargado de área.
Funciones	La función de los empleados es brindar asistencia a las decisiones de sus jefes de área. En el área administrativa las funciones significan es fuerzas operativos y decisiones estratégicas avaladas por los directivos de la organización
Relaciones de Poder	Ver organigrama en el Anexo J

El primer gran grupo de empleados está conformado por profesionales liderados por Ana Cuba (actual gerente de operaciones), Enrique Ísmodes (Coordinador de menores), Natali Buenaño (Asistente de menores), Luis Buenaño (Asistente de Menores), Greysi Zamora (Secretaria), Kevin Ramirez (Community Manager), Jorge Seminario (Asistente Comercial), Humberto Meneses (Jefe de Marketing), Jorge Luis Ayras (Jefe de aportantes), Edison Borjas (Asistente Comercial), Diego Vásquez (Asistente Comercial), Alejandro Mazzi (Jefe del área Comercial). Así mismo, cuentan con un área de Finanzas y Administración relativamente nueva conformada por un jefe de edificio y un analista financiero. Cabe mencionar que el club posee dos *outsourcing*, con el área legal y el área contable del club.

Así mismo, los empleados, actualmente, están sujetos al club bajo contrato de locación de servicios, lo que los lleva a tener una seguridad laboral parcial a comparación de un contrato

fijo en planilla. Se ha podido entender bajo las herramientas utilizadas en la investigación que parte de ellos tienen una afinidad por el club por ser, a la vez, hinchas, por lo que su motivación es alta. Así mismo, otra parte de empleados tienen una relación estrecha y directa familiar con el administrador temporal del club.

Tabla 19: Empleados de campo del Club Sport Boys Association

Concepto	Descripción
Descripción	Son empleados del club dedicados al desempeño deportivo o técnico del club. Es el área más delicada e importante pues la organización depende resultados deportivos para obtener resultados económicos. Cada uno de los empleados están sujetos en jerarquía a un encargado de área.
Funciones	Desarrollo técnico y competitivo del equipo de fútbol profesional el cual representa al club. Velar por el desenvolvimiento futbolístico del club, tanto desde su formación como de su desempeño en las competiciones de la liga profesional peruana.
Relaciones de Poder	Ver organigrama en el Anexo J

El club cuenta con el área *core* del negocio, esto es el área deportiva, bajo la supervisión del gerente deportivo Sebastián Capurro. Esta área está conformada por 3 grandes departamentos que son el departamento técnico del primer equipo conformado por el técnico principal, asistente técnico, preparador físico y preparador de porteros; departamento técnico de apoyo, conformado por un jefe de equipo, un asistente de campo y dos auxiliares, y; por último, un departamento de coordinación de menores el cual cuenta con un director técnico de equipo de reservas, un psicólogo deportivo, un médico y un asistente administrativo. Además, cuenta con un jefe de canteras el cual se encarga de los equipos de sub-17 sub-16, sub-15, sub-14, sub-13, sub-12. Cada categoría cuenta con un asistente y un auxiliar de campo. Por último, esta área de coordinación de menores cuenta con un coordinador de trabajo social del club el cual se encarga de todo trabajo con la comunidad de la región Callao, el encargado es Gian Franco Espinoza.

Tabla 20: Patrocinadores

Concepto	Descripción
Descripción	Conformadas por todas las empresas interesadas en generar relaciones comerciales de uso de marca (activo intangible) con el club. Las empresas con las que se manejaron relaciones comerciales fueron New Athletic, Minka (estas dos cuentan con varios años seguidos de relaciones comerciales), Cemento Quisqueya, Sporade, Chery, JMT, Clínica San Gabriel y otros).

Tabla 20: Patrocinadores (continuación)

Concepto	Descripción
Funciones	Tiene la función de proveer de recursos al club a través de contratos negociados por la asociación de marca con la del club. El monto negociado gira en torno al grado de exposición que el club pueda generar en el mercado y a los resultados deportivos puesto que el beneficio para el patrocinador aumenta si el club disputa los galardones deportivos. Las empresas forman alianzas estratégicas de intercambios de activos también.
Relaciones de Poder	Los patrocinadores tienen un alto poder de negociación debido a la poca capacidad de atraerlos por parte del club. Su influencia en el proceso radicaría en cuan relevantes son para el club por el ingreso que cada uno aporte, suponiendo un interés esperable de relación comercial “win-win” donde el patrocinador se beneficia si el cliente logra la profesionalización el cual deriva en una mayor probabilidad de una mejor administración de sus recursos y, por lo tanto, una mayor inversión en búsqueda de éxitos deportivos

Los patrocinadores son considerados una fuente de ingresos significativa para el club. A pesar de ello, para el caso del Boys, no se comparan a las cantidades de patrocinio que generan los clubes tradicionalmente ‘grandes’ del fútbol peruano. Se considera que los montos negociados no son significativamente altos pues la institución está intentando generar o renovar la confianza comercial hacia el club denigrada a causa de las anteriores malas administraciones. Debido a ello, no se tiene un poder de negociación considerable. Las dos empresas con mayor tiempo de relación con la empresa son Minka y New Athletic. En el caso de la primera, su segunda tienda del club está colocada en dicho centro comercial, además brinda espacios para activaciones de club y eventos con los hinchas.

Tabla 21: Empresas para el programa de beneficios de aportantes

Concepto	Descripción
Descripción	Empresas con interés de generar relación con la base de hinchas-aportantes del club. Se busca que estas empresas puedan evolucionar su relación hacia patrocinadores en un futuro cercano debido a la evolución de sus ventas o grado de exposición.
Funciones	Generar paquetes de promociones comerciales a disposición del segmento de aportantes del Club Sport Boys Association.
Relaciones de Poder	Las empresas del programa de beneficios no tienen un nivel de negociación significativo ya que su relación o beneficio lo percibe directamente los aportantes (externos). Lo que se busca es fidelizarlos para que evolucionen su relación con el club a patrocinadores.

Debido al *feedback* brindado por sus hinchas es que el club buscó generar beneficios a los aportantes dependiendo de su clasificación (aportantes anuales o mensuales) por lo que se tienen relaciones de este tipo con empresas de viaje como Oltursa, Hotel Wimbledon y otros. Se

busca fidelizar a estas empresas para buscar una mayor relación comercial. Los beneficios que hoy en día se ofrecen no son significativos para considerar a algunos mayores a otros, se espera que con el tiempo el beneficio pueda ser aún mayor de tal manera que sea más atractivo para el hincha convertirse en aportante. Así, la empresa que proponga dicho beneficio tenga mayor poder de negociación con el club.

Tabla 22: Hinchas del Club

Concepto	Descripción
Descripción	Gran número de interesados en el club, aproximadamente 220'000 a nivel nacional. Es considerada un grupo que responde positivamente ante situaciones de expectativa por lo que se necesita fomentarla para encontrar una respuesta masiva. Los aficionados se pueden separar en dos grupos: los hinchas y los aportantes. El primero considera a los simpatizantes del club que se autoproclaman hinchas, pero no necesariamente hacen un aporte comercial o van seguido a los estadios. El otro grupo son los aportantes, estos adquieren en forma de abonos a inicio de temporada las entradas a los partidos del club adquiriendo un carné de forma mensual o anual (temporada completa).
Funciones	Los hinchas tienen la función de apoyar al club principalmente en la competencia deportiva, luego financieramente con su capacidad de gasto en productos que apoyen al club. La función de este actor es considerado vital para la institución puesto que significa una gran masa de simpatizantes del club cuyo compromiso puede significar una estabilidad financiera saneada.
Relaciones de Poder	Este actor posee una injerencia muy fuerte en las decisiones que tome el club debido a que sin su apoyo se generaría un impacto muy alto en los ingresos del club, de la misma forma, su apoyo por encima de lo esperado significaría un impacto muy positivo en las finanzas del club. Las cabezas de la organización deben mantener un rol político con ellos para contar con su aprobación, de lo contrario los procesos se verían cortados e interrumpidos.

Los aficionados son considerados el alma del club y el principal socio estratégico para salir de la situación financiera delicada en la que está el club. Se demuestra el impacto y el grado de compromiso del hincha en situaciones de expectativa tal y como sucedió en el partido de presentación del año 2017 donde el club llevó a más de 35'000 hinchas al Estadio Nacional (El Bocón, 2017), equipo que peleaba por el ascenso a primera división con un plantel importante. El club ha implementado y consolidando las mejoras de relación entre el club y sus aficionados a través del compartir información transparente y honesta en los medios, repotenciando la página web y las redes sociales. Aun así, en la gran masa de hinchas se percibe una incomodidad con la falta de resultados en función a la plantilla de jugadores que poseen. Durante el 2018 el club gozó con la quinta mejor asistencia del campeonato con 88'904 personas en total y con una recaudación promedio por entradas vendidas de 1'514'832.49 de soles (RPP, 2018). El club ganó el premio a la "cyberhinchada" del 2018 (El Bocón, 2018) por tener a los hinchas más activos en redes sociales.

Tabla 23: Federación Peruana de Fútbol (FPF)

Concepto	Descripción
Descripción	Asociación sin fines de lucro. Es el principal interesado de la profesionalización del fútbol peruano como política institucional. Su brazo de acción es su órgano funcional de Licencias. A través de su departamento de comisión de licencias, tiene un nivel de acción alto en regir y administrar el cumplimiento del proceso al cual están sujetos todos los clubes de primera división al comprometerse a seguir el proceso a inicios del 2016.
Funciones	Administrar, promover y dirigir toda práctica del fútbol aficionado y profesional en el Perú. Se encarga de la representación a nivel nacional del fútbol peruano. Promover la aplicación de la normativa del licenciamiento hacia los clubes, haciéndola respetar y fomentar su cumplimiento. Promueve a través de organización de capacitaciones, cursos y visitas guiadas con expertos de la OCEF a los clubes.
Relaciones de Poder	Responde a organismos internacionales como Conmebol y FIFA. Su interés en el proceso del licenciamiento es máximo pues el principal interesado por ser quien lo propuso. El nivel de influencia es muy alto pues es quien dictamina el cumplimiento de este y decide las exigencias de este.

La federación es un actor clave en el proceso, pues es el iniciador (regulador) del proceso. La visión que promulgan es institucionalizar y profesionalizar el fútbol peruano. Actualmente, se encuentra afectado mediáticamente por cuestionamientos a la integridad, previo a su papel de presidente, de su hoy expresidente Edwin Oviedo. Sin embargo, se ha aplicado como política organizacional el avance del Plan Centenario, más allá de las personas, el plan continúa.

La federación goza de una gran reputación a nivel nacional debido al logro de la clasificación al Mundial de Rusia 2018, por lo que cuenta aprobación a nivel nacional, opacando esta reputación a la resistencia que proviene de varios clubes a las reformas que intenta implantar principalmente a las administraciones de los clubes ahogados en su informalidad. La resistencia es alta por parte de los clubes, razón por la que tuvo que renunciar, a mediados del 2018, una comisión *ad hoc* de consultoría privada con profesionales muy destacados que tenían la misión de sentar las bases organizativas de la administración entrante de la federación.

Tabla 24: Gerencia de concesión de licencias

Concepto	Descripción
Descripción	Órgano de la FPF. Es el órgano más cercano al trabajo directo con los clubes a través de la OCEF. Trabaja de la mano con la Comisión de Concesión de Licencias la cual se encarga de evaluar en segunda instancia por recomendación de la Gerencia para el otorgamiento o denegación de licencias. Así mismo, existe un tercer organismo al cual se puede apelar las decisiones de ambos órganos el cual es el Tribunal de Concesión de Licencias el cual se encarga de validar las resoluciones hechas por la Comisión de Concesión de Licencias.

Tabla 24: Gerencia de concesión de licencias (continuación)

Concepto	Descripción
Funciones	Se encarga de evaluar, administrar y recomendar en el cumplimiento de lo dispuesto por el plan de licenciamiento de la FPF. Es el encargado de trabajar junto a la OCEF en la evaluación de reportes de cumplimientos.
Relaciones de Poder	Responde directamente a la FPF. Encargado de sancionar a todos los clubes a nivel nacional de primera división por el incumplimiento de metas mensuales y/o anuales.

Este actor es vital en la ejecución operativa del proceso por parte de los clubes pues es quien ha normado dicho proceso y quien tiene que velar, junto a sus otros dos órganos, por el adecuado cumplimiento de este. Tanto la comisión como el tribunal tienen papeles más lejanos a los clubes pues dependen del trabajo de la gerencia, es por ellos que es más crítico para el proceso la labor de este último. La Gerencia de Concesión de Licencias ha venido teniendo muchas resistencias a su función debido a las exigencias que el proceso demanda. A mediados de del 2018 renunciaron sus encargados y entró otro equipo debido a lo deteriorado de las relaciones con los clubes y el grado de presión que estos ejercían por los castigos impuestos. Actualmente, la gerencia está conformada por un nuevo equipo de profesionales que han aumentado el intervalo de sanciones y se muestran menos estrictos que la anterior comisión.

Tabla 25: KPMG - Organismo de Control Económico Financiero (OCEF)

Concepto	Descripción
Descripción	Es una entidad privada contratada por la FPF para ser mediador entre clubes y federación. Realizan un <i>outsourcing</i> de evaluación financiera y revisión de declaraciones y reportes parte de las metas mensuales y anuales que los clubes deben cumplir para sostener un comportamiento de transparencia y de responsabilidad financiera.
Funciones	Se encarga de analizar información financiera de parte de todos los clubes del fútbol de primera división peruana, de manera que se garantice el cumplimiento de las especificaciones de la normativa del licenciamiento. Entregar reportes resumiendo el cumplimiento financiero de cada club a la Gerencia de Concesión de Licencias para que decida la aplicación de sanciones.
Relaciones de Poder	Responde a las exigencias de la Gerencia de Concesión de Licencias y a la FPF como entidad contratante. Se posee contratos de capacitación, así como de seguimientos de los clubes en el desarrollo de sus reportes financieros. Es un actor de mediana influencia en proceso del licenciamiento pues es quien orienta y evalúa los reportes de cada club y apoya en la consecución del cumplimiento por lo que, siendo parte de sus funciones, la influencia en el cumplimiento del objetivo del licenciamiento de los clubes es compartido con la FPF. Su interés en el proceso no escapa de una relación comercial establecida con la FPF.

El contrato entre FPF y la empresa se firmó a inicios del 2017. KPMG actualmente es una de las 4 auditoras más grandes a nivel mundial y lleva 45 años en el mercado peruano. Se ha venido destacando su inclusión en el engranaje de mejoras en capacidad de gestión que se le quiere dar a los clubes. Es su primera experiencia con un cliente relacionado al fútbol en el Perú, no así en otros países pues tienen un departamento dedicado exclusivamente al análisis del mercado del fútbol ubicado en Hungría.

Tabla 26: Municipalidad del Callao

Concepto	Descripción
Descripción	Institución que representa a la comunidad del Callao del cual es originario el Club Sport Boys Association. Es el ente estatal con el que el club puede generar relaciones o alianzas estratégicas para el beneficio social de los habitantes de su jurisdicción.
Funciones	Se encarga de garantizar el bienestar de los habitantes en su dominio (Callao) proporcionándoles seguridad, progreso económico, social y cultural. Su interrelación con el club es el de ser un aliado para facilitar activos que signifiquen un beneficio para sus actores compartidos entre ambas instituciones como lo son los hinchas del club y habitantes del Callao a la vez.
Relaciones de Poder	La municipalidad responde a el aparato estatal actual del gobierno peruano.

La municipalidad es un actor importante dentro del sistema del club puesto que a lo largo de toda su existencia siempre se ha mostrado interesado en su subsistencia debido a la afinidad de la gente de dicha localidad con lo que significa el club. Es considerado el club más representativo de la región por encima de otro rival de la competición de honor del fútbol peruano como lo es La Academia Deportiva Cantolao y el otrora Club Atlético Chalaco. Se considera un aliado estratégico debido a las facilidades en permisos y activos que puede brindar al club en la obtención de sus objetivos. Actualmente, no tiene mayor injerencia en el club pues es totalmente ajeno a sus decisiones internas y no tiene mayor apoyo que el alquiler del estadio municipal Miguel Grau. Sin embargo, su interés del proceso debe ser significativo debido a lo que significaría para sus actores compartidos y el bien social y cultural que eso repercutiría.

Tabla 27: Comunidad del Callao

Concepto	Descripción
Descripción	Son todos los habitantes y comunidad de la región provincial del Callao.
Funciones	Su función es interactuar con el club de forma tal que pueda ser visible en ellos su impacto en las funciones del trabajo social que emprenda. Son los beneficiados por cada una de las acciones de reclutamiento de jóvenes promesas para el fútbol, así como las acciones de visitas a centros de ayuda social por parte del club.

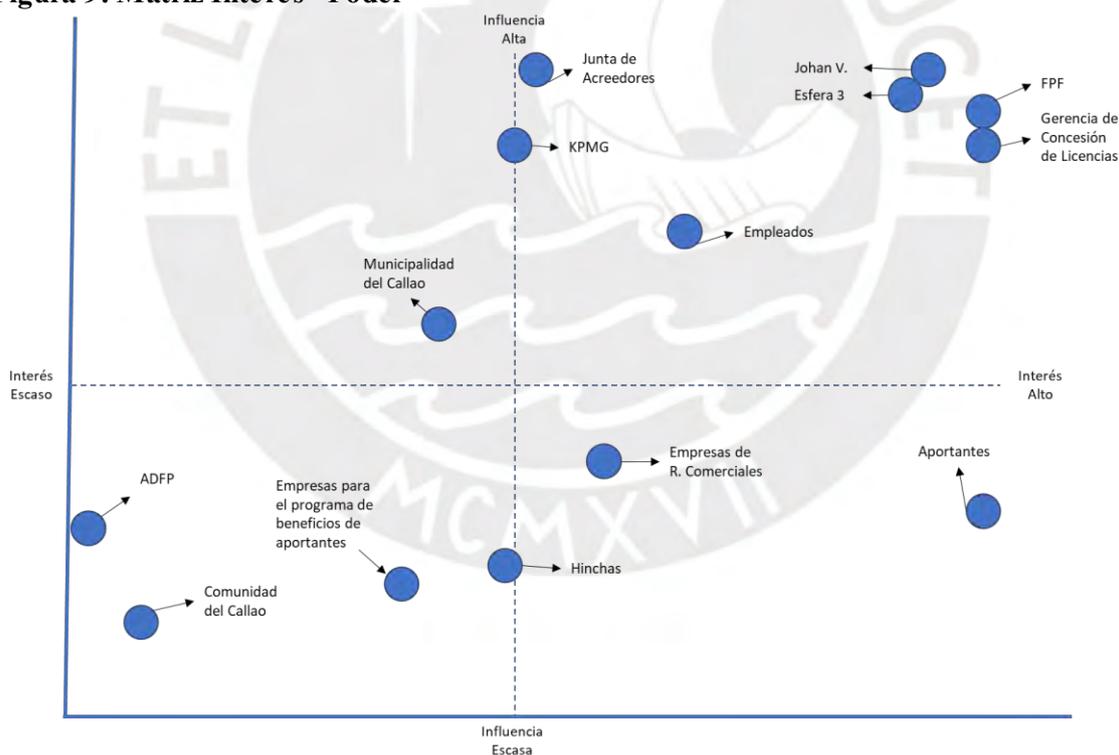
Tabla 27: Comunidad del Callao (continuación)

Concepto	Descripción
Relaciones de Poder	No tiene mayor influencia en el proceso del licenciamiento del club pues no necesariamente todos son aficionados al club; sin embargo, comparte ubicación territorial y rango de acción. El interés que posee en el proceso es muy baja pues no afecta en ninguna forma al desempeño de la misma.

La población del Callao es un actor clave pues es la comunidad sobre la que actúa y realiza funciones el club. Como tal es un *stakeholder* clave pues sus decisiones repercuten en la sociedad más aún por ser una institución deportiva que genera identificación con los pobladores. Cuenta con 994'494 habitantes (Expreso, 2017). Los habitantes de la región callao tienen la característica de ser muy festivos y deseosos de expectativa para el club al cual buena parte de su población sigue.

Por último, se presentará una matriz de interés-poder donde se evidenciará el análisis de la influencia y el interés de cada uno de los actores con respecto al Club Sport Boys Association.

Figura 9: Matriz Interés - Poder



En la matriz se puede entender la relevancia de cada actor según su interés y su grado de influencia, en su unidad, en el proceso de cambio que enfrenta la organización. Se puede resaltar de estos hallazgos que tanto Johan Vásquez junto a Esfera 3, así como FPF junto a la Gerencia de Concesión de Licencias, son tangentes ya que las decisiones provienen de la misma persona. Tanto Johan Vásquez como Junta de Acreedores tiene el más alto grado de influencia pues son

los que toman las decisiones por el club en proceso de licenciarse. Esfera 3 recibe las indicaciones de Johan Vásquez, por lo que su influencia se somete a lo que él decida, por ello el actor con más influencia del sistema es él.

La junta de acreedores ya aceptó acatar el licenciamiento por lo que no tienen una influencia de ir o no ir con el proceso, pues ya se comprometió, al no aceptar el año de gracia para los clubes, a ascender a primera división. En este sentido, la influencia de los acreedores se limita decidir sobre las formas de cumplir las exigencias del proceso que propone Johan, su administrador temporal.

En el caso de KPMG, su grado de interés es intermedio pues no escapa de un interés comercial en el proceso por el cual está contratado; sin embargo, su influencia es alta pues es uno de los actores que reporta sobre todos los clubes a quien administra el proceso, esto es la Gerencia de Concesión de Licencias; sin embargo, esta última es encargada de velar por el proceso, por lo que su interés es el más alto, así como el interés de la FPF quien decide sobre la gerencia.

La ADFP tiene interés nulo en el proceso pues es el más grande ‘demonio’ para el cambio debido a todo el poder que perdería. Su grado de influencia está por debajo de la media pues la FPF ha ido quitándole facultades debido a su mala gestión en los últimos años. Aun así, posee algún tipo de influencia debido a que sigue teniendo injerencia en los clubes a nivel nacional por haber sido el actor que apañaba malas administraciones y sobreendeudamientos a lo largo de los años.

En el caso de los hinchas, se sabe que hay dos grupos relevantes para el cambio: los hinchas y los aportantes. En la investigación se puede notar la diferencia de cuidado por el club que poseen los aportantes con respecto a los hinchas en general, quizá debido a que el primero se compromete al punto de abonar por todo un año o un lapso un dinero adelantado calculando que irá a todos los partidos. En cambio, el último no llega a ese grado de compromiso por lo que es más factible no pensar más allá de los resultados deportivos y es más factible que no haya un interés por los procesos internos del club, por lo que solo les importaría el éxito a toda costa. En ese sentido, este actor podría dividirse en una pequeña parte de estos altamente interesada por lo que nos comentan de su deseo de que el proceso se dé, como la otra gran parte menos interesada.

En el caso de la Municipalidad del Callao, comparte algunos intereses con el club. Pero su nivel de influencia es significativo pues posee activos que el club necesitaría conseguir, en ese sentido, la relación es importante. La comunidad del Callao se mantiene ajena al tema considerando que hay parte de ellos que sí les interesa el club y otra gran parte que no.

Por último, en el caso de las empresas comerciales su interés se da por la definición de que a mayor orden y éxito el beneficio comercial por parte de ellos aumenta. En ese sentido, su interés es considerable en el proceso. No tanto así su influencia, esto porque no toman decisiones y no son, por el momento, tan significativos en su aporte al club como lo sería en un club con mayores éxitos deportivos.

3. Revisión de sub variables para cada unidad de análisis

En este capítulo, se presentará la lista de sub variables finales y su aplicación para cada una de las unidades de análisis seleccionadas, las cuales fueron elegidas siguiendo los siguientes criterios: Nivel de interacción con el sujeto de estudio, grado de criticidad con el proceso de cambio y la factibilidad y apertura al recojo de información.

Las unidades de análisis finalmente fueron los directivos de la organización, los empleados de la organización y los aportantes, que están dentro del grupo de hinchas; con respecto a los proveedores, bajo los criterios mencionados se vio que no guardaban una relación tan fuerte con el proceso de licenciamiento por lo que su inclusión no sería tan relevante para los fines de la investigación.

Es importante resaltar que cada unidad de análisis está sujeta a un conjunto diferente de sub variables. En la Tabla 28 se realiza una comparación entre cada unidad de análisis y las distintas sub variables utilizadas para cada una de ellas.

Tabla 28: Sub variables para cada unidad de análisis

Variable	Sub Variable	Directivos	Empleados	Aportantes
Comunicación del cambio	Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>	✓	✓	✓
	Involucramiento de los actores externos como internos en la organización	✓	✓	✓
	Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio	✓	✓	✗
	Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento	✓	✓	✗
	Nivel de comunicación externa de los logros obtenidos con el licenciamiento	✓	✗	✓
	El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>	✓	✓	✓
Liderazgo para el cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados	✗	✓	✗

Tabla 28: Sub variables para cada unidad de análisis (continuación)

Variable	Sub Variable	Directivos	Empleados	Aportantes
Liderazgo para el cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los hinchas	✗	✗	✓
	El fomento del trabajo en equipo en la organización	✓	✓	✗
	Percepción de productividad de la coalición directriz de la organización	✗	✓	✓
Resistencia al cambio	Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio	✓	✓	✓
	“Demonios” para el cambio	✓	✓	✓
	“Ángeles” para el cambio	✓	✓	✓
Control de gestión para el cambio	El empoderamiento de los empleados para sus funciones	✗	✓	✗
	Indicadores de gestión para el licenciamiento	✓	✓	✗
	Recompensas por el cumplimiento de objetivos en la organización	✓	✓	✗
	<i>Feedback</i> en la organización (Equipo <i>senior</i> y áreas funcionales)	✗	✓	✗
	Transparencia en la organización hacia sus empleados	✓	✓	✗
Recursos para el cambio	Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio	✓	✓	✓
	Fuerza laboral capacitada para el cambio	✓	✓	✗

Con respecto a la primera variable, Comunicación de cambio, hay un alto grado de aplicación de la totalidad de sub variables para cada unidad de análisis. El principal criterio de variación es la comunicación interna o externa del cambio, lo cual afecta a los Empleados y a los Aportantes.

En segundo lugar, se encuentra la variable Liderazgo para el cambio. Las sub variables de esta se basan en la percepción de liderazgo que tiene la organización de las personas que la lideran así como de las que lideran el proceso de cambio; por tanto, el grupo que tiene una mayor exposición a ser sujeto de evaluación en esta variable es el de los Directivos, por ello una menor

cantidad de sub variables son aplicados a ellos; por otro lado, el grupo que tiene una mayor cantidad de sub variables es el de los empleados ya que se busca principalmente la percepción de estos últimos.

La siguiente variable es la de Resistencia al cambio. Se puede observar que en este caso la totalidad de las sub variables aplican para todas las unidades de análisis. Esto ocurre debido a que, en todo proceso de cambio, toda persona o grupo de personas involucradas en este tienen, en mayor o menor medida, una postura natural de resistencia al cambio, por ello, independientemente de las características del grupo que se esté evaluando, estarán afectos a ser evaluados bajo esta variable.

Con respecto a la variable Control de gestión para el cambio, esta se encarga de velar por el correcto control del proceso de cambio, lo cual implica estar expuesto a indicadores de gestión o a la manera en que la organización supervisa el cambio, por tanto, el grupo de Hinchas no se encuentra afecto a esta, ya que normalmente no acceden a esta información. Por otro lado, algunas sub variables nuevamente evalúan el trabajo de los líderes de la organización, por tanto, el grupo de los Directivos se encuentra parcialmente afecto a esta.

Finalmente, sobre la variable Recursos para el cambio, tanto Directivos como Empleados se encuentran afectos en su totalidad, en cambio, los Hinchas solo aplican a una de las sub variables. A diferencia del control de gestión, la capacidad de inversión de recursos es una variable más observable por grupos de personas que no necesariamente son parte de la organización, lo cual se manifiesta en el pago de deudas, compra de jugadores, etc., por ello, se considera a los Aportantes para la evaluación de esta sub variable.

Una vez determinado esto, se procedió con el análisis de cada variable de la investigación.

4. Diagnóstico del club bajo las variables del cambio

En el presente capítulo, se analizará la situación en la que se encuentra el Club Sport Boys Association sobre la base de las variables finales seleccionadas para la investigación, esto se realizó a través de entrevistas, grupos focales y observación a las diferentes unidades de análisis mencionadas anteriormente (Ver Anexos K, L y M).

4.1 Comunicación del Cambio

En primer lugar, respecto a la variable Comunicación del cambio, se encontró que no hubo una comunicación formal hacia ninguna de las unidades de análisis sobre el programa de licenciamiento de la FPF, salvo la coalición directriz del cambio; sin embargo, esto no ha significado que no ha habido algún tipo de comunicación, ya que, a través de canales informales

o indirectos, se ha podido conocer en menor o mayor medida algunos de los pormenores del proceso.

Por ejemplo, para el grupo de directivos, el sentido de urgencia está bastante claro, es decir, saben lo que implica cumplir con el licenciamiento y sus castigos por no cumplirlos. A pesar de ello, expresan que las exigencias necesitan adecuarse un poco más al contexto peruano por el grado de inversión que significan para un club o por la poca coherencia con el hábito profesional de los peruanos.

Por otro lado, tanto para el grupo de empleados como el de aportantes, no existe un sentido de urgencia como tal, ya que no se ha hecho un trabajo de comunicación acerca de la existencia o implementación del licenciamiento, lo cual vendría a significar una falta importante para el proceso de gestión de cambio; sin embargo, a pesar de la ausencia de alguna comunicación formal, las personas tienen cierto conocimiento sobre los pormenores del proceso, esto se debe a que a nivel de sus funciones específicas que cada uno desempeña, en cierto grado, la organización les ha solicitado algunas actividades que tiene un impacto directo con los objetivos del licenciamiento. Con respecto a los aportantes, en menor medida conocen acerca del licenciamiento por la cercanía que tienen con las personas que trabajan en el club. Esto vendría a significar que, si bien no existe esa comunicación formal y, por tanto, no hay un sentido de urgencia claro, sí existe por otros medios alguna idea o conocimiento sobre lo que significa el licenciamiento.

El nivel de involucramiento que el club maneja está condicionado por el nivel de sentido de urgencia que este haya generado, a pesar de esto, se ha detectado que el grupo de empleados, con quienes no hay una comunicación formal del licenciamiento, se encuentran fuertemente identificados y comprometidos con el club, lo que decanta indirectamente en un compromiso con los procesos que el club se encuentre atravesando, en este caso, el proceso de cambio por el licenciamiento; no es así para el caso de los aportantes quienes manifiestan que existe muchos espacios por aprovechar para involucrar a los hinchas con el club. Se entiende que las relaciones con grupos externos no han tenido éxito y sostenibilidad en el tiempo.

En consonancia con la idea anterior, el club está buscando generar espacios de mayor interacción con sus *stakeholders*; sin embargo, esto no es producto de una conciencia clara de la importancia de la comunicación para gestionar el cambio, más bien, es generar una mayor fidelización con su hinchada, así como atraer nuevas fuentes de ingreso, como por ejemplo aportantes, sponsors y socios comerciales.

En lo que respecta al recojo de opiniones de los empleados sobre el proceso de cambio, se manifiesta una fuerte cultura de apertura al diálogo y al intercambio de opiniones entre los

miembros del club, a todo nivel jerárquico. Esto ha permitido que cualquier persona pueda solicitar o brindar una opinión respecto al trabajo propio o al de algún compañero, además, como se mencionó, si bien no hay una clara comunicación del proceso de cambio, las funciones que realizan los empleados incluyen tareas relacionadas a este proceso, incluso si el empleado lo ignora, por lo que aparentemente esta práctica podría traer algún beneficio al proceso de cambio; sin embargo, al no haber un espacio o proceso formal que permita el recojo de opiniones y no existir un conocimiento mínimo del proceso de cambio, no podría asegurarse el correcto recojo de opiniones en beneficio del cambio.

Se puede entender a partir de lo anteriormente observado que no existiría alguna comunicación de los logros obtenidos con el licenciamiento. Por un lado, los directivos de la organización y quienes manejan el proceso de cambio consideran poco relevante el compartir esta información tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. Por otro lado, tanto los empleados como los aportantes manifiestan que no ha habido alguna comunicación formal sobre los logros o avances del proceso. Este es un elemento que, de existir, ayudaría a la organización a generar mayor confianza y reducir la resistencia al proceso de cambio.

Finalmente, es importante destacar la existencia de una noción compartida de la visión de la organización. A pesar de que esta no tenga una declaratoria de visión formal, ni tampoco una declaratoria de visión del proceso de cambio, todos concuerdan en que lo que se entiende por visión para el club sería los esfuerzos de este por lograr una organización rentable, sostenible y profesional, así como su intención de convertirse en un medio de desarrollo social en beneficio de la comunidad de la región Callao. Si bien esto no está expresado específicamente en términos del proceso de cambio y se encuentra explícito en algún documento o comunicado, sí guarda mucha relación con los objetivos del licenciamiento.

4.2. Liderazgo para el Cambio

Con respecto a la variable Liderazgo para el cambio un actor clave en la investigación ha sido la figura de Johan Vásquez como gerente general y cabeza del proceso de licenciamiento, por su propuesta de profesionalizar el club desde que tomó el mando en el año 2015. A él se le atribuye en gran medida el mérito de los resultados que ha tenido el club a partir de este proceso de cambio; este reconocimiento radica en su habilidad y conocimientos para gestionar el club en materia administrativa; sin embargo, gran parte de la organización, así como de la hinchada consideran que carece de ciertas características propias de un líder, por lo cual no lo reconocen así. Es importante mencionar que, si bien la teoría de la gestión del cambio indica que tanto el liderazgo carismático como el liderazgo instrumental son válidos para un proceso de cambio, incluso que prioriza este último antes que el primero, parece ser que para el contexto particular

de un club de fútbol esto no aplica para todos los actores del sistema. Hay un grupo numeroso de personas que vendrían ser la hinchada del club que, si bien es cierto lo identifica como un líder instrumental, en el sentido de que ha sabido llevar correctamente la administración del club, no logra estar de acuerdo con el cambio debido a que perciben la carencia de la imagen de un líder carismático en la figura de Johan. Esto también se explica porque en el contexto de un club de fútbol, los resultados deportivos van a ser un indicador muy importante para la hinchada y, al haber tenido un año en el cual estos han sido desfavorables para el club, esto menoscaba los buenos resultados que puedan haber ocurrido a nivel administrativo y, por tanto, se le atribuye una carga negativa al proceso de cambio.

Con respecto al trabajo en equipo, como se mencionó anteriormente, la cultura del club ha propiciado el espacio y en algunos casos la necesidad de trabajar en equipo para lograr los resultados que se plantea la organización, esto es debido a que anteriormente no había una correcta división del trabajo, por lo que todos hacían de todo, esta costumbre quedó como rezago en la organización, la cual se ha ido reduciendo a medida que se formalizaban algunas funciones y áreas, pero, ha dejado como resultado este clima de trabajo conjunto. Esto se pudo corroborar a través de las observaciones realizadas en las oficinas del club, por lo que es un elemento que está fuertemente arraigado en su cultura y es una de sus fortalezas en beneficio del proceso de cambio.

Por otro lado, es llamativo que tanto hinchas como algunos miembros de la organización perciban claramente un contraste entre los resultados de administraciones pasadas y los resultados de la administración actual. Si bien es cierto, no existe una comunicación formal del proceso de cambio y, por lo tanto, no hay una presentación clara de quienes conformarían la coalición directriz, es por los resultados que esta ha generado que las personas pueden percibir quienes son los agentes líderes del cambio. Sobre su aprobación, existe un conflicto de intereses entre los aportantes y los hinchas en general. Como se mencionó anteriormente, al hincha le interesa muchísimo el resultado deportivo y en función a esto primará su aprobación o no a la gestión realizada por el club, en este caso, sería una desaprobación a la coalición directriz; por otro lado, el aportante sabe que, si bien lo deportivo es importante, si se tiene una correcta gestión del club, esto retribuirá en un mediano plazo a una mejora y sostenibilidad de los resultados deportivos, por lo que en este caso, aprobaría la gestión de esta coalición.

4.3. Resistencia al Cambio

Con respecto a la variable Resistencia al cambio la percepción que el proceso de licenciamiento ha tenido en la investigación es marcadamente positiva debido a la convergencia de la visión (informal) del club y los resultados en beneficio del club que esta ha tenido. Es importante resaltar que existe una gran oportunidad de generar mayor fidelización por el

convencimiento de todos los actores sobre este proceso. A pesar de esto, es generalizado la necesidad de revisar aspectos particulares de las exigencias de la normativa del licenciamiento para que sean más adecuadas al contexto peruano.

El Club Sport Boys Association cuenta con la gran mayoría de empleados identificados como “ángeles” para el cambio debido a que hacen notorio su apoyo a la profesionalización del club como medio de tener éxito deportivo. En función a que el club crezca, las condiciones laborales mejorarán por lo que sería beneficioso para ellos mismos. Sin embargo, esta profesionalización conllevaría a una exigencia normativa que cumplir para poder desempeñar algunos puestos en la organización, para los cuales, algunos empleados no cumplirían con los requisitos mínimos. Esto es desconocido por los empleados ya que no ha habido una comunicación del proceso de licenciamiento y no se conoce ese detalle; sin embargo, uno de los empleados de un nivel jerárquico intermedio tenía conocimiento de este requisito por lo que manifestó en baja medida su oposición al licenciamiento. En una conversación con la gerencia del club se identificó a las personas que actualmente no cumplen los requisitos que se piden, por lo que se entendería que estas personas serían potenciales “demonios” para la organización; sin embargo, tanto la cantidad de personas, así como la intensidad de oposición por parte de los “demonios” no debería representar un riesgo para la organización en el proceso de cambio; sin embargo, sí se debería abordar a estas personas para gestionar esa oposición.

Así mismo, uno de los aliados estratégicos más importantes como lo es la hinchada, en su función de aportantes, consideran necesario y urgente el proceso del licenciamiento para la estabilización económica del club. Sin embargo, se ha encontrado, por declaración propia de los actores claves que la gran mayoría de la hinchada sería un potencial “demonio” para el cambio debido a su percepción de corto plazo del éxito del club siendo insostenible debido a la necesaria visión a largo plazo que significa un proceso de cambio. Este es el principal consumidor del club y es vital para este manejar correctamente sus relaciones con los hinchas, por lo que sería importante buscar una comunicación y concientización sobre la importancia del cambio con este actor ya que, si bien su actuar no está ligado a las actividades operativas del proceso de cambio, sí lo está su importancia para la supervivencia del club, tanto a nivel social como a nivel económico.

4.4. Control de Gestión para el cambio

En cuanto a la variable de control de gestión para el cambio se puede resaltar la ausencia del uso de indicadores, esto es tanto para la organización en general como para el proceso de cambio. Se observa que el personal de gerencia tiene algunos indicadores, pero se aplican de manera interna y de supervisión personal; por otro lado, el área de marketing y ventas tiene

algunos indicadores para calcular bonos por ventas; nuevamente, ninguno de los indicadores responde directamente a algún objetivo del proceso de cambio. El uso de indicadores es necesario para generar confianza en el proceso y transparencia para la organización hacia sus actores. Si lo que se busca es renovar la confianza en sus *stakeholders* externos, por ejemplo, es necesario que puedan entablar una política organizacional de uso de indicadores.

Acerca del empoderamiento que tienen las personas de la organización, sienten que tienen la suficiente libertad para manejar sus funciones de la manera que mejor les parezca. Las personas perciben una organización muy horizontal.

Por otro lado, no existe alguna recompensa o algún tipo de penalidad por el cumplimiento o no de algunos objetivos en el club. Se muestran ciertas actitudes o acciones que manifiestan una cultura de reconocimiento; sin embargo, esto ocurre en un plano emocional y no tiene alguna implicancia económica. Como se mencionó, solo el área de marketing y ventas tiene bonificaciones, pero estas no están vinculadas a los objetivos del cambio.

Es llamativo el hallazgo del poco uso de *feedback* como política organizacional del club para con sus propios trabajadores y *stakeholders*, a pesar de que hay un uso del mismo de manera informal y esporádico. El no uso de esta práctica impediría formar canales de innovación y de mejor clima de trabajo para la consecución de objetivos más aún en una organización en crisis financiera.

Finalmente, se puede observar que la organización ha mostrado ciertos espacios en los cuales manifiesta la transparencia de la información que tiene con sus colaboradores; sin embargo, un factor importante que explica lo mencionado es la existencia de relaciones amicales y de familiaridad entre los miembros de la organización con la familia del gerente del club, Johan Vasquez. En el contexto administrativo del fútbol, esto suele ocurrir y es parte de una costumbre no sana e informal. En este sentido, los miembros que tengan mayor cercanía al gerente o su familia, independientemente de su rango jerárquico, tendrán mayores probabilidades de acceder a la información que maneja la organización. Por otro lado, el equipo gerencial que es importante saber comunicar adecuadamente, ya que se debe tener un cuidado con la información sensible. Se ha podido notar que existe información considerada como delicada y que no se comparte con los niveles intermedios e inferiores de la organización.

4.5. Recursos para el Cambio

Por último, en cuanto a la variable Recursos para el cambio, se puede obtener una clara percepción de todos los actores de que se vive una situación de recursos limitados para la inversión debido al régimen concursal en la que se encuentra el club implicando una fuerte salida de dinero en el pago de cuotas de la deuda fraccionada. Esto impacta directamente en los fines del cambio

ya que, para lograrlo, sobre todo para un proceso con un alcance tan grande como es el caso, es importante contar con los recursos necesarios que asegurarán una correcta implementación del cambio. No obstante, existe una seguridad de que el club cuenta con los activos necesarios, sumados a la creatividad demostrada del equipo directivo, para recaudar lo necesario para cumplir con cada una de las obligaciones del proceso.

Existe una confianza en que la municipalidad continuará brindando, en la medida de lo posible, el apoyo para el sostenimiento del club, debido a que este tiene una alta representatividad para los miembros de la región. Así mismo, se espera el gran apoyo de la hinchada en general para el consumo de los productos que el club ofrezca con tal de ver una institución económicamente sana.

Finalmente, a pesar de que el personal se encuentra parcialmente seguro de que posee las competencias necesarias para asumir los puestos requeridos por el licenciamiento, es muy probable que sea necesario el reclutamiento de personal que cumpla con los requisitos básicos para desempeñar algunas funciones que demanda la normativa del licenciamiento. Sin embargo, se insiste en que el argumento principal para no requerir de esto es que es más importante el *expertise* de una persona que ha laborado en un club de fútbol antes que sus conocimientos y estudios que pueda tener para esta labor.

Todo este análisis se puede apreciar en la Tabla x que muestra un resumen de los resultados por sub variable para cada unidad de análisis.

Tabla 29: Resumen de resultados para cada unidad de análisis

Variable	Sub Variable	Directivo	Empleado	Aportante
Comunicación del cambio	Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>	Ⓐ	⚡	Ⓜ
	Involucramiento de los actores externos como internos en la organización	Ⓐ	⚡	⚡
	Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio	Ⓐ	Ⓐ	
	Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento	⚡	⚡	
	Nivel de comunicación externa de los logros obtenidos con el licenciamiento	Ⓐ		
	El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>	Ⓐ	Ⓐ	Ⓐ
Liderazgo para el cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados		Ⓐ	

Tabla 29: Resumen de resultados para cada unidad de análisis (continuación)

Variable	Sub Variable	Directivo	Empleado	Aportante
Liderazgo para el cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los hinchas			▬
	El fomento del trabajo en equipo en la organización	Ⓐ	Ⓐ	
	Percepción de productividad de la coalición directriz de la organización		Ⓐ	Ⓐ
Resistencia al cambio	Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio	Ⓐ	▬	▬
	“Demonios” para el cambio	Ⓐ	▬	Ⓣ
	“Ángeles” para el cambio	Ⓐ	Ⓐ	▬
Control de gestión para el cambio	El empoderamiento de los empleados para sus funciones		Ⓐ	
	Indicadores de gestión para el licenciamiento	Ⓣ	Ⓣ	
	Recompensas por el cumplimiento de objetivos en la organización	Ⓣ	Ⓣ	
	<i>Feedback</i> en la organización (Equipo senior y áreas)		Ⓐ	
	Transparencia en la organización hacia sus empleados	Ⓐ	Ⓐ	
Recursos para el cambio	Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio	Ⓐ	▬	Ⓐ
	Fuerza laboral capacitada para el cambio	▬	Ⓐ	

CONCLUSIONES

Se ha podido entender la gestión del cambio como una ciencia que estudia los procesos de cambio en las organizaciones, en este caso, aplicada a una organización que se enfrenta a requerimientos de cambio por medio de motivaciones externas o internas. Las organizaciones se enfrentan constantemente a requerimientos de cambio según el entorno actual globalizado en el cual conviven con otras organizaciones. Es necesario comprender a la organización como parte de un sistema para el pensamiento estratégico que demande el cambio del cual es interdependiente.

De la misma manera, ha sido indispensable la comprensión de modelos de gestión de cambio sugeridos por los autores citados para poder armar las variables o drivers para el cambio los cuales exponen en sus planteamientos de dichos modelos. Así mismo, la importancia del *feedback* de los expertos en gestión del cambio para la obtención de variables, sub variables e indicadores pertinentes para una organización con el contexto y características del sujeto de estudio de la presente investigación.

Se ha podido profundizar en la comprensión del contexto en el cual se desarrolla el fútbol peruano como negocio, haciendo una pertinente comparación entre diferentes contextos donde el fútbol ha explotado sus potencialidades económicas entre sus actores, encontrando su máxima representación en las características económicas del fútbol del fútbol europeo. Debido a estas diferencias es evidente la necesidad de poder crecer mucho más en institucionalización deportiva para crecer en valor comercial, desapareciendo las limitantes que el fútbol peruano posee como la informalidad, poca profesionalización de sus funciones (a nivel clubes principalmente) y presencia de delincuencia en sus espectáculos.

La investigación ha proporcionado un acercamiento hacia el comportamiento organizacional de un club de fútbol, producto de ello, se ha podido entender las limitaciones que actualmente tienen estas organizaciones en materia de estructura organizativa y en capacidad de generación de recursos. Si es que el club no logra cumplir sus objetivos a nivel deportivo, esto puede impactar negativamente en la economía de este debido a la restricción de consumo por parte de su público objetivo, es decir, los hinchas.

Se lograron determinar variables que permitieron analizar a la organización deportiva seleccionada desde la perspectiva de la gestión del cambio. Estas son: Comunicación para el cambio, liderazgo para el cambio, resistencia al cambio, control de gestión para el cambio y recursos para el cambio.

Luego del diagnóstico, se concluye que el Club Sport Boys Association no presenta las condiciones adecuadas para lograr un proceso de cambio de manera exitosa. Esto a partir de las brechas principales que se detectaron; la primera de ellas, es la falta de una comunicación formal del proceso de cambio a la organización, esto provoca un ambiente de incertidumbre y reduce la capacidad de los *stakeholders* de la organización para poder comprender y aportar a los objetivos del cambio. Esto conlleva a la ausencia de indicadores que puedan medir los avances de este proceso, lo cual incrementa la incertidumbre generada y evita la correcta medición de los logros obtenidos; en segundo lugar, la poca capacidad de inversión de recursos con que cuenta la organización debido a la necesidad del pago de la deuda concursal; finalmente, la presencia de potenciales opositores al cambio, principalmente, la hinchada del club, esto se explica debido a que para una organización deportiva, un indicador importante para uno de los actores como lo es la hinchada son los resultados deportivos, y si los avances y logros administrativos no van de la mano con los logros deportivos, esto generará disgusto y para este proceso en particular, oposición por parte de este *stakeholder*.

Se logró detectar algunas situaciones que atenuaban el efecto negativo antes descrito, principalmente, con respecto a la comunicación del cambio, ya que, si bien no se evidencia la planificación y comunicación del proceso de cambio, sí se pudo observar que el ambiente horizontal y de apertura al intercambio de opiniones con el que cuenta el club propició la transmisión de la información sobre el proceso de cambio; sin embargo, esta es parcial y no asegura la correcta comunicación de los pormenores del proceso; por otro lado, otro aspecto a resaltar es la fuerte cultura de intercambio de ideas y apertura al *feedback* con que cuenta la organización, lo cual permite tener cierta información sobre cómo se está llevando el proceso de cambio a lo largo de la organización, esto a pesar de no contar con indicadores concretos.

Todo esto presenta los principales desafíos que tiene la organización para poder afrontar un proceso de cambio como es lo que propone el plan de licencias.

RECOMENDACIONES

El uso de la gestión del cambio, como se ha expresado anteriormente, se encuentra en crecimiento en el campo de la gestión empresarial. La presente investigación aporta el material casuístico de una teoría aplicada a un ámbito de la gestión que es muy poco estudiado como lo son los clubes de fútbol. Se espera que el caso estudiado sirva de referencia para futuras aplicaciones de gestión de cambio en organizaciones análogas al contexto del sujeto de estudio de la presente con debidas modificaciones y análisis del entorno, entendiendo que el contexto del fútbol peruano es muy particular hoy en día a comparación de otras regiones.

Es necesario sugerir que los resultados y las síntesis de entrevistas personalizadas puedan ser estudiadas por el campo de la psicología para entender más a profundidad la riqueza de la información que oculta cada actor con respecto a la resistencia al cambio y su percepción del liderazgo. De la misma manera, sugerir la gran ventaja de investigar el proceso de gestión del cambio junto a un equipo multidisciplinario con el fin de tomar decisiones de gestión con mayor alcance en sus repercusiones. Asimismo, en tanto los recursos disponibles lo permitan, se recomienda contar con un agente externo a la organización que pueda aportar una mirada objetiva e imparcial del análisis de dicho proceso para generar resultados que permitan tomar mejores decisiones a la organización.

El aporte de expertos en la práctica de la gestión del cambio ha sido de vital importancia para poder acercarse a una organización como el Club Sport Boys Association, su contribución ha permitido acortar las brechas entre las fuentes teóricas y la práctica. El uso de su revisión en el análisis teórico de la presente investigación es totalmente recomendable y necesario para futuras investigaciones que busquen aplicar un marco teórico en campos, principalmente, no muy estudiados por la gestión de empresas.

Sobre la base de los hallazgos, es necesario que el club tome en cuenta la variable de comunicación para obtener mayores oportunidades de crecimiento y de relaciones con sus actores del sistema en cuanto al proceso de cambio por las demandas que este requiere. Es evidente que la transparencia es suficientemente buena frente a sus hinchas, pero al enfrentarse a un proceso de la magnitud de un cambio organizacional, prácticamente, requiere de todos los *inputs* posibles de actores que tengan afinidad con el club, no solo de hinchas sino de empresas como Minka y New Athletic que puedan aportar con experiencias al club para enfrentar los requerimientos del proceso de cambio.

Es necesario usar algunos métodos para enfrentar las barreras de resistencia al cambio por parte de los actores considerados “demonios para el cambio” en la investigación, estos métodos pueden revisarse en lo sugerido por Kotter & Schlesinger (2008) que se encuentra en la

Tabla 1. De esta manera, poder minimizar la resistencia y enfrentar el cambio con el clima óptimo para la organización.

En función a lo encontrado por medio de la investigación, se recomienda tomar mayor atención a los procesos de la estructura organizacional del club, es necesario el contar con estructuras organizacionales claras con puestos definidos y limitados a la labor para no generar una sobrecarga laboral a una función, sea estratégica u operativa, y; posteriormente, elaborar el manual de organización y funciones (MOF) para los distintos puestos. La cultura fuerte de compromiso y trabajo en equipo imperante en la organización no debe ser razón para no buscar implementar funciones definidas y puestos que absorba carga laboral que facilite las funciones de cada puesto. El tener una cultura fuerte es el escenario más propicio para intentar sentar las bases de una estructura organizacional sólida.

Así mismo, se recomienda forjar una política organizacional de indicadores para mantener ratios meta por área, de tal manera que el progreso de cada área con KPI's y KRI's pueda ayudar a impulsar el control del crecimiento y así las decisiones de gestión puedan contar con una información estandarizada. Además, es recomendable considerar la elaboración de un *balanced scorecard* de manera que el crecimiento pueda contar con metas claras y un orden aportando esto al uso del control en el proceso de profesionalización.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11), 9-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Alarcón, G. (14 de mayo de 2018). ¿Cómo hizo Alianza Lima para tener una utilidad neta positiva y reducir su deuda concursal? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/hizo-alianza-lima-utilidad-neta-positiva-reducir-deuda-concursal-233588>
- Arbocco, M., & O'Brien, J. (2013). Barras bravas y tiempos bravos: Violencia en el fútbol peruano. *Avances en Psicología*, 30(2), 155-166.
- Asociación de Futbolistas Profesionales (ADFP). (18 de mayo del 2016). Fútbol peruano: Sepa a cuánto ascienden los ingresos de los clubes peruanos y cuánto gastan en los sueldos de los futbolistas. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/futbol-peruano-sepa-ascienden-ingresos-clubes-peruanos-gastan-sueldos-futbolistas-120956?foto=11>
- Asociación de Universidades del Perú (ASUP). (2016). Informe acerca el procedimiento de licenciamiento de universidades. Recuperado de http://asup.edu.pe/wp-content/uploads/2017/05/Informe_sobre_el_Procedimiento_de_Licenciamiento_de_Universidades.pdf
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Brouwers, J. (2013). *Issue brief - Theory of change*. Recuperado de https://www.wur.nl/en/show/CDI_issuebrief_theory_of_change.htm
- Canal N. (2018). *Sunedu destaca que "licenciamiento de universidades genera un impacto concreto"*. Recuperado de <https://canaln.pe/actualidad/sunedu-licenciamiento-universidades-genera-impacto-concreto-n322082>
- Carbonell, E. (2015). Crisis y fútbol ¿Van de la mano? A propósito de la legalidad de la ley 30064, ley complementaria para la reestructuración económica del fútbol peruano. *Revista de Actualidad Mercantil*. (2), 67- 81. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/12900/13481>
- Chiavenato, I (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Thomson.
- Carlin, E. (2017). *90 Años en Rosa*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-90-anos-rosa-57840.aspxq>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- David F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Deloitte (2018). *Bullseye*. En D. Jones. (Ed.), *Football Money League* pp. 1-56. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>

- Deloitte (2017). *Planet Football*. En D. Jones. (Ed.), *Football Money League* pp. 1-40. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/consumer-business/articles/cl-football-money-league.html>
- Deloitte (2016). *Top of the table*. En D. Jones. (Ed.), *Football Money League* pp. 1-40. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/me/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league1.html>
- Deloitte (2015). *Commercial breaks*. En D. Jones. (Ed.), *Football Money League* pp. 1-40. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2014/08/2015-Est%C3%A1ndares-acad%C3%A9micos-FGAD.pdf>
- Deloitte (2014). *All to play for*. En D. Jones. (Ed.), *Football Money League* pp. 1-36. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2014/08/2015-Est%C3%A1ndares-acad%C3%A9micos-FGAD.pdf>
- Deloitte (2013). *Captains of industry*. En D. Jones. (Ed.), *Football Money League* pp. 1-36. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2013.pdf>
- Deloitte (2012). *Fan power*. En D. Jones. (Ed.), *Football Money League* pp. 1-40. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2013.pdf>
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action Research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140.
- Dunbar, N. (2015). The union of European football association's club licensing and financial fair play regulations - are they working? *Sports Law eJournal* 10(27).
- El Comercio. (16 de enero del 2015). Juan Aurich: Vilchez, Céspedes y Ramos no seguirían por deudas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/juan-aurich-vilchez-cespedes-ramos-seguirian-deudas-324870>
- El Comercio. (30 de setiembre del 2016). Fútbol peruano: Mosquera y otros técnicos despedidos en el 2016. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/futbol-peruano-mosquera-otros-tecnicos-despedidos-2016-264985>
- El Comercio. (27 de junio del 2017). Descentralizado 2017: 'Chemo' del Solar y los entrenadores que fueron despedidos. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/futbol-peruano-chemo-solar-otros-entrenadores-despedidos-437821>
- El Comercio. (16 de enero del 2015). Juan Aurich: Vilchez, Céspedes y Ramos no seguirían por deudas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/juan-aurich-vilchez-cespedes-ramos-seguirian-deudas-324870>
- El Comercio. (30 de setiembre del 2016). Fútbol peruano: Mosquera y otros técnicos despedidos en el 2016. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/futbol-peruano-mosquera-otros-tecnicos-despedidos-2016-264985>

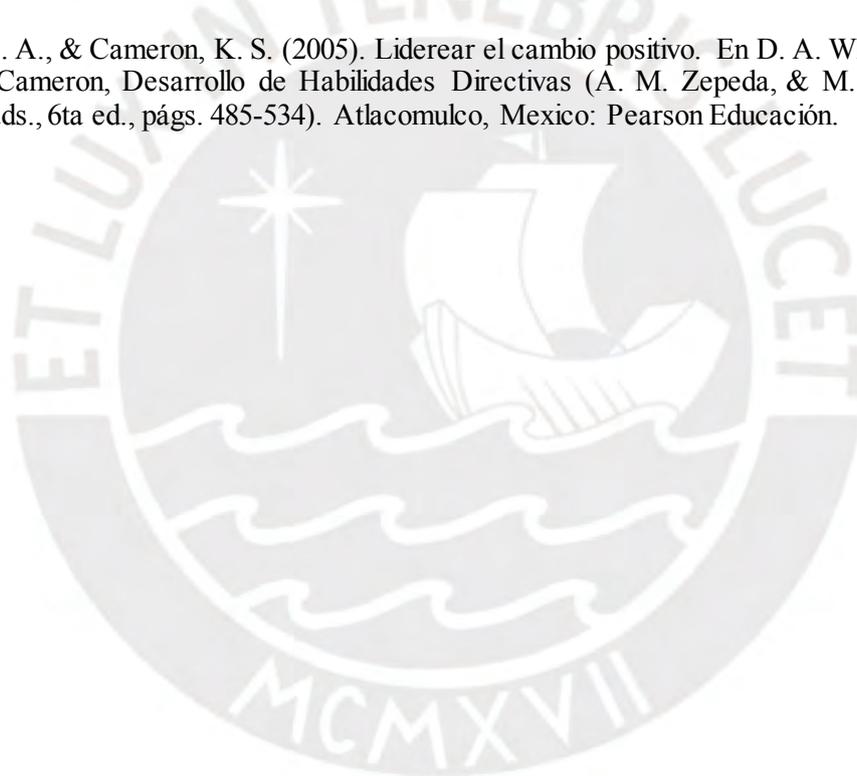
- El Comercio. (27 de junio del 2017). Descentralizado 2017: 'Chemo' del Solar y los entrenadores que fueron despedidos. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/futbol-peruano-chemo-solar-otros-entrenadores-despedidos-437821>
- Eichholz, J. (2015). Las organizaciones enfrentan los problemas de forma diferente. En C. Piernavieja, *Capacidad adaptativa* pp. 75-113. Bogotá: LID Editorial
- Expreso. (26 de junio del 2017). Callao es una de las provincias más pobladas. Expreso. Recuperado de <https://www.expreso.com.pe/edicion-callao/callao-es-una-de-las-provincias-mas-pobladas/>
- Federación Peruana de Fútbol (FPF). (2016). XXI Asamblea de bases ordinaria octubre 2015 – setiembre 2016. Recuperado de <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/MEMORIA-OCT-2015-SET-2016-final.pdf>
- Federación Peruana de Fútbol (FPF). (2016). Un repaso del plan centenario. Recuperado de <http://www.fpf.org.pe/noticia-2/>
- Federación Peruana de Fútbol (FPF). (2016). Licencias: FIFA al tanto de los avances de la FPF. Recuperado de <http://www.fpf.org.pe/licencias-fifa-al-tanto-de-los-avances-de-la-fpf/>
- Federación Peruana de Fútbol (FPF). (2019). Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de Fútbol Profesional de la Federación Deportiva Nacional Peruana de Fútbol. Recuperado de <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2018/09/Reglamento-de-Licencias-FPF-2019.pdf>
- Federación Peruana de Fútbol (FPF). (2017). Resolución N°0017-FPF-2017. Recuperado de <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/FPF-Reglamento-de-Licencias-2018.pdf>
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (03 de octubre del 2016). *Resources.fifa*. Recuperado de https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/FIFA_2.0_Vision_LOW_neu.17102016_Neutral.pdf
- García, E. (2011). Un acercamiento al deporte y al fútbol como negocio y al funcionamiento, problemática y mejora del fútbol peruano. *Journal of Business*, 79(2). Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.b0efd4ffe4254e46a2dc54d1120b836b&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García, M., Rojas, M. & Diaz, S. (2011) Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología* , 125-142.
- Gestión. (24 de noviembre del 2016). Gobierno peruano accede a pedido de extradición de Manuel Burga a EE.UU. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/gobierno-peruano-accede-pedido-extradicion-manuel-burga-ee-uu-121636>
- Gestión. (19 de julio del 2015) Clubes demandan profesionales en gestión deportiva. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/clubes-demandan-profesionales-gestion-deportiva-94809>

- Gestión. (15 de noviembre del 2017). FIFAgate: testigo clave en juicio de corrupción admite soborno de US\$ 3.6 millones para Manuel Burga. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/fifagate-testigo-clave-juicio-corrupcion-admite-soborno-us-3-6-millones-manuel-burga-150549>
- Gestión. (20 de marzo del 2013). “Hay que refundar y reestructurar el modelo del fútbol como negocio”. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/hay-refundar-reestructurar-modelo-futbol-negocio-34389>
- Gestión. (18 de diciembre del 2014). “Transformaremos el fútbol”, promete el empresario Edwin Oviedo. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/transformaremos-futbol-promete-empresario-edwin-oviedo-87566>
- Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional (5ta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hidalgo, D. (2016). Licencias para crecer: cinco respuestas sobre la apuesta de FPF. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/licencias-crecer-cinco-respuestas-apuesta-fpf-277136>
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). Teoría de la organización: Un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Educación.
- Huerta E. (2017). diariocorreo.pe. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/huanuco/luis-picon-comienza-pagando-s-20-mil-al-leon-de-huanuco-723520/>
- Inga, C & Hurtado, C. (09 de julio del 2018). FIFA: ¿cuál es el balance del sistema de licencias?. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/fifa-balance-sistema-licencias-noticia-534142>
- International Federation of Association Football (FIFA). (2016). FIFA 2.0: The vision for the future. Recuperado de https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/FIFA_2.0_Vision_LOW_neu.17102016_Neutral.pdf
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Norma.
- King, N. (2003). Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones. España: Thomson.
- Kotter, J. (2007). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 1-10.
- Kotter, J. P. (2007). Al frente del cambio: la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio. Barcelona: Empresa Activa.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008). La elección de estrategias para el cambio. Harvard Business Review, 9.

- Latina. (2018). *¿Qué dijo Pedro Troglio luego de su último partido al mando de Universitario de Deportes?*. Recuperado de <https://www.latina.pe/deportes/futbol-peruano/portada/que-dijo-pedro-troglio-luego-de-su-ultimo-partido-al-mando-de-universitario-de-deportes>
- La Nación. (7 de enero del 2002). *Negocio y pasión de millones*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/364754-negocio-y-pasion-de-millones>
- La República. (15 de noviembre del 2016). *Johan Vásquez de Sport Boys: “En el 2018 estaremos en Primera*. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/deportes/987163-johan-vasquez-de-sport-boysen-el-2018-estaremos-en-primera>
- Maldonado, M., Pérez, I., & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- McGuire, D., & Hutchings, K. (2006). *A Machiavellian analysis of organizational change*. *Journal of Organizational Change Management* 192-209.
- Miller, R., Murillo, C., Seitz, O., & Monsalve, Z. (2012). *El fútbol como negocio: una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil*. Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1980). *A model for diagnosing organizational behavior*. *Organizational Dynamics* 35-51.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. *California Management Review*, 77-97.
- Noriega, J. (2014). *El derecho deportivo y la insolvencia de los Clubes emblemáticos del fútbol peruano*. *Revista de Actualidad Mercantil*, No. 3, 59 - 69. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/13578/14202>
- Ortega, P., & Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. (Tesis de licenciatura, PUCP, Ciencias de la gestión, Lima, Perú) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7501>
- Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. *Diálogos de saberes* (46), 187-200.
- Pereira, A. (2014). *Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo*. *Pensamiento y gestión*, 97-113.
- Ponce, M. F., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Proulx, D. (2014). *Progubernabilidad*. (A. p. Piura, Ed.) Recuperado de <http://www.progubernabilidad.org.pe/wp-content/uploads/2015/03/diagnostico.pdf>

- Radio Programas del Perú (RPP). (2017). Deuda de Universitario se incrementó en los últimos cinco años y ahora debe S/ 403 millones. Recuperado de <http://rpp.pe/futbol/descentralizado/deuda-de-universitario-se-incremento-en-los-ultimos-cinco-anos-noticia-1021546>
- Radio Programas del Perú (RPP). (2017). Universitario no podrá fichar a ningún jugador hasta junio de 2018. Recuperado de <http://rpp.pe/futbol/descentralizado/universitario-no-podra-fichar-a-ningun-jugador-hasta-junio-de-2018-noticia-1086970>
- Radio Programas del Perú (2018). Universitario de Deportes fue el equipo que llevó más hinchas en el Descentralizado 2018. Recuperado de <https://rpp.pe/futbol/descentralizado/universitario-de-deportes-llevo-mas-hinchas-en-el-año-que-los-finalistas-alianza-lima-y-sporting-cristal-noticia-1170649>
- Raelin, J. (1999). Special Issue: The action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching, and Development. *Management Learning*, 30(2), 115-125.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- Rogers, P. (2014). Overview of impact evaluation. R. B. Nikola Balvin, (Ed.), Recuperado de <https://www.unicef-irc.org/publications/746-overview-of-impact-evaluation-methodological-briefs-impact-evaluation-no-1.html>
- Rubiano, M. G., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas* (17949998), 7(1), 125–142. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=69592421&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Salgado, J. Leria, F. Arcos, L. Pineda, C. & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1) 135-134
- Samaniego, P. (2006). *Mete gol, gana: el fútbol y la economía*. Quito: FLACSO.
- Sanchez, V. (2018). Sport Boys lidera ranking de hinchadas más fieles en Facebook. Recuperado de <https://elbocon.pe/futbol-peruano/descentralizado/sport-boys-lidera-ranking-hinchadas-fieles-facebook-176054/>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. & Gardini, C. (1995) *La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio : una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Gestión del cambio 360: Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 38-86, Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.589636&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sotomayor, D. (2017). Sport Boys: ¡HISTÓRICO! ¿Cuántos hinchas asistieron a la 'Noche Rosada'?. Recuperado de <https://elbocon.pe/futbol-peruano/segunda-division/sport-boys-historico-cuantos-hinchas-asistieron-a-la-noche-rosada-141656/>

- Sport. (2016). Sport.es. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/premier-league/sepa-como-han-repartido-los-clubs-premier-los-derechos-5156630>
- Statista. (2019). Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/385002/premier-league-tv-rights-revenue/>
- Trigoso, M. (26 de octubre de 2018). Sport Boys “gana por goleada” en hinchada comprometida en Facebook. *Gestión*, pp. 9. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/el_consumidor_digital_es_mas_leal_a_las_marcas_que_el_peruano_promedio.pdf
- Vázquez, A. (2011). Teorías del Cambio Organizacional: una síntesis. *Gestión y Estrategia*. (39), Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/102/95>
- Vela, A. (23 de junio del 2017). Sport Boys: entérate cómo se reorganiza para superar una histórica crisis. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/sport-boys-enterate-reorganiza-superar-historica-crisis-436657>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). Liderar el cambio positivo. En D. A. Whetten, & K. S. Cameron, *Desarrollo de Habilidades Directivas* (A. M. Zepeda, & M. E. Rosales, Trads., 6ta ed., págs. 485-534). Atlacomulco, Mexico: Pearson Educación.



ANEXOS

ANEXO A: Desempeño de clubes peruanos en torneos internacionales

Tabla A1: Resultados de equipos peruanos en Copa Libertadores 2003-2017

		Fase lograda								Fase lograda					
		I	II	8vos4tos	SF	F	C			I	II	8vos4tos	SF	F	C
2003	Alianza Lima	X						2011	Alianza Lima	X					
	Sporting Cristal	X							León de Huanuco	X					
	Universitario	X							USMP	X					
2004	Alianza Lima	X						2012	Alianza Lima	X					
	Cienciano	X							Juan Aurich	X					
	Sporting Cristal		X						Sport Huancayo	X					
2005	Alianza Lima		X					2013	Real Garcilazo			X			
	Cienciano	X							Sporting Cristal	X					
	Sporting Cristal		X						UCV	X					
2006	Cienciano		X					2014	Real Garcilazo	X					
	Sporting Cristal		X						Sporting Cristal	X					
	Universitario		X						Universitario	X					
2007	Alianza Lima		X					2015	Alianza Lima	X					
	Cienciano		X						Juan Aurich	X					
	Sporting Cristal	X							Sporting Cristal	X					
2008	Cienciano		X					2016	FBC Melgar	X					
	Bolognesi		X						Sporting Cristal	X					
	USMP		X						UCV	X					
2009	Sporting Cristal	X						2017	Deportivo Municipal	X					
	USMP			X					FBC Melgar	X					
	Universitario		X						Sporting Cristal	X					
2010	Alianza Lima			X				Universitario	X						
	Juan Aurich		X												
	Universitario			X											

Fuente: <http://www.conmebol.com/es/historia-copa-libertadores>

Adaptado de: Conmebol (2017)

ANEXO B: Tablas de facturación anual por club europeo

Tabla B1: Tabla de facturación anual por club europeo 2016/2017

Tabla de facturación anual por club europeo					
Temporada 2016/2017					
Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)	Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)
1º	Manchester United	676.30 €	11º	Tottenham Hotspur	355.60 €
2º	Real Madrid	674.60 €	12º	Borussia Dortmund	332.60 €
3º	FC Barcelona	648.30 €	13º	Atlético de Madrid	272.50 €
4º	Bayern Munich	587.80 €	14º	Leicester City	271.10 €
5º	Manchester City	527.70 €	15º	Internazionale	262.10 €
6º	Arsenal	487.60 €	16º	Schalke 04	230.20 €
7º	Paris Saint-Germain	486.20 €	17º	West Ham United	213.30 €
8º	Chelsea	428 €	18º	Southampton	212.10 €
9º	Liverpool	424.20 €	19º	Napoli	200.70 €
10º	Juventus	405.70 €	20º	Everton	199.20 €

Adaptado de: Deloitte (2018)

Tabla B2: Tabla de facturación anual por club europeo 2015/2016

Tabla de facturación anual por club europeo					
Temporada 2015/2016					
Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)	Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)
1º	Manchester United	689.00 €	11º	Borussia Dortmund	283.90 €
2º	FC Barcelona	620.20 €	12º	Tottenham Hotspur	279.70 €
3º	Real Madrid	620.10 €	13º	Atlético de Madrid	228.60 €
4º	Bayern Munich	592.00 €	14º	Schalke 04	224.50 €
5º	Manchester City	524.90 €	15º	AS Roma	218.20 €
6º	Paris Saint-Germain	520.90 €	16º	AC Milán	214.60 €
7º	Arsenal	468.50 €	17º	FC Zenit Saint Petersburg	196.50 €
8º	Chelsea	447.40 €	18º	West Ham United	192.30 €
9º	Liverpool	403.80 €	19º	Internazionale	179.20 €
10º	Juventus	338.90 €	20º	Leicester City	172.10 €

Adaptado de: Deloitte (2017)

Tabla B3: Tabla de facturación anual por club europeo 2014/2015

Tabla de facturación anual por club europeo					
Temporada 2014/2015					
N°	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)	N°	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)
1°	Real Madrid	577.00 €	11°	Borussia Dortmund	280.60 €
2°	FC Barcelona	560.80 €	12°	Tottenham Hotspur	257.50 €
3°	Manchester United	519.50 €	13°	Schalke 04	219.70 €
4°	Paris Saint-Germain	480.80 €	14°	AC Milán	199.10 €
5°	Bayern Munich	474.00 €	15°	Atlético de Madrid	187.10 €
6°	Manchester City	463.50 €	16°	AS Roma	180.40 €
7°	Arsenal	435.50 €	17°	Newcastle United	169.30 €
8°	Chelsea	420.00 €	18°	Everton	165.10 €
9°	Liverpool	391.80 €	19°	Internazionale	164.80 €
10°	Juventus	323.90 €	20°	West Ham United	160.90 €

Adaptado de: Deloitte (2016)

Tabla B4: Tabla de facturación anual por club europeo 2013/2014

Tabla de facturación anual por club europeo					
Temporada 2013/2014					
N°	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)	N°	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)
1°	Real Madrid	549.50 €	11°	Borussia Dortmund	261.50 €
2°	Manchester United	518.00 €	12°	AC Milán	249.70 €
3°	Bayern Munich	487.50 €	13°	Tottenham Hotspur	215.50 €
4°	FC Barcelona	484.80 €	14°	Schalke 04	214.00 €
5°	Paris Saint-Germain	471.30 €	15°	Atlético de Madrid	169.90 €
6°	Manchester City	416.50 €	16°	Napoli	164.80 €
7°	Chelsea	387.90 €	17°	Internazionale	162.80 €
8°	Arsenal	359.30 €	18°	Galatasaray	161.90 €
9°	Liverpool	305.90 €	19°	Newcastle United	155.10 €
10°	Juventus	279.00 €	20°	Everton	144.10 €

Adaptado de: Deloitte (2015)

Tabla B5: Tabla de facturación anual por club europeo 2012/2013

Tabla de facturación anual por club europeo					
Temporada 2012/2013					
Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)	Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)
1º	Real Madrid	518.90 €	11º	Borussia Dortmund	256.20 €
2º	FC Barcelona	482.60 €	12º	Liverpool	240.60 €
3º	Bayern Munich	431.20 €	13º	Schalke 04	198.20 €
4º	Manchester United	423.80 €	14º	Tottenham Hotspur	172.00 €
5º	Paris Saint-Germain	398.80 €	15º	Internazionale	164.50 €
6º	Manchester City	316.20 €	16º	Galatasaray	157.00 €
7º	Chelsea	303.40 €	17º	Hamburgo	135.40 €
8º	Arsenal	284.30 €	18º	Fenerbahçe	126.40 €
9º	Juventus	272.40 €	19º	AS Roma	124.40 €
10º	AC Milán	263.50 €	20º	Atlético de Madrid	120.00 €

Adaptado de: Deloitte (2014)

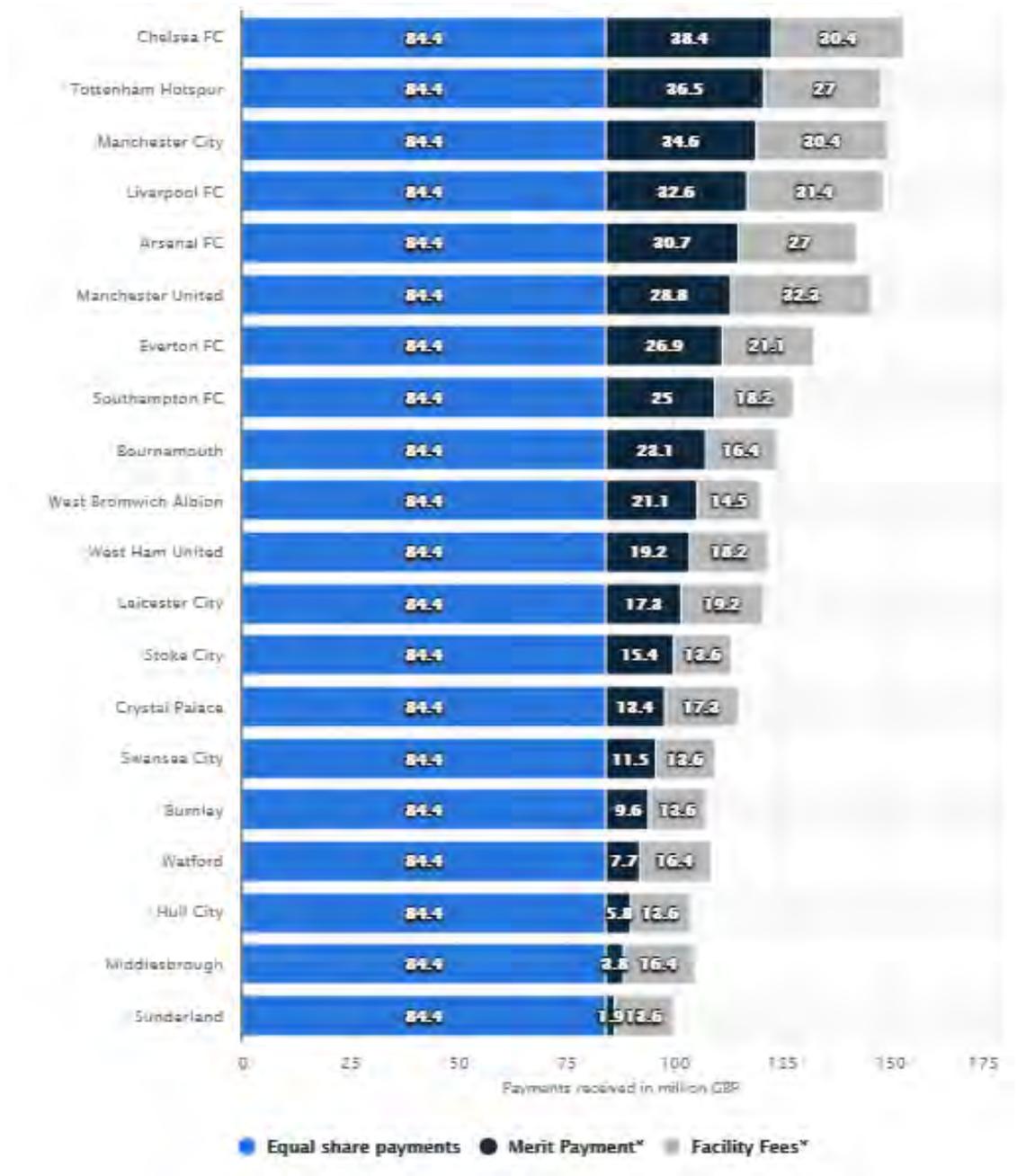
Tabla B6: Tabla de facturación anual por club europeo 2011/2012

Tabla de facturación anual por club europeo					
Temporada 2011/2012					
Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)	Nº	Nombre de Club	Ingresos anuales (Millones de €)
1º	Real Madrid	512.60 €	11º	Internazionale	200.60 €
2º	FC Barcelona	483.00 €	12º	Borussia Dortmund	196.70 €
3º	Manchester United	395.90 €	13º	Juventus	195.40 €
4º	Bayern Munich	368.40 €	14º	Tottenham Hotspur	178.20 €
5º	Chelsea	322.60 €	15º	Schalke 04	174.50 €
6º	Arsenal	290.30 €	16º	Napoli	148.40 €
7º	Manchester City	285.60 €	17º	Olympique de Marseille	135.70 €
8º	AC Milán	256.90 €	18º	Olympique Lyonnais	131.90 €
9º	Liverpool	233.20 €	19º	Galatasaray	129.70 €
10º	Paris Saint-Germain	220.50 €	20º	Hamburgo	121.10 €

Adaptado de: Deloitte (2013)

ANEXO C: Ingresos de clubes ingleses 2016/2017

Figura C1: Ingresos de clubes ingleses 2016/2017



Fuente: Statista (2019)

ANEXO D: Ingresos de los clubes con mayores ingresos en el mundo

Tabla D1: Fuentes de ingresos de los 10 clubes más ricos del mundo.

	Año	Por partido	Derechos TV	Comercial
Manchester United	2017	€ 125.2 mill (19.2%)	€ 225.9 mill (33%)	€ 325.2 mill (48%)
	2016	€ 137.5 mill (20%)	€ 187.7 mill (27%)	€ 363.8 mill (53%)
	2015	€ 114 mill (22%)	€ 141.6 mill (27%)	€ 263.9 mill (51%)
Real Madrid	2017	€ 136.4 mill (20%)	€ 236.8 mill (35%)	€ 301.4 mill (45%)
	2016	€ 129 mill (21%)	€ 227.7 mill (37%)	€ 263.4 mill (42%)
	2015	€ 129.8 mill (22%)	€ 199.9 mill (35%)	€ 247.3 mill (43%)
FC Barcelona	2017	€ 137.2 mill (21%)	€ 214.9 mill (33%)	€ 296.2 mill (46%)
	2016	€ 121.4 mill (19%)	€ 202.7 mill (33%)	€ 296.1 mill (48%)
	2015	€ 116.9 mill (21%)	€ 199.8 mill (36%)	€ 244.1 mill (43%)
Bayern Munich	2017	€ 97.7 mill (17%)	€ 146.7 mill (25%)	€ 343.4 mill (58%)
	2016	€ 101.8 mill (17%)	€ 147.6 mill (25%)	€ 342.6 mill (58%)
	2015	€ 89.8 mill (19%)	€ 106.1 mill (22%)	€ 278.1 mill (59%)
Manchester City	2017	€ 60.4 mill (11%)	€ 236.8 mill (45%)	€ 230.5 mill (44%)
	2016	€ 70.2 mill (13%)	€ 215.8 mill (41%)	€ 238.9 mill (46%)
	2015	€ 57 mill (12%)	€ 178 mill (39%)	€ 228.5 mill (49%)
Arsenal	2017	€ 116.4 mill (24%)	€ 234.7 mill (48%)	€ 136.5 mill (28%)
	2016	€ 133.6 mill (29%)	€ 192 mill (41%)	€ 142.9 mill (30%)
	2015	€ 132 mill (30%)	€ 167.7 mill (39%)	€ 135.8 mill (31%)
Paris Saint-Germain	2017	€ 90.2 mill (19%)	€ 121.9 mill (25%)	€ 274.1 mill (56%)
	2016	€ 92.5 mill (18%)	€ 123.1 mill (24%)	€ 305.3 mill (58%)
	2015	€ 78 mill (16%)	€ 105.8 mill (22%)	€ 297 mill (62%)
Chelsea	2017	€ 76.2 mill (18%)	€ 189.1 mill (44%)	€ 162.7 mill (38%)
	2016	€ 93.2 mill (21%)	€ 191.1 mill (43%)	€ 163.1 mill (36%)
	2015	€ 93.1 mill (22%)	€ 178.2 mill (43%)	€ 148.7 mill (35%)
Liverpool	2017	€ 80.1 mill (19%)	€ 182.5 mill (43%)	€ 161.6 mill (38%)
	2016	€ 75.9 mill (19%)	€ 168.1 mill (42%)	€ 159.8 mill (39%)
	2015	€ 75 mill (19%)	€ 163.8 mill (42%)	€ 153 mill (39%)
Juventus	2017	€ 57.8 mill (14%)	€ 233.5 mill (58%)	€ 114.4 mill (28%)
	2016	€ 43.7 mill (13%)	€ 195.7 mill (57%)	€ 101.7 mill (30%)
	2015	€ 51.4 mill (16%)	€ 199 mill (61%)	€ 73.5 mill (23%)

Adaptado de: Deloitte (2017, 2016, 2015)

ANEXO E: Guía de entrevistas

Guía de entrevistas para Club Sport Boys Association

Buenos días (tardes o noches).

Esta entrevista tiene la finalidad de conocer cuál es tu percepción acerca del proceso de cambio que está ocurriendo en los clubes de fútbol peruano, específicamente del proceso del licenciamiento el cual es parte del Plan Centenario 2022. Mi intención no es evaluarte o reportar algún comportamiento, sino lograr encontrar tus reacciones frente a lo que viene ocurriendo en el club. Permítame reiterarle que lo que hablemos no será evaluado ni personalizado en lo absoluto. Lo que buscaremos será un diagnóstico general de todo el equipo humano que trabaja en la organización justamente para poder mejorar como institución que busca la profesionalización en cada una de sus funciones y obtener el máximo rendimiento de sus colaboradores. Le pediría su consentimiento para grabar el audio de esta entrevista para fines de posterior análisis para la investigación ¿Está de acuerdo?

¿Cómo consideras que ha sido la inducción general al proceso del licenciamiento por parte del Boys?

¿Te ha quedado clara la importancia o urgencia de este proceso para el Boys?

¿Cuál crees que ha sido la estrategia para la comunicación de los cambios que implicarán

¿Qué tan efectivo consideras que ha sido la comunicación hacia los proveedores y/o *stakeholders* externos?

¿Cómo te ha parecido la comunicación de las consecuencias de no cumplir con la agenda del licenciamiento?

¿Cuán seguido se reportan avances a los empleados sobre los avances en el licenciamiento?

¿Qué compromisos o acciones se han tomado por parte de los actores externos a la organización para apoyar el proceso del licenciamiento del Boys?

¿Cómo crees que se toma en cuenta tu opinión frente a los cambios que se han venido tomando en la organización?

¿Existe algún tipo de mecanismo para recoger las opiniones de los empleados frente al cambio?

¿Qué tan efectivos son?

¿Cómo la organización planea afrontar este proceso? ¿Conoces algunos lineamientos de lo que sucederá en la organización?

¿Las entidades que interactúan con el Boys fomentan la misma profesionalidad que se busca con el licenciamiento en el Boys?

¿Consideras que compartes la visión del Boys como institución?

- ¿Cómo sientes que tu jefe directo te motiva para obtener resultados?
- ¿Qué mecanismo se utiliza en el área para obtener los aportes de los empleados?
- ¿Cómo consideras que tu jefe lleva a cabo su misión de líder?
- ¿Cómo consideras que las recompensas afectan a los empleados?
- ¿Existen recompensas de equipo? ¿Son mayores a las individuales?
- ¿Cómo percibes el trabajo de los directivos de la organización? ¿Confías en su trabajo?
- ¿Cómo sientes la libertad de decidir sobre temas relacionados a tu posición?
- ¿Qué percibes sobre el proceso del licenciamiento para tu trabajo?
- ¿Crees que eres capaz de innovar en tu posición? ¿Qué necesitarías?
- ¿Cómo pronosticas la carga laboral para tu posición?
- ¿Qué tan riguroso se es con el cumplimiento de los indicadores?
- ¿Consideras que los premios por cumplir objetivos y los castigos realmente cumplen su objetivo? ¿Porqué?
- ¿Se acostumbra dar un *feedback* del trabajo realizado? ¿Consideras útil para tu desarrollo profesional lo que se te dice?
- ¿Te sueles enterar sobre lo que se discute en las mesas de discusión directiva? ¿Cómo?
- ¿Existe un fondo específico para las implementaciones del licenciamiento?
- ¿Sientes que tienes los recursos para lograr las metas que se demandan en la organización?
- ¿Crees que puedes innovar en tus labores con los recursos que tienes a la mano?
- ¿Los empleados que se tienen actualmente, cumplen los estándares del licenciamiento?
- ¿Tiene algo más que agregar sobre el cambio en el que se encuentra el club?
- Muchas gracias por tu tiempo, estoy seguro que la información que nos has brindado va a poder permitirnos crecer como club.

ANEXO F: Ficha técnica de entrevistas

Nombre	Unidad de análisis - Puesto	Fecha
Sebastián Capurro	Directivo – Gerente Deportivo	05/06/2018
Gian Franco Espinoza	Directivo – Gerente de Responsabilidad Social	30/11/2018
Johan Vasquez	Directivo – Gerente General	09/11/2018
Ana Cuba	Directivo – Gerente de Operaciones	13/11/2018
Alejandro Mazzi	Directivo – Gerente Comercial	17/01/2019
Edison Borja	Empleado – Jefe de Ventas	27/11/2018
Enrique Ísmodes	Empleado – Jefe de Departamento de Menores	30/11/2018
Natali Buenaño	Empleado – Asistente de Departamento de Menores	28/11/2018
Luis Buenaño	Empleado – Asistente de Departamento de Menores	29/11/2018
Greysy Zamora	Empleado – Secretaria	29/11/2018
Jean Cornelio	Aportante	15/12/2018
Rodrigo Aranda	Aportante	08/12/2018
Nicolás Pajares	Aportante	15/12/2018
Alberto del Carpio	Aportante	15/12/2018
Leonidas Solano	Aportante	01/12/2018
María Lema	Aportante	15/12/2018
Rocío Beltrán	Aportante	15/12/2018
Luisao del Carpio	Aportante	08/12/2018
Julio Del Risco	Aportante	15/01/2019
Antonio Cantuarias	Aportante	18/01/2019
Bruno Salazar	Aportante	15/12/2018
Diego Sotomayor	Aportante	21/01/2018
Aldo Manrique	Aportante	09/12/2018
Mario Maggi	Entrevista Exploratoria	07/11/2018

ANEXO G: Ficha técnica del grupo focal

Nombre	Unidad de análisis - Puesto	Fecha
Kevin Ramirez	Empleado – Analista de Comunicación	27/11/2018
Jorge Seminario	Empleado – Asistente de Marketing y Comercial	
Humberto Meneses	Empleado – Gerente de Marketing	
Jorge Ayras	Empleado – Jefe de Aportantes	



ANEXO H: Guías de observaciones

Fecha: 26 de noviembre del 2018

Ubicación: Oficinas administrativas del Club Sport Boys Association

Situación observada y contexto: Día común de trabajo en las oficinas

Tiempo de observación: 1 hora y 15 minutos

Observador: Ivan Leandro Flores

Tabla H1: Guía de observación 1

Hora	Descripción	Interpretación
10:05	Ausencia de personal administrativo en las oficinas del club salvo de mantenimiento	Es quizá una práctica para fomentar un mejor clima laboral el llegar los lunes tarde debido al intenso ritmo de trabajo que se sufren en los picos de demanda laboral (fines de año). Horario de trabajo: 09:00 am a 06:00 pm
10:30	Comienzan a llegar ya buen número de empleados	Algunos parecen haberse juntado en otro lugar antes puesto que vienen con desayunos en las manos. Quizá haya buenas prácticas para forjar una cultura de equipo fomentando tiempos previos o posteriores de relaciones interpersonales (¿?)
10:50	Pequeña reunión en mesa de secretaria sobre discusión de ventas de entradas y cantidad de <i>merchandising</i> en el partido de fin de semana	Particular que se junten el área de comercial, menores y <i>márketing</i> . Es probable que haya un compartimiento de responsabilidades en el evento deportivo donde todos tengan que poner manos en algún tema que pueda escapar de las funciones esperadas para los puestos. Es evidente la responsabilidad compartida con la que discuten los temas. Idealmente, tendría que haber un grupo encargado para rendir lo sucedido comercialmente en el evento deportivo, al parecer son los mismos administrativos que también asisten a los eventos y son responsables de lo que suceda en el estadio en cuanto a ventas.
11:05	Fuerte entrada de padres para inscribir a hijos a divisiones inferiores del club o comprar en la tienda del club	Al parecer son épocas donde comienzan las inscripciones para las escuelas base. La tienda del club viene atendiendo a unas 15 personas, aproximadamente, durante el tiempo de observación

Fecha: 29 de noviembre del 2018

Ubicación: Oficinas administrativas del Club Sport Boys Association

Situación observada y contexto: Día común de trabajo en las oficinas

Tiempo de observación: 45 minutos

Observador: Ivan Leandro Flores

Tabla H2: Guía de observación2

Hora	Descripción	Interpretación
16:35	Alta interacción entre oficinas con la gerente de operaciones del club. Búsqueda de responsable de falta de información sensible	Se ve mucha interacción entre los jefes de áreas con otros departamentos, van entrando más de 8 veces a la oficina de la gerente de operaciones. Al parecer ha habido un percance con una información que se debía enviar a una entidad, los ánimos parecen estar muy tensos. Entre todos, en mucha confianza en el trato, parecen buscar soluciones inclusive llamando por celular.
16:50	Capacitación en la oficina de menores a personal encargado de las divisiones menores	Parece reiniciarse un tipo de capacitación o planificación con más de 5 empleados sobre un plan técnico de trabajo de campo. Al parecer las oficinas son de uso múltiple según la necesidad.
17:05	Ambiente bastante ameno en la oficina y trato horizontal entre jefes y empleados	Música libre desde la tienda que resuena en todo el piso, los empleados parecen llevarse bastante bien entre ellos, los jefes ríen, parece como si el momento tenso haya tenido solución positiva.
17:15	Repartición de tareas para evento deportivo de fin de semana	Las tareas se reparten entre los trabajadores de ventas del club, así como empleados de marketing acordando la hora de llegada y funciones junto a la gerente de operaciones que comparte responsabilidades en el partido de fin de semana.

Fecha: 05 de diciembre del 2018

Ubicación: Oficinas administrativas del Club Sport Boys Association

Situación observada y contexto: Día común de trabajo en las oficinas

Tiempo de observación: 65 minutos

Observador: Ivan Leandro Flores

Tabla H3: Guía de observación3

Hora	Descripción	Interpretación
11:30	Alta concurrencia en tienda de club	Parece faltar manos en la atención a la tienda por la cantidad de personas esperando, quizá se haya realizado una oferta de remate por temporada.
11:40	Reunión de directivos en oficina del gerente general.	Parece que la oficina del gerente la usan tanto él como el gerente deportivo y otros consultores externos.
11:55	Ambiente agradable donde se percibe la buena química entre empleados mientras realizan sus labores, especialmente en el área comercial	A razón del focus, se ha podido percibir un clima muy ameno de trabajo quizá por la juventud de la gran mayoría de empleados del área comercial. Entre todos se ponen de acuerdo en algún proyecto promocional en redes sociales acerca del club. Es evidente que todos conocen un poco del tema y aportan con ideas a una mejor implementación de la promoción.
12:15	Área de menores con solo un empleado	Quizá debido a que la mayoría deba estar en campo. Normalmente son 3 en oficina, pero no es la primera vez que se observan menos.
12:25	Salen de reunión de directivos con bastante entusiasmo a hablar con las diferentes áreas	Al parecer se ha acordado algunos tópicos en el trabajo y van a comunicarlo a los empleados en sus puestos. Por el entusiasmo con el que salen parecen estar motivados o que lo acordado beneficia a todos.
12:35	Salida de personas provenientes de una escuela de baile	Esto es debido a que en el mismo local de oficinas funciona, un piso arriba, la escuela de baile de Sfera3. No es la primera vez que salen a toda hora los clientes de esta escuela. Al parecer va muy bien dicha escuela.

ANEXO I: Reportes de entrevistas con expertos

Tabla I1: Reporte de Experto - Regina Soriano

Reporte de entrevista a experto
<ul style="list-style-type: none">• La relevancia del nivel de conocimiento de la organización sobre los requerimientos del licenciamiento como punto de partida para medir el cambio.• La comunicación constante de los avances que se van logrando en el licenciamiento.• Refuerza el que el sentido de urgencia se basa en la existencia de una comunicación dentro de la organización sobre el licenciamiento.• Es importante que los miembros de la organización manejen mediciones de avances para saber qué acciones tomar ante la premura de un virtual retraso.• Es importante documentar el proceso de cambio y llevar un correcto control de este.• Los indicadores ayudan mucho en el proceso de cambio.• Los <i>stakeholders</i> deberían conocer en qué cosas les va a impactar el licenciamiento.• El conocimiento de los <i>stakeholders</i> del proceso del licenciamiento antecede el involucramiento de estos.• El estilo de liderazgo para el cambio dependerá de la situación particular de cada organización.• Si la cabeza de la organización no está alineada con el proceso del cambio, es muy difícil que este ocurra.• El verdadero proceso de cambio ocurre en los niveles intermedios e inferiores de la organización.• Son en estos niveles donde se conoce los problemas que impiden que se dé el cambio.• Es importante que la organización esté dispuesta a sacrificar algunas cosas para que prime el cambio.• No es imposible generar cambio sin recursos; sin embargo, cuando se debe invertir para un proceso de cambio, prescindir de estos haría muy difícil el cambio.• Es importante identificar a las personas que puedan tenerlo temor al cambio para transformarlas de “demonios” a “ángeles”.

Tabla I2: Reporte de Experto – Juan Galeas

Reporte de entrevista a experto
<ul style="list-style-type: none">• Es muy importante generar el sentido de urgencia en la organización.• Es importante que la cabeza de la organización esté al tanto del proceso de cambio.• También es importante enseñarles a las personas cómo el cambio las va a beneficiar a ellas y a la organización en general.• Es importante estar atento a los problemas que surgen a causa del cambio, para poder gestionarlos oportunamente.• La presencia de una persona externa a la organización que acompañe al líder del proceso de cambio es importante.• El requerimiento de recursos debe ser progresivo conforme se va dando el proceso de cambio.• Cuando el cambio es impuesto, suele haber mayor resistencia a este.• Es importante estar atento a los problemas que surgen en el proceso para gestionarlo a tiempo.• Es importante tener un equipo de trabajo que exclusivamente este liderando el cambio en la organización.• Es importante que el líder ejerza un liderazgo emocional pero también racional.• Es importante tener en plan para lidiar con los “demonios”.• La negociación con los miembros de la organización que se resisten al cambio es una herramienta útil.• Un <i>stakeholder</i> como los hinchas del club pueden ejercer presión para el cambio, de manera positiva o negativa.

Tabla I3: Reporte de Experto – Arnaldi Paredes

Reporte de entrevista a experto
<ul style="list-style-type: none">• El sentido de urgencia es muy importante para un proceso de cambio.• La urgencia puede venir de dentro de la organización, dependiendo del contexto de esta.• Los niveles operativos son los que deben sentir la urgencia para que se dé el cambio.• En algunos procesos de cambio en que los mandos intermedios e inferiores no estén alienados con el cambio, bajo ciertas circunstancias, se puede dar si es que tanto la cabeza de la organización como su equipo directivo están convencidos de la urgencia del cambio.• Es importante considerar junto con la urgencia del cambio el porqué del cambio.• Las organizaciones suelen formar coaliciones que lideran el cambio.• El líder del cambio tiene que cuidar que su agenda personal no choque con la agenda de la organización.• Debe estar preparado para enfrentar los recortes de personal en pos de primar el cambio.• Es importante monitorear el cambio en toda la cadena de acción de este.• Es importante utilizar la observación como herramienta de investigación del cambio.• Al momento de compartir los logros, es importante elegir los que causen más impacto, ya que no todo logro significa un avance significativo.• El estilo de liderazgo necesario para el cambio dependerá del contexto en el cual se encuentre la organización.• La necesidad de recursos siempre va a depender de la magnitud del cambio.

Tabla I4: Reporte de Experto – Walther Leandro

Reporte de entrevista a experto
<ul style="list-style-type: none">• La resistencia al cambio es natural en toda organización.• Por ello, para el líder del cambio es importante tener el respaldo de la alta dirección de la organización.• Es importante que el líder demuestre solvencia y capacidad para llevar a cabo el cambio, y que eso inspire confianza en los demás.• Es válido que el líder tenga el apoyo de un tercero en procesos de cambio cuya materia no necesariamente es experto.• Es importante contar con un equipo de la organización, de ser posible interdisciplinario, que acompañe y asista al líder en el proceso de cambio.• Es importante que la alta dirección tenga claro los recursos necesarios para el cambio.• Los cambios con bajos recursos funcionan cuando estos son escalables.• Sin recursos para un cambio grande es casi imposible lograrlo.• El estilo de liderazgo depende de lo que la organización necesite en ese momento.• A veces para combatir la resistencia al cambio es necesario retirar personal.• Es importante trabajar el plano emocional y racional de la comunicación.• Es necesario el control de gestión para que el equipo encargado del cambio pueda ver los resultados que van surgiendo.• Sobre la transparencia, hay que filtrar el público que va a recibir la comunicación para saber dosificar esta.• Los premios por cumplimiento de objetivos ayudan en el cambio.

Tabla I5: Reporte de Experto – Manuel Maeda

Reporte de entrevista a experto
<ul style="list-style-type: none">• Es importante tener buenas relaciones con los agentes externos a la organización.• La negociación es una herramienta importante para un proceso de cambio.• Es importante saber cuáles serían los principales beneficios del cambio en una organización antes de que este ocurra.• Conocer a profundidad el contexto de una organización ayuda a mejorar la correcta implementación del proceso de cambio.• Es importante estar atento a los problemas que surgen a causa del cambio, para poder gestionarlos oportunamente.• Es importante capacitar a las personas de la organización para que puedan aprovechar los beneficios que conlleva el proceso de cambio.• La resistencia al cambio tiene diferentes fuentes, la más común es la incertidumbre de lo que conllevará lo nuevo y el gusto por permanecer en la zona de confort.• No necesariamente las personas clave en la organización son las que facilitan el proceso de cambio, en algunas ocasiones son las que más se oponen y es importante tener un plan para gestionarlas.• Es importante conocer las necesidades de los colaboradores de la empresa para poder transmitir en ese lenguaje los beneficios del cambio.• El líder del cambio debe ser una persona prudente con la capacidad de diagnosticar una situación de manera objetiva y poder ejecutar el plan de manera sostenida en el tiempo.• El líder debe tener mucha sensibilidad con las personas de la organización.• Los premios por cumplimiento de objetivos ayudan en el cambio.• Es importante tener un equipo especialmente encargado del cambio y que este conformado con algunas personas de jerarquía en la organización.• Este equipo debe en veces encargarse de las decisiones difíciles y que puedan generar una reacción negativa por parte de los miembros de la organización.• Es importante comunicar a los miembros de la organización acerca del proceso de cambio y elegir a las personas más idóneas para que sean facilitadores del cambio.• Es importante informar sobre los avances que se van logrando en el proceso de cambio, por lo menos a nivel directivo.• Los recursos son indispensables para cualquier proceso de cambio y deben planificarse con antelación.

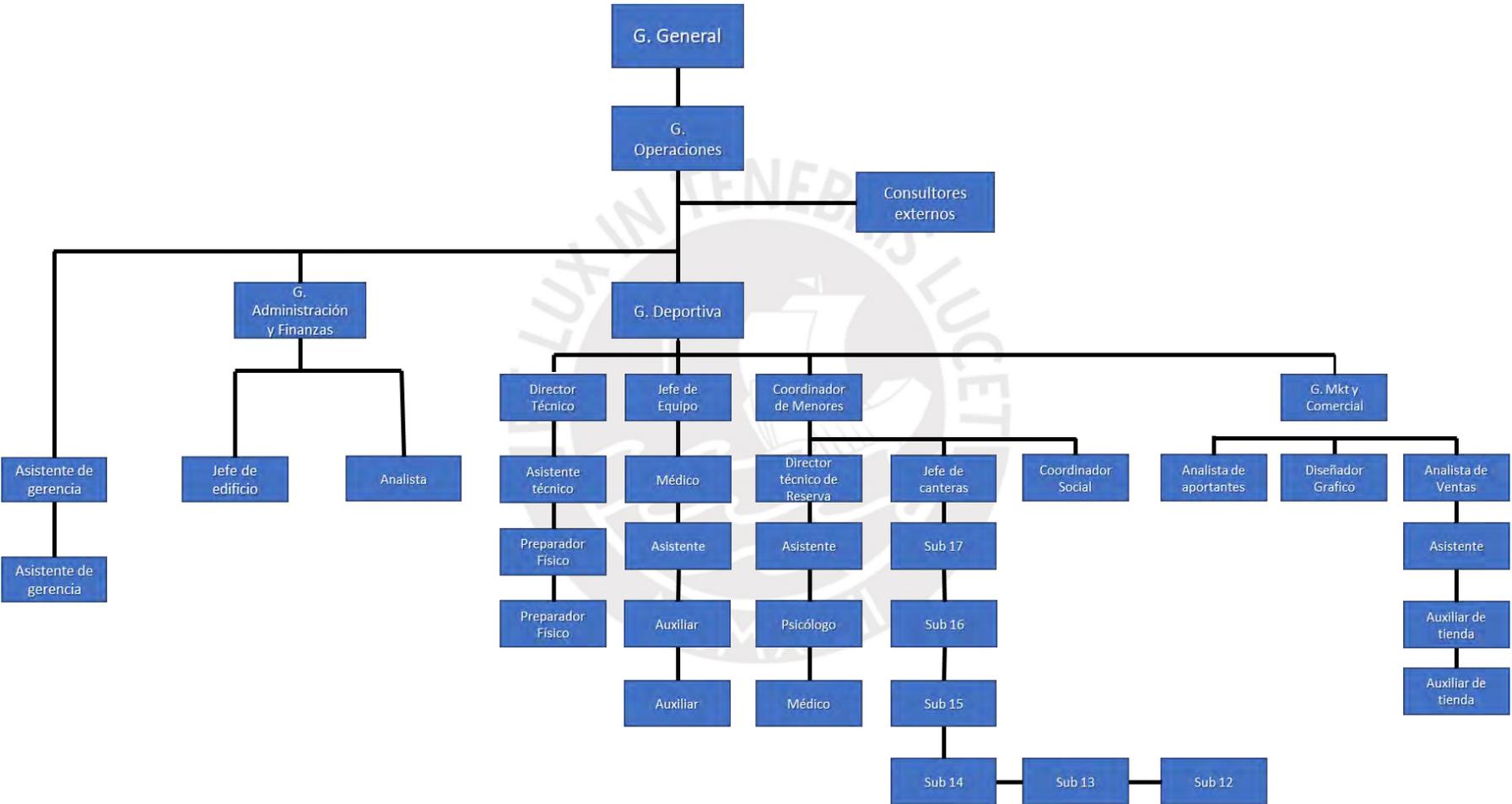
Tabla I6: Reporte de Experto – Hernán Corso

Reporte de entrevista a experto
<ul style="list-style-type: none">• Es esencial que antes que cualquier otra cosa que puedas querer implementar en las empresas en una gestión de algún cambio, es que te entiendan lo que quieres hacer, a dónde quieres llegar y qué va a significar con el cambio.• Es necesario hacer una estrategia de comunicación buscando que todos los actores entiendan su situación (cada uno) en el cambio.• Es vital hacer un diagnóstico inicial del cambio adecuado en sentido macro, si el diagnóstico está equivocado el proceso de cambio tiende al fracaso.• Se espera que la FPF ha tenido que haber hecho un diagnóstico sesudo y preciso de la situación actual del fútbol peruano como para proponer un cambio común para todas las instituciones. Si se propone un cambio igual para todos, ha te haberse medido bien cada realidad de todos clubes también.• El liderazgo tiene que haber comprado completamente el cambio, si no lo compra (si no lo cree) puede hacer simplemente máscaras de querer cumplido por los posibles castigos que le merezca no presentar cumplimientos. Si no cree en el cambio, una vez se termine los lapsos, el líder volverá a sus viejas costumbres y formas de trabajo (ejemplo: organigramas “referenciales” o MOF’s “de adorno)• En el equipo directivo o coalición directiva para el cambio, deben estar involucrados todas las áreas las cuales se verán afectadas directamente por el cambio.

Tabla I6: Reporte de Experto – Hernán Corso (continuación)

Reporte de entrevista a experto
<ul style="list-style-type: none">• Un externo es vital para medir objetivamente el proceso del cambio. Debe ser totalmente imparcial a las áreas o actores afectados.• La capacidad de empoderamiento de la organización es vital porque los cambios así perdurarán. Porque cuando se va el gerente, quedan personas empoderadas. Si no hay empoderamiento, se va el gerente y todo el cambio se reinicia.• No necesariamente una persona adversa al cambio es alguien que dice estar en contra sino también, y especialmente, aquella persona que se conoce que perderá con el cambio. Alguien que perderá, y aún no lo sabe, con el cambio es más peligrosa que alguien declarada en contra del cambio.• La soberbia es lo más delicado en los procesos de cambio, si el iniciador del cambio no es capaz de reconocer errores en las medidas para el cambio y, así, adaptarse y replantearse, el cambio apunta a fracaso. No puede ser un cambio estático, durante el proceso se debe retroalimentarse.• En cuanto a la resistencia, las personas que sacan provecho directo de la informalidad (o con la situación actual) son necesarias de apartar de la organización que busca formalizar. La gran mayoría de veces convencen fácilmente al resto a rechazar el cambio. El diagnóstico debe ser fino.• Los indicadores son vitales para medir los procesos de cambio, es una forma de mostrar un interés en conjunto (organizacional) en lograr el cambio y medirse todos en su conjunto. Es recomendable generar entrevistas personales para medir el proceso de cambio antes que los KPI's. Esto es el <i>feedback</i>.• Las penalidades, no son necesariamente útiles porque la empresa ya decidió seguir el cambio, el empleado tiene que adaptarse. Si se hace una penalidad, jamás debe darse marcha atrás (referencia a castigos de la comisión con todos los clubes).• La hinchada, debido a su gran número, es un aliado indispensable cuando se está en situación crítica, los actores como auspiciadores o proveedores pueden mejorar sus relaciones con el club colaborando en activos intangibles de conocimiento en procesos de formalización.• Es necesario que la federación tenga termómetros para medición del proceso del licenciamiento paulatinamente. Se tiene que fijar los momentos de medición y, necesariamente, readaptación.

ANEXO J: Organigrama del Club Sport Boys Association



ANEXO K: Reportes de entrevistas a unidades de análisis

Tabla K1: Reporte de Directivo – Ana Cuba – Gerente de Operaciones

Reporte de entrevista a directivo	
1.	<p>Comunicación del cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• La entrevistada nos da una clara respuesta de que toman una gran importancia a las demandas del proceso puesto que es algo que limita justamente la participación de los clubes en el campeonato. Así mismo, considera que es muy beneficioso para el fútbol peruano que haya procedimientos de este tipo comparándolos en su utilidad con el proceso iniciado por la SUNEDU sobre el licenciamiento de las universidades del Perú. La entrevistada cree que los clubes peruanos necesitan un orden administrativo tal cual la intención del programa del licenciamiento pues el fútbol por más que sea un deporte necesita de profesionalización pues no son comerciantes. La entrevistada entiende la urgencia que implica el cumplir las demandas por lo que obliga al club a ponerlo en prioridad, pero no por encima de la inversión deportiva lo cual es indispensable para la misión del club.• La entrevistada cree que los encargados del club están muy dispuestos a cumplir las demandas del proceso puesto que ha tocado hacer sacrificios cada uno, desde la cabeza hasta los empleados; sin embargo, no así con los actores externos a la organización puesto que no han encontrado un apoyo significativo en cuanto a los propietarios del club debido a su deuda ya fraccionada (Sunat, Indecopi y AFP's) pues se podría ser un poco más benevolente entendiendo los gastos que implica la reestructuración del club para el cumplimiento del licenciamiento. Así mismo, proveedores como el Club Ester Grande de Bentín fue un error en sus negociaciones ya que terminó el Boys muy perjudicado al no poder contar con los servicios de manejo de las divisiones inferiores. Dejándoles un vacío en su presupuesto de cumplimiento de las exigencias del licenciamiento por el rompimiento del contrato. De la misma manera, piensa que la federación debió hacer una normativa mucho más precisa del licenciamiento debido a las lagunas que se encuentran en su redacción que permite vacíos en el cumplimiento de la normativa por lo que esto no permite un cumplimiento cabal de las demandas y genera vacíos a favor de otros clubes oportunistas.• La entrevistada cree que el trato dentro del club es bastante horizontal, todos hacen de todo no supeditado, claro, a sus funciones esenciales del puesto. Cree que todos tienen la puerta abierta de las oficinas del equipo rector del club. Pero hay cosas que no se pueden estar comunicando abiertamente a todos los empleados puesto que hay información sensible que solo lo pueden ver unos pocos o el equipo directivo. Se necesita personal de mucha confianza para manejar temas delicados por lo que se es prudente con cierta información.• Es evidente que existe una visión y misión compartida de lo que el club quiere realizar, se busca el ser protagonistas del campeonato generando expectativa, pero siendo responsables con lo que se tiene proponiendo un impacto positivo en la sociedad del Callao.
2.	<p>Liderazgo para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• La entrevistada nos comenta que el club mantiene una intención de apoyarse mutuamente a cada empleado en sus funciones entendiendo que cada persona, sobre la base de su esfuerzo, puede llegar a ser muy importante, la entrevistada no nos hace una precisión mayor a cuánto es el trabajo en equipo que se predica pero por lo que se ve en las observaciones se nota una compenetración alta de manera que la entrevistada intercambia mucha información con la mayoría de empleados del club incluyendo a la secretaria así como con el presidente.
3.	<p>Control de gestión para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• La entrevistada nos da tangenciales sugerencias de que se lleva un control de cada norma que se cumple y el porcentaje de lo que falta no en forma de KPI o KRI sino en un control de referencia. Existen en su autogestión un control de cada etapa que se va cumpliendo y lo que falte cumplir, pero no lo generaliza como una política en la operatividad de las funciones. Por lo que se podría indicar que es parte de su gestión individual.

Tabla K1: Reporte de Directivo – Ana Cuba – Gerente de Operaciones (continuación)

Reporte de entrevista a directivo	
<ul style="list-style-type: none">• El club busca tener una relación cercana con la ciudad (Callao) pues hay mucha identificación con la misma debido a la historia del club, se busca ser transparente en el sentido que la gente pueda tener una cercanía sobre los avances frente a la deuda que ha arrastrado el club a lo largo de los años. En cuanto a los empleados, el club se maneja mucho en la relación de amistad que existe con la mayoría de los empleados con Johan. No toda la información es abierta pues se hace referencia a la necesidad de personal que pueda manejar información delicada por lo que se entiende que hay una transparencia parcial hacia los empleados.	
4. Recursos para el cambio	
<ul style="list-style-type: none">• La entrevistada nos hace referencia varias veces a la falta de fondos que posee un club del fútbol peruano entendiendo, más aun, el caso del Boys pues tiene una deuda fraccionada debido a los malos manejos financieros pasados. Por lo que se entiende la ausencia de presupuesto para el aumento en tecnología o en posiciones que permitan una liberación de carga laboral por lo que existe una condicionada libertad de disposición de dinero no por iniciativa sino por la saturación en los gastos. Se indica que para el siguiente año se tendrá una mejor presupuestación debido a que el presente año se excedió de confianza a la hora de las contrataciones deportivas y en los contratos y se desnivelaron por el alto optimismo a las ganancias proyectadas. Por ello, este nuevo año será un presupuesto moderado permitiendo una mayor bolsa de inversión en el área administrativa del club.• Actualmente, se cuenta con personal de 4ta categoría (la gran mayoría) pero se intentará negociar la incorporación a planilla de ellos, tal y como demanda el licenciamiento para este año. Aún no se cuenta con personal acorde a las exigencias de este año para el organigrama según el licenciamiento, pero se buscará ser competitivos en cuanto a salario pues los rangos salariales actuales se comprenden que son muy bajos para competir en el mercado laboral.	

Tabla K2: Reporte de Directivo – Johan Vasquez – Gerente General

Reporte de entrevista a directivo	
1. Comunicación del cambio	
<ul style="list-style-type: none">• Tiene un claro entendimiento de lo que significa el proceso del licenciamiento, realiza una crítica al mismo cuestionando las formas en las que ha sido adaptado a la realidad del contexto peruano. Sin embargo, cree que es demasiado positivo sus repercusiones en el sistema de fútbol peruano. Se muestra a favor de su cumplimiento y de acuerdo con su obligatoriedad. Cree que sus empleados están muy comprometidos con la causa de profesionalizar el club, está seguro de la capacidad de ellos. Cree que es necesario que actores externos como la municipalidad y la hinchada se comprometa más con el objetivo de hacer salir al club de la situación delicada en la que está (régimen concursal) generando permisos de uso de infraestructura y asistiendo a los estadios respectivamente. Está seguro de que los empleados tienen la confianza suficiente como para aportar con ideas cuando deseen, de la misma forma dice sobre cualquier hinchada que quiera aportar puede entrar a oficinas y sugerir.	
2. Liderazgo para el cambio	
<ul style="list-style-type: none">• El trabajo en equipo es muy bueno en el club puesto que siempre hay un clima muy cálido y horizontal en el trato. Las situaciones que han tenido que enfrentar desde los inicios de su gestión donde la institución estaba quebrada ha permitido que la compenetración sea mucho mayor y la cultura sea de compenetración.	

Tabla K2: Reporte de Directivo – Johan Vasquez – Gerente General (continuación)

Reporte de entrevista a directivo	
3.	Resistencia al cambio <ul style="list-style-type: none">• Está convencido que es una iniciativa con una intención muy importante y muy enriquecedora para el fútbol del Perú, pero debe tener ajustes significativos en las metas que plantean. No todos los clubes tienen la facilidad que tienen otros para conseguir recursos de la misma forma. Las exigencias deben ser aterrizadas en el contexto del Perú, no de otras latitudes donde se originó estos programas de licenciamiento. Ha detectado que un latente demonio para el cambio sería cierto sector de la hinchada que no entiende razones y piensa de forma cortoplacista.
4.	Control de Gestión para el cambio <ul style="list-style-type: none">• La organización ha venido usando sistemas simples de recolección de información o de uso, debido a la escasez de recursos, pero se visiona manejar instrumentos de gestión para medir los procesos y profesionalizarse así. La transparencia del club ha venido siendo muy buena y es uno de los puntos muy fuertes ya que a través de las redes se publica información constante de la deuda y se busca generar atracción hacia los partidos. A los empleados se les comunica lo necesario para que realicen sus funciones.
5.	Recursos para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• La necesidad inversión de recursos financieros para la licenciatura se vio afectada por la escasez de este y el endeudamiento del club, lo que motivó el replanteamiento del plan financiero y buscar nuevas formas de cubrir esta necesidad. Sobre la alta dirección, es consciente que necesita personas capacitadas para dicha labor si quiere cumplir los objetivos del cambio

Tabla K3: Reporte de Directivo – Sebastián Capurro – Gerente Deportivo

Reporte de entrevista a directivo	
1.	Comunicación del Cambio <ul style="list-style-type: none">• Tiene un cierto sentido de urgencia ya que entiende el proceso de cambio y cree que es importante para la organización.• Está en desacuerdo con algunas normativas del licenciamiento, cree que deberían aterrizar un poco más al contexto de los clubes peruanos.• Toda la organización está involucrada con el proceso de cambio, algunos actores externos no están respondiendo a este, la federación no ha tenido un correcto acompañamiento del proceso.• Está comprometido con la visión de profesionalizar al club.
2.	Liderazgo para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• La coalición directiva trabaja de la mano siempre y es un estilo de gestión que se posee
3.	Resistencia al Cambio <ul style="list-style-type: none">• Considera que los cambios lograrán profesionalizar el fútbol peruano, traerá más inversión privada y aumentará el valor comercial. Pero, no son cambios medidos a la realidad peruana del fútbol.
4.	Control de Gestión para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Hay un uso muy reducido de indicadores, ninguno de ellos relacionado al proceso de cambio.• No existe alguna política de recompensas por logro de objetivos.

Tabla K3: Reporte de Directivo – Sebastián Capurro – Gerente Deportivo (continuación)

Reporte de entrevista a directivo
<ul style="list-style-type: none">• La organización es transparente. Cualquiera puede conversar con cualquiera para tomar opiniones en cuenta. Se busca comunicar a los hinchas acerca de los avances en el pago de deudas y situación del club. <p>5. Recursos para el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Gran parte de los recursos se destinan para lo deportivo y no queda mucho para invertir en lo administrativo.• El presupuesto actual es muy reducido para cumplir las exigencias del licenciamiento.• Hay que contratar personas que cumplan los requisitos mínimos según la normativa del licenciamiento.

Tabla K4: Reporte de Directivo – Gian Franco Espinoza – Gerente de Responsabilidad Social

Reporte de entrevista a directivo
<p>1. Comunicación del cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• El entrevistado comprende lo que significa, los límites y las exigencias que demanda el licenciamiento, tiene una crítica propia sobre la normativa señalando que se necesita considerar mucho más la parte de experiencia de fútbol en la gestión. No solo se trata de ser un profesional privado, pesa mucho la experiencia. Entiende que es necesario invertir y cumplir las normativas para profesionalizar el fútbol, pero su interés va más allá del negocio sino en el impacto en la sociedad. En cuanto a los empleados se puede generar un espacio de conversar cualquier tema constantemente, porque el lado humano de sentarse y conversar con cualquier persona es una práctica necesaria en toda organización. <p>2. Liderazgo para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Afirmo que todos tienen la capacidad de encontrar recursos, porque estos se generan, pero lo que no se puede comprar es la idea clara de querer cambiar las cosas del fútbol sin sentido social. <p>3. Resistencia al Cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Son cambios importantes para todo club, el formalizar y evitar el engaño para los que viven del fútbol. Pero hay puntos que no dimensionan el valor de quien conoce el fútbol por encima del empresario privado. <p>4. Control de gestión para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• La información se comparte entre todos porque todos buscan “empujar el barco hacia un mismo lado”, entre los tres fundadores existe una muy buena conexión con diferenciación clara de capacidades en sus funciones de cada uno, pero todo sirve para llevar a cabo el plan. <p>5. Recursos para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Afirmo que todos tienen la capacidad de encontrar recursos, porque estos se generan, pero lo que no se puede comprar es la idea clara de querer cambiar las cosas del fútbol sin sentido social. El club ha pasado momentos muy álgidos donde no había para cobrar sueldos (en su época de futbolista) pero esto ha cambiado totalmente con la visión que maneja la nueva administración para el club. El sostén del club es su gente y ellos pueden realizar lo que se necesite y encontrar recursos para cumplir con las demandas.

Tabla K4: Reporte de Directivo – Gian Franco Espinoza – Gerente de Responsabilidad Social (continuación)

Reporte de entrevista a directivo
<ul style="list-style-type: none"> • Afirma que los administrativos que han ido sumándose al plan son personas que creen en lo que se hace, gente que quizá no sabía cómo funcionaba un club de fútbol, pero con la experiencia y el escuchar a los que saben sí han logrado el perfil adecuado para desempeñarse. El entrevistado cree que las personas que trabajan hoy en día el Boys son personas que pueden responder a las exigencias que se demanden, quizá con falta de documentos, pero con la experiencia de saber “de fútbol”.

Tabla K5: Reporte de Directivo – Alejandro Mazzi – Gerente Comercial

Reporte de entrevista a directivo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación del Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Conoce un poco acerca del licenciamiento en cuanto al fin de profesionalizar el club. • No hubo una correcta comunicación por parte de la federación acerca del proceso de licenciamiento. 2. Liderazgo para el Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Cree que es parte de la cultura del club que todos aporten y trabajen en equipo. • Reconoce a un grupo de personas que lidera el cambio, de manera puntual encabezados por Johan Vasquez. • Resalta una cualidad de Johan, el transmitir valentía a su equipo y trabajar ordenadamente. 3. Resistencia al Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Está comprometido con el proceso de cambio y cree que es lo mejor para la organización. 4. Control de Gestión para el Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Se siente empoderado para poder realizar sus funciones adecuadamente y no ha encontrado un impedimento o barrera para ello en la organización. • No existe un programa de recompensas por cumplimiento de objetivos. Se está conversando para poder implementarlo, pero en el mediano plazo. • El <i>feedback</i> ocurre constantemente en la organización, lo cual es producto de las buenas relaciones que hay entre sus miembros. • Indica que siempre habrá información que no necesariamente deba ser compartida con todos, pero más allá de ello, la transparencia que se vive tanto entre los miembros de la organización como con los hinchas es buena. 5. Recursos para el Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que es complicado invertir recursos por las altas exigencias del licenciamiento. • Manifiesta una relación directa entre el desarrollo y profesionalización del club, y el acercamiento de nuevas empresas inversoras y sponsors, lo cual contribuiría a mejorar la situación económica del club. • Cree que las personas que trabajan en la organización son especialistas en su mayoría en el área deportiva. • Cualquier persona que ingrese a la organización para algún mando medio tiene que tener indispensablemente experiencia trabajando en un club de fútbol.

Tabla K6: Reporte de Empleado – Edison Borja – Jefe de Ventas

Reporte de entrevista a empleado	
1.	Comunicación del cambio <ul style="list-style-type: none">• El empleado no percibe un sentido de urgencia pues no se ha comunicado lo que es el proceso. Ha estado involucrado en buena parte, pero sin conocimiento sobre lo que aportaba al licenciamiento. El involucramiento de actores externos es nulo en cuanto al licenciamiento, los hinchas compran su entrada y a veces complican más con opiniones o reacciones no adecuadas. Se siente con la suficiente confianza como para comunicar sus ideas/opiniones sobre la base de la amistad que hay con la familia de Johan Vásquez. No hay una comunicación adecuada sobre el proceso en el club, lo poco que sabe es de su trabajo únicamente. Se desprende que como no ha habido ninguna comunicación formal sobre el cambio, no ha habido visión que aceptar sobre el mismo. Respecto a la visión informal que se conoce, el empleado está muy de acuerdo con profesionalizar todo
2.	Liderazgo para el cambio <ul style="list-style-type: none">• Se percibe un liderazgo fuerte "con el ejemplo" debido a los sacrificios que ha tenido que hacer el líder para sacar adelante la organización y la confianza se desea retribuir. Hay una fuerte convicción de equipo según su perspectiva por la confianza que se da entre las cabezas y los colaboradores. Todos están aprendiendo y eso lleva a colaborar siempre en todo lo que hay que asumir. Muy alta percepción, confianza y seguridad de que las decisiones que se han tomado y se tomarán serán lo mejor para el club. Ha habido errores, pero es parte de aprender como todos.
3.	Resistencia al cambio <ul style="list-style-type: none">• Se tiene la percepción que los cambios son importantes, pero va apegado a lo que ya desde antes se ha querido hacer con la organización. Como hay amistad familiar, no hay resistencia ni temores a los cambios, siente que todos apuntan hacia un mismo lado. Un demonio para el cambio vendría a ser la ADFP. Cree que todos apuntan al mismo objetivo y es mejorar avanzando a la profesionalización.
4.	Control de Gestión para el cambio <ul style="list-style-type: none">• Siente que puede tomar decisiones libres en cuanto a sus funciones. No posee indicadores establecidos para sus funciones. Conoce que se están armando unas estructuras de recompensas para sus funciones, pero NO sobre metas del licenciamiento. En el ámbito de la confianza que manifiesta, el <i>feedback</i> se puede dar sin problemas; sin embargo, no da señal que sea una práctica común. De su parte, él puede enterarse de cualquier tema que se hable o quiera saber pues tiene la cercanía y la confianza para preguntar a la familia.
5.	Recursos para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Siente que aún hay oportunidades de mejora y en invertir en materiales específicos para sus funciones, pero el presupuesto sigue siendo muy ajustado por todo lo que se tiene que pagar. Todos han ido aprendiendo en el camino, cree que Ana Cuba se ha ido preparando en el camino tomando cursos de la federación y la fuerza directiva está capacitada para la toma de decisiones que han tenido que hacer.

Tabla K7: Reporte de Empleado – Enrique Ismodes – Jefe de Departamento de Menores

Reporte de entrevista a empleado	
1. Comunicación del cambio	<ul style="list-style-type: none">• No hay un sentido de urgencia asimilado ni comunicado. Se entiende la problemática general del contexto, pero no la urgencia de cambiar para el club. Frente al licenciamiento se ha tenido que responder tarde debido a la caída de las negociaciones con EGB por lo que todos han tenido que esforzarse e involucrarse. Los externos, ha sido negativo por el caso EGB. Sí siente que se toma en cuenta sobre la base de la confianza que se tiene de ser amigo de los dueños. Siente que hay una centralización en el primer equipo, pero el siguiente año cambiará esa situación. Percibe que hay una centralización de los esfuerzos en el primer equipo, hay una sensación de deriva sobre la inversión en menores por lo que se es ajeno el progreso de áreas en sus metas. La visión que se tiene para manejar el club es muy aceptada, cree necesario la profesionalización.
2. Liderazgo para el cambio	<ul style="list-style-type: none">• Siente un liderazgo fuerte, tiene mucha confianza en la coalición directiva. En el área se llevan bien y se discute los temas. Cada uno sabe sus funciones y se avocan a ello. Centralización. Se han tomado decisiones correctas en pro de la profesionalización. Ha habido errores, pero se puede aprender. Sensación de buena productividad por parte de la directiva del club.
3. Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none">• No está de acuerdo con algunas metas como la profesionalización de los puestos, cree que falta afinar a la realidad esas exigencias, "no son gente de fútbol". No ha identificado algún opositor al cambio. Potencial demonio para el cambio por falta de requisitos para el puesto. Ve a Johan como el principal ángel para el cambio. Percibe que todos intentan empujar el cambio, aprender y avanzar.
4. Control de Gestión para el cambio	<ul style="list-style-type: none">• El empoderamiento es bastante fuerte en el sentido que él tiene que tomar las decisiones por su posición, el área es auto sostenible. No hay ningún indicador de gestión establecido en sus funciones. En cuanto a premios o castigos no existen ya que no son necesarias pues cada uno sabe sus funciones y lo que le toca hacer. El <i>feedback</i> es nulo, hay una centralización en el primer equipo, debería haber más comunicación. Se tiene la confianza de preguntar y opinar, pero es necesaria más comunicación entre las áreas.
5. Recursos para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Se necesitan generar más recursos para poder invertir en menores. Lo que menores recauda solo sirve para operar. Los que trabajan con él están capacitados totalmente para asumir los retos del licenciamiento.

Tabla K8: Reporte de Empleado – Natalí Buenaño – Asistente de Departamento de Menores

Reporte de entrevista a empleado	
1.	Comunicación del Cambio <ul style="list-style-type: none">• Conoce el proceso de licenciamiento; sin embargo, no ha habido una comunicación formal por parte del club.• Constantemente le solicitan realizar algunas actividades propias de su puesto que tienen un impacto directo en los objetivos del proceso de cambio.• Siente que el club toma en cuenta su opinión en lo que a sus funciones se refiere.• Comparte la visión que tiene el club; sin embargo, no necesariamente está de acuerdo con el cambio.
2.	Liderazgo para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Cree que el trabajo realizado por los líderes es bueno.• No manifiesta que haya una cultura de trabajo en equipo; sin embargo, si siente que su jefe y gerente del club son cercanos.• Por el trabajo que ha podido observar, cree que la coalición directriz tiene buenas intenciones y se encuentran capacitados para su función.
3.	Resistencia al Cambio <ul style="list-style-type: none">• Cree que la nueva administración está realizando un buen trabajo a comparación de años pasados.
4.	Control de Gestión para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Siente que tiene la libertad suficiente para realizar sus funciones de la manera que le parezca más conveniente.• Sabe la importancia de las cosas que le solicitan y entiende que genera un impacto en el proceso de cambio; sin embargo, manifiesta que no hay indicadores que puedan medir ese impacto.• Cree que no es necesario que haya una política de recompensas por cumplimiento de objetivos, siente que lo que recibe es suficiente para lo que realiza.• Siente que el trabajo con su líder es cercano, mas no hay un proceso formal para tener <i>feedback</i>.• Siente que se vive un ambiente de transparencia.
5.	Recursos para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Siente que se ha hecho un buen trabajo en la administración de recursos pero que estos no son suficientes.

Tabla K9: Reporte de Empleado – Luis Buenaño – Asistente de Departamento de Menores

Reporte de entrevista a empleado	
1.	Comunicación del Cambio <ul style="list-style-type: none">• No percibe ningún sentido de urgencia pues desconocía totalmente lo que es el licenciamiento.• No hace referencia de las opiniones frente a las demandas del licenciamiento pues no sabe qué es. Menciona que todos opinan en su área de trabajo y es una opinión en conjunto. Está comprometido con la visión de profesionalizar al club.• No da indicios que se sepa las metas que tiene que cumplir en su área, pero insiste en que todo logro se hace en equipo.
2.	Liderazgo para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Está satisfecho con los resultados que observa en el club a partir de las decisiones que viene tomando la administración.• El trabajo en equipo es muy fomentado en su área ya que indica que todo se planifica en conjunto y se suele trabajar colectivamente.

Tabla K9: Reporte de Empleado – Luis Buenaño – Asistente de Departamento de Menores (continuación)

Reporte de entrevista a empleado	
<ul style="list-style-type: none"> • Está satisfecho con el trabajo de la coalición directriz. <p>3. Resistencia al Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estaría de acuerdo con el cambio ya que manifiesta que es algo que el club necesita. • Ante la ignorancia de la normativa no manifiesta oposición al cambio; sin embargo, de saber que solicitan ciertos requisitos académicos para ejercer en los puestos, sería un potencial demonio. <p>4. Control de Gestión para el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera que tiene suficiente libertad para realizar sus funciones de la manera que más conveniente le parezca y tiene el apoyo de la directiva para esto. • No refiere la existencia de algún tipo de indicador. • Manifiesta que existen algunos castigos de oficio en el área que se utilizan como memorándums. • Considera que hay una buena comunicación entre los trabajadores de la organización y se puede brindar y pedir <i>feedback</i>. • Existe transparencia en el sentido de que puede preguntary saber que lo atenderán. <p>5. Recursos para el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesita poder invertir. Aún faltan elementos como lugares de entrenamiento y otros. En su oficina cuenta con todo lo necesario para sus funciones. • Cree que la capacidad de los empleados actuales es suficiente para todo lo que se necesita. 	

Tabla K10: Reporte de Empleado – Greysi Zamora – Secretaria

Reporte de entrevista a empleado	
<p>1. Comunicación del cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • La entrevistada no conoce el tema del licenciamiento y es evidente que no se le ha hecho ninguna inducción ni mención al tema. • Así mismo, cree que existe una buena sinergia entre las funciones de las personas pues el compañerismo es bastante bueno y la información se comparte libremente entre los empleados sobre todo en los tiempos de descanso. Sin embargo, cree que hay personas que no aceptan <i>feedback</i> de otros pues creen que sabe mucho del fútbol y no reciben información de otros. Cree que la federación está intentando cambiar las cosas, pero desconoce ciertos manejos que los clubes hacen para cumplir sus normativas. Hay otras cosas, oscuras, que sí se saben y que se tolera. Afirmo que existe un ingreso por parte de la región (Callao) que el club recibe y no es oficial por lo que se entiende el deseo de la región para que el club pueda sostenerse económicamente y pueda invertir. No existe una comunicación oficial de los logros pues no se comprende las metas que se van cumpliendo, todo es parte de las funciones normales de los empleados. • La empleada no maneja un convencimiento de la visión del club puesto que maneja una percepción negativa de cómo se desarrollan las cosas en el club. <p>2. Liderazgo para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo no es muy efectivo para la entrevistada pues considera que se maneja una función muy permisiva o pasiva en las negociaciones con los proveedores. Considera que se han hecho muchos esfuerzos y muchos contactos para lograr las metas del club, confía en la profesionalidad de la coalición rectora del cambio a pesar de los errores que se han ido cometiendo y las cosas por mejorar. No existe una cercanía amistosa con todos a pesar de que ella es valiente para ir y hablar, por su función, a cualquiera, pero hay cierta reticencia a escuchar por parte de algunos empleados. 	

Tabla K10: Reporte de Empleado – Greysi Zamora – Secretaria (continuación)

Reporte de entrevista a empleado	
3.	Resistencia al cambio
•	La entrevistada cree que hay formas de cómo se maneja el fútbol en la práctica que impedirían cualquier intento de formalización del negocio. Cree que falta mucho carácter no pasivo para poder negociar en las adquisiciones de bienes que indican el licenciamiento.
4.	Control de gestión al cambio
•	Existe un leve empoderamiento en el sentido de que cada trabajador tiene que cumplir su función, pero no hace mención a la oportunidad de innovar y/o tomar decisiones por su propia cuenta (aparte de los directivos). No da mención a la utilización de indicadores de gestión en sus funciones y en la empresa. Tampoco al uso de recompensas o castigos por metas cumplidas. La transparencia es parcial entre algunos empleados, pero total en los operativos de la misma línea por el canal informal.
5.	Recursos para el cambio
•	Cree que el club no maneja un presupuesto alto porque se ve recortado por el pago del fraccionamiento de deuda y el mal presupuesto de contrataciones en cuanto al manejo del pago de altos salarios. La relación salario/desempeño deportivo no se ha analizado bien por lo que esto consume mucho presupuesto que se podría dar mejor utilidad.
•	Cree que hay ciertos trabajadores que no dan la talla para las funciones pero que igual entre todos se apoyan para lograr los objetivos. Sin embargo, esto debe considerarse mucho para poder hacer un mejor clima.

Tabla K11: Reporte de Aportante – Jean Cornelio

Reporte de entrevista a aportante	
1.	Comunicación del cambio
•	El hincha comenta que el club mantiene de alguna manera pendiente a su hinchada sobre los acontecimientos importantes en materia administrativa, de manera resaltante, en lo concerniente a lo económico y, naturalmente, en lo futbolístico; sin embargo, de manera específica sobre el tema del licenciamiento no se ha compartido algo al respecto.
2.	Liderazgo para el cambio
•	Con respecto al liderazgo, el hincha manifiesta que el club ha sabido brindar confianza a la hinchada, ya que, a pesar de que la administración actual se le cataloga como “joven” en el sentido de ser inexperta y que conlleva a algunos tropiezos propios de toda nueva gestión, siente que, a diferencia de otros años, son responsables y diligentes con su trabajo, y tienen presencia en las labores cotidianas que se les puede observar.
•	Por otro lado, también se resalta la seriedad y profesionalidad de los líderes del club traducido en su compromiso y buen manejo, incluso, a pesar de las inclinaciones deportivas por otro equipo del líder del club que es Johan Vasquez, también creen que la nueva administración ha sabido generar y mantener una correcta y sana relación con uno de los actores principales que vendría a ser la barra del club.
•	Sin embargo, a pesar de todas las virtudes mencionadas, el hecho de que su labor administrativa sea lo que más haya resaltado y, además, sumándole algunos problemas internos entre jugadores del equipo principal que se considera afectado en los resultados deportivos, se le ve a Johan más como un empresario u administrador que como un líder.
3.	Resistencia al cambio
•	De acuerdo a lo mencionado por el hincha, se puede ver una aprobación sobre los cambios que se han dado en la directiva del club, así como en las decisiones que se han ido tomando dentro

Tabla K11: Reporte de Aportante – Jean Cornelio (continuación)

Reporte de entrevista a aportante	
	<p>del periodo dirigenal de esta, por ello, se podría decir que esta persona eventualmente apoyaría los cambios que busquen el cumplimiento de objetivos del licenciamiento.</p>
4.	<p>Recursos para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Un punto importante es que se percibe que los recursos están siendo mejor administrados.• Sin embargo, se considera que aún hay mucho por explotar, sobre todo en un contexto como el de la provincia del Callao, en lo que respecta a medios para obtener recursos para el club; de manera particular, en la formación de jugadores en canteras propias del club, y de la provincia, antes de invertir en traer jugadores externos al club

Tabla K12: Reporte de Aportante – Bruno Salazar

Reporte de entrevista a aportante	
1.	<p>Comunicación del Cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• El club no le ha hecho ninguna comunicación sobre el proceso del licenciamiento.• Por información que él mismo buscó conoce acerca del proceso, pero es muy poco lo que conoce.
2.	<p>Liderazgo para el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Está contento con el resultado del trabajo de la nueva administración.• Cree que la persona que lidera el cambio, Johan Vasquez, no es el indicado para realizar esa función debido a que no tiene buenas relaciones con los actores externos al club.
3.	<p>Resistencia al Cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Está de acuerdo con los avances que el club ha tenido en materia de gestión; sin embargo, no está convencido del todo debido a los malos resultados deportivos.• No estaría dispuesto a confiar en su totalidad en las personas que encabezan el proceso de cambio.
4.	<p>Recursos para el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• Considera que el club no está administrando de la mejor manera sus recursos.• Considera que no se está haciendo lo suficiente en materia de recaudación y que la hinchada es un espacio para explotar ello por su disponibilidad para colaborar con el club.

Tabla K13: Reporte de Aportante – Nicolás Pajares

Reporte de entrevista a aportante	
1.	<p>Comunicación del cambio</p> <ul style="list-style-type: none">• El conocimiento que tiene acerca del licenciamiento no proviene de algún medio formal, más bien, es a través de redes sociales y encuentros con demás hinchas en reuniones de barra que conoce acerca de este.• Considera que la hinchada ve de manera muy positiva la comunicación que el club tiene a través, principalmente, de sus redes sociales. El conocer los acontecimientos importantes del club, así como la manera en que manejan sus recursos financieros y resuelven sus problemas de endeudamiento, genera confianza en la administración actual del club y muestra que se quiere llevar todo con transparencia; sin embargo, hasta cierto punto, siente que hay algunas cosas que no se comparten, pero es algo mínimo y no menoscaba todo el trabajo realizado.

Tabla K13: Reporte de Aportante – Nicolás Pajares (continuación)

Reporte de entrevista a aportante	
2.	Liderazgo para el cambio
•	Para este hincha, la realidad que afronta el club es un tema que debe ser visto y entendido por los hinchas; sin embargo, considera que las campañas de marketing apuntaban a concentrar la atención en el logro de excelentes resultados deportivos, lo cual impedía ver con claridad las dificultades que afrontaba el club, por ello, no termina de aprobar el liderazgo de Johan, más bien, siente que la hinchada ha sido quien ha empujado a todo el club, en términos de actitud, para alcanzar ciertos resultados.
3.	Resistencia al cambio
•	En lo que respecta a si esta persona apoyaría o no la inversión de recursos para generar un cambio a nivel administrativo y deportivo, el entrevistado respondió afirmativamente.
4.	Recursos para el cambio
•	Es consciente sobre los problemas económicos que pasó el club y también conoce sobre el sistema de sanciones por las deudas del club.

Tabla K14: Reporte de Aportante – Alberto del Carpio

Reporte de entrevista a aportante	
1.	Comunicación del Cambio
•	No hay un sentido de urgencia compartido por el hincha puesto que no conoce lo que es el licenciamiento y tampoco conoce sus repercusiones para el club ni para el fútbol nacional.
•	El hincha no conoce el nivel de involucramiento de los empleados del club, pero admira mucho los resultados que se están teniendo de la gestión de Johan Vásquez. Así mismo, no conoce el compromiso de los trabajadores.
•	El entrevistado cree que la profesionalización del club debe ser un tema prioritario de la administración, desea ver un club sostenible en el tiempo y no solo de campeonato pues es familia.
2.	Liderazgo para el cambio
•	Además, percibe a Johan Vásquez como un muy buen empresario muy efectivo, pero no como un líder pues lo asocia más al tema deportivo el liderazgo. Ve en Johan un empresario admirable y confía mucho en sus decisiones que viene tomando
•	El equipo directivo tiene una gran afinidad con el entrevistado puesto que ve la diferencia con otras administraciones donde han dejado muy mal al club. Esta administración busca el bien para el club, reflotarlo.
3.	Resistencia al Cambio
•	El hincha considera que la visión del licenciamiento es positiva para el club.
4.	Recursos para el Cambio
•	Cree que en el club no hay mucho dinero como para invertir en grande. El hincha está bastante comprometido a apoyar inclusive de forma más asidua al club si así lo necesita. Está dispuesto a pagar más del doble de lo que hoy da por el club.

Tabla K15: Reporte de Aportante – Leonidas Solano

Reporte de entrevista a aportante	
1. Comunicación del Cambio	<ul style="list-style-type: none">• El entrevistado ha leído una intención de la federación sobre licenciar a los clubes, pero no conoce cuál es el estado actual del proceso para el club, ha visto informes de castigos a otros clubes, pero no conocía sus consecuencias ni cuál era el fin del proceso• Por medio de su contacto dentro del club, Leonidas conoce que faltan manos, pero hay un compromiso por llevar al club a un mejor estado del que comenzó la administración.• El entrevistado sabe que no se comunica las metas cumplidas salvo de las exigencias que le piden a su contacto, no por una comunicación directa de lo que es el licenciamiento sino por una obligación del momento de las funciones de este contacto.• Él comparte lo que intenta hacer el licenciamiento puesto que es consciente que se necesita mucha mano de negocio en la gestión del club cree que el problema de la improvisación en su mal endémico en general en el fútbol peruano. Lamenta el poco criterio de las cabezas del fútbol en el Perú, desde la organización de campeonatos hasta la forma de gestionar los clubes.
2. Liderazgo para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Cree que Johan es un gran líder por lo que viene logrando administrativamente con el club, la hinchada no es muy justa con él puesto que le siguen restregando su pasado con otro club (Universitario de deportes). Así mismo, tiene “en un altar” al cuerpo administrativo porque la forma de generar los recursos es bastante buena, aunque aún se puede hacer mucho más si es que se sabe llegar bien a la gente.
3. Resistencia al Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Manifiesta cierto descontento por los resultados deportivos; sin embargo, entiende que en lo administrativo se está trabajando de la mejor manera, por lo que estaría de acuerdo con el cambio.
4. Recursos para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Cree que hay recursos si es que se sabe gestionar mejor a las masas del club, entiende que el hincha chalaco es alguien que busca la expectativa, es algo que debe fomentarse siempre. Conoce de los problemas de escasez de liquidez dentro del club a causa del pago de deudas y de los malos presupuestos que se hicieron a comienzos del año. Él está dispuesto a pagar hasta el doble de lo que hoy paga por entradas y por lo que sea, pues entiende que la hinchada es la que se debe comprometer a apoyar al club.

Tabla K16: Reporte de Aportante – María Lema

Reporte de entrevista a aportante	
1. Comunicación del Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Es evidente que la entrevistada no está enterada de lo que es el licenciamiento por lo que no tiene ningún sentido de urgencia como hincha sobre el proceso.
2. Liderazgo para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• La entrevistada está segura de la calidad de directivos que ahora tiene el club con Johan, está segura de que sus ideas son muy interesantes debido al cambio de organización de cada partido y evento a comparación de anteriores gestiones.• La entrevistada siente que Johan tiene una relación cercana con los simpatizantes del club porque él informa constantemente, pagos, cómo se hizo, etc.
3. Resistencia al Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Menciona que sí está de acuerdo con el cambio, pero que una parte de la hinchada no lo apoyaría por los malos resultados deportivos.

Tabla K16: Reporte de Aportante – María Lema (continuación)

Reporte de entrevista a aportante	
4. Recursos para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• La entrevistada comenta sobre la necesidad que está pasando el club en estos tiempos debido a la gran deuda que posee el club, conoce sobre el pago de las deudas que viene realizando el club debido a que se publica en la página web del club y en los portales. Siente que hay un alto sentido de la transparencia por parte de esta directiva y hay una conexión de confianza en trabajar para el bien del club comparándola con anteriores gestiones que los califica de “robo”. La entrevistada consume todos los productos de apoyo financiero para el club, así como lo inculca a su familia pues se debe apoyar de todas las formas al club y no tendría problemas de poder pagar más porque le parece una manera muy eficiente de poder generar relación con el club y verlo crecer en función a la relación que tenga con los hinchas.

Tabla K17: Reporte de Aportante – Rocío Beltran

Reporte de entrevista a aportante	
1. Comunicación del Cambio	<ul style="list-style-type: none">• No hay un sentido de urgencia sobre el licenciamiento en la entrevistada. Ha sido aportante socia del club desde mitad del 2018; sin embargo, confirma que este 2019 se hará aportante anual y está dispuesta a consumir más productos del club si es que eso ayuda al club a reflotar financieramente.• Nos comenta que cualquiera puede visitar las oficinas del club porque es el lugar más cercano a su casa para comprar los productos del club y las entradas. En la oficina se puede tener acceso a ver lo que se hace en el día a día, no así en otros equipos donde todo es muy cerrado y oscuro. Nos dice que la transparencia que siente con el club es bastante notoria y es evidente su capacidad de gestionar las cosas. Tiene una alta estima de la capacidad de gestión de Johan Vásquez y de todo su equipo porque se ven resultados y cada vez que les toca enfrentarse a lo desconocido tienen muy buenas ideas. Cree que todos están muy compenetrados en el club como para lograr los resultados administrativos que tienen. Conoce sobre la deuda que maneja el club con la Sunat y eso lo declara el mayor lastre de administraciones que fueron incapaces. Ve en la cabeza de la administración a un líder nato pues las decisiones que tomó, y que sigue tomando, solo las puede tomar un líder.
2. Liderazgo para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• La entrevistada está convencida que el futuro del club es certero con la profesionalización que quiere instaurar la administración pues es la única manera de subsistir en un mundo competitivo como una empresa. Nos dice que no se trata de un club de amigos sino de generar negocios. Está dispuesta a seguir consumiendo más sobre los productos del club pues tienen una afición familiar y le gusta mucho esa relación.
3. Resistencia al Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Manifiesta que estaría de acuerdo con el cambio.
4. Control de Gestión para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Cree que el club no está pasando por un buen momento de liquidez debido a los pagos de la deuda pero que con la creatividad que tiene la administración, no van a tener problemas para invertir en lo necesario.

Tabla K18: Reporte de Aportante – Luisao del Carpio

Reporte de entrevista a aportante	
1. Comunicación del cambio	<ul style="list-style-type: none">• La persona entrevista tiene un conocimiento muy escaso sobre lo que es el licenciamiento, lo único que refiere es que se necesita para que el club pueda jugar en el año 2019, de hecho, no conocía que es un proceso que inició años atrás.
2. Liderazgo para el cambio	<ul style="list-style-type: none">• Por un lado, la persona ha podido detectar que, desde la parte administrativa, se están haciendo bien las cosas, ya que, a diferencia de años pasados, no se le ha quitado puntos al club en el presente campeonato, y eso es un indicador del buen desempeño de la administración.• Por otro lado, comentan que ha mostrado en ocasiones un comportamiento que no favorece para nada su imagen de líder y cabeza del club, ya que se le ha visto en más de una oportunidad con los jugadores del propio club en celebraciones que, si bien no está mal celebrar los triunfos, se caía en excesos desmesurados y en situaciones que posteriormente menoscaban su autoridad para con los demás.• Sin embargo, un hecho que mostró para el hincha un acto importante de confianza fue cuando a inicios de toda la coyuntura el líder del club, Johan Vasquez, hipotecó su casa para poder pagar algunas deudas del club.
3. Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none">• El hincha estaría de acuerdo con el cambio; sin embargo, cree que la hinchada se opondría.
4. Recursos para el cambio	<ul style="list-style-type: none">• Con respecto a los recursos, se piensa que, a pesar de que se sabe que hay un presupuesto reducido y se ha mitigado de una manera sana la deuda existente, hay ocasiones en las que no se están administrando bien o se pueden administrar mejor, por ejemplo, en la elección de un técnico de bajo presupuesto cuando existen técnicos más allegados al club y con mejor experiencia que se podrían traer con el mismo presupuesto.• Sin embargo, un error que llevó a pérdidas importantes con respecto a lo que el club había proyectado fue el caso de la contratación del jugador panameño Luis Tejada, quien por su posible convocatoria a la selección de su país se habría calculado un monto de ingresos; sin embargo, el no conocer el detalle del cálculo de este monto ocasionó el ingreso sea mucho menor al esperado, y esto lo tiene muy presente el hincha al mencionar el manejo de recursos de la administración del club.

Tabla K19: Reporte de Aportante – Julio del Risco

Reporte de entrevista a aportante	
1. Comunicación del Cambio	<ul style="list-style-type: none">• No existe un sentido de urgencia claro puesto que no ha habido una comunicación formal del licenciamiento. Promulga la necesidad de formalizar al club.• Ve a los miembros del club involucrados y comprometidos con el trabajo propuesto por la nueva gestión.• Considera que los actores externos guardan cierto resentimiento de las malas gestiones anteriores.• No ha habido comunicación del licenciamiento a pesar de tener una buena comunicación de sucesos importantes por las redes sociales.• Está muy de acuerdo con la necesidad de profesionalizar el club, le gusta mucho que se intente hacer empresa, es lo necesario para comenzar a ser un gran club.

Tabla K19: Reporte de Aportante – Julio del Risco (continuación)

Reporte de entrevista a aportante	
2.	Liderazgo para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Cree que la persona que lidera el cambio, Johan Vasquez, no es el indicado para realizar es función debido a que no tiene buenas relaciones con los actores externos al club.• No cree que el líder del cambio, Johan Vasquez, sea un buen líder; sin embargo, a nivel administrativo considera que está haciendo un buen trabajo.• Considera muy productivo las gestiones de la actual administración debido a los resultados. Deberían presentarse completamente hacia los hinchas.
3.	Resistencia al Cambio <ul style="list-style-type: none">• Considera que la profesionalización y todo lo que implique generar empresa y rentabilidad es adecuado para el club. El licenciamiento va acorde a lo que él espera para el club.
4.	Recursos para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• No hay recursos para invertir debido a la deuda que se posee, pero hay formas de generar nuevas estrategias empresariales para generar recursos. Se debe escuchar más las sugerencias y aportes de los socios.

Tabla K20: Reporte de Aportante – Antonio Cantuarias

Reporte de entrevista a aportante	
1.	Comunicación del Cambio <ul style="list-style-type: none">• No existe un sentido de urgencia claro puesto que no ha habido una comunicación formal del licenciamiento.• Reconoce una parcial necesidad de profesionalizar el fútbol, pero con observaciones hacia los clubes que deben hacerlo. No los que estén con deuda concursal como el Boys. Investigación propia sobre el licenciamiento.• Considera un buen compromiso a la interna para gestionar los resultados que tienen. Externamente, las marcas se mantienen escépticos por los malos manejos pasados.• Hay una buena comunicación con los hinchas pues las redes sociales ayudan mucho. Pero ha faltado una comunicación completa y real del licenciamiento para que se entienda el proceso.• Está de acuerdo con la búsqueda de la profesionalización y generar un impacto social.
2.	Liderazgo para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• Cree que el que encabeza el cambio, Johan Vasquez, no tiene cualidades de líder; sin embargo, lo ve como un buen empresario que ha sabido sacar adelante al club.• Confía en el trabajo que viene haciendo la coalición directriz y su particular capacidad para tomar decisiones acertadas al recibir al club en una situación crítica.
3.	Resistencia al Cambio <ul style="list-style-type: none">• Considera que las medidas del licenciamiento no deben ser aplicadas al club ni a los de igual situación de régimen concursal. Imposible cumplir ambas exigencias.
4.	Recursos para el Cambio <ul style="list-style-type: none">• No hay fondos para invertir debido a la doble exigencia de pago concursal y licenciamiento.• Los recursos deben venir de auspiciadores, pero primero hay que limpiar la marca.

Tabla K21: Reporte de Aportante – Rodrigo Aranda

Reporte de entrevista a aportante	
1. Comunicación del Cambio	<ul style="list-style-type: none">• El hincha conoce acerca del licenciamiento a través de las redes sociales del club por lo que sabe que es importante el cambio.• Siente que hay facciones de la hinchada cuyo interés está centrado en los resultados deportivos más que en los procesos administrativos del club. No ve que haya una comunicación efectiva hacia los hinchas.• El hincha siente que el club ha mostrado intenciones de comunicarse con los hinchas, principalmente, a través de sus redes sociales. De manera particular, el club ha mencionado algunas cosas acerca del licenciamiento, pero de manera superficial.• El hincha está alineado con la visión del club, que ha sido manifestada a lo largo del año; sin embargo, considera que parte de la hinchada no se ha comprado la idea en su totalidad.
2. Liderazgo para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Se percibe a Johan Vasquez como una persona que ha sabido manejar y mejorar el club en el plano administrativo; sin embargo, no se le ve tanto como un líder que influya en los demás para alcanzar resultados.• Se percibe que a comparación de años anteriores se está haciendo un muy buen trabajo en el plano administrativo; sin embargo, hay una insatisfacción de lo realizado en el plano deportivo.
3. Resistencia al Cambio	<ul style="list-style-type: none">• De manera personal considera que los cambios están siendo buenos; sin embargo, percibe que hay sectores de la hinchada que, por tener malos resultados en lo deportivo, percibirían el cambio como algo perjudicial.
4. Recursos para el Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Cree que es importante dosificar el gasto de recursos para el presente año; sin embargo, también considera que reducir mucho la inversión afectaría en lo deportivo.

ANEXO L: Reporte de grupo focal con empleados

Reporte de grupo focal con empleados

1. Comunicación del cambio
 - Existe un conocimiento limitado del proceso, no ha habido una comunicación formal por parte del club, los trabajadores conocen, vagamente, según su propia investigación del proceso. Hay un interés por todos apoyar en lo que toque hacer, pero cada uno se sabe responsable de sus tareas. Existe buena sensación de cooperatividad. No es concluyente pues el jefe del área está presente en la herramienta. Están involucrados sin saber. Se siente que en el área hay muy buena comunicación y facilidad para intercambiar opiniones, aunque con las reglas claras de quiénes toman las decisiones. El trato es horizontal. Por más que se logre una comunicación fluida y una camaradería alta, no existen espacios de comunicación de logros en el área o una formalización de esta. El área cree en la identidad del club. Se contagian de lo que el club cree.
2. Liderazgo para el cambio
 - El jefe está presente, no es concluyente las opiniones por el latente sesgo. Se observa en el rostro un cuidado de lo que se dice quizá para no desfavorecer al jefe. Se dice que el liderazgo es efectivo pues ha motivación y aparte existe una automotivación por hacer algo que les gusta. Existe una búsqueda de apoyo entre todos, cada uno sabe sus tareas, pero se genera retroalimentación en los espacios informales donde se comparten datos relevantes del área. Hay una alta camaradería. Solo las personas encargadas si las que deciden el tema respectivo. No hay necesidad de que todos sepan. Se cree en el trabajo del Gerente. Se confían en las decisiones que se vienen tomando, reconociendo que hay cosas que mejorar y equivocaciones. Pero en el marco de que todos están aprendiendo.
3. Resistencia del cambio
 - El área considera que ha sido algo positivo para el club los cambios que se han venido tomando pues han traído orden. No se encuentran resistencias. Se percibe como si el área fuese un poco ajena a otros departamentos. Están a favor del cambio, de la profesionalización. Pero ninguno con algún interés en particular por impulsarlo.
4. Control de Gestión para el cambio
 - Cada empleado es libre de decidir y de preguntar lo que necesite. Y cada uno sabe qué realizar. El aprendizaje es constante. Los empleados OBS: El encargado de redes sociales es monitoreado constantemente por el jefe del área. Existen números meta de ventas. Máximos y mínimos para bonificaciones por metas para las tiendas de *merchandising*. Metas de socios o abonados. Existe una recompensa verbal. Pero nada monetario. Parece no ser necesario por la automotivación, pero es probable que esté sesgado debido a la herramienta usada. Existe un constante *feedback* en el área, aunque informal. Existe una búsqueda de aprender por parte de todos. Se usan frases muy genéricas. Riesgo medio de parcialización de respuestas por presencia del jefe. El área cree que el secreto está en comunicarse toda la información inclusive a sus hinchas. La comunicación o transparencia es muy buena pues cualquiera puede encontrar información del pago de deudas.
5. Recursos para el Cambio
 - Los recursos son y han sido escasos por la situación que ha pasado el club en los últimos años. Pero actualmente se ha logrado generar recursos para hacer lo que se tiene que hacer. Con esfuerzo y empuje se pueden lograr los cambios necesarios. Todos buscan aprender continuamente y entre ellos se enseñan lo que hay que realizar. Si alguien no está capacitado pues se busca que pregunte y se le enseña.

ANEXO M: Matriz de resultados de entrevistas y observación

Tabla M1: Matriz de resultados de directivos

Variables	Sub variables	Directivos
Comunicación del Cambio	Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>	Se percibe un alto sentido de urgencia. Se entiende lo que significa el cambio como proceso para la organización. Se entiende que es necesario el cambio para la continuidad de la organización. Se percibe también una desconformidad con la normativa, debería ser más adecuada al contexto peruano.
	Involucramiento de los actores externos como internos en la organización	Existe un alto nivel de involucramiento de los actores internos de la organización. Estos comprometidos con las exigencias del proceso del cambio. El involucramiento con los actores externos es débil.
	Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio	Se percibe que la organización brinda el espacio para brindar opiniones, pero este no es un espacio formal que asegure el recojo de estas.
	Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento	Se percibe que no hay un medio formal para compartir información. Se percibe que la información se comparte de manera informal.
	Nivel de comunicación externa de los logros obtenidos con el licenciamiento	Se percibe una fuerte intención de comunicar hacia afuera de la organización. Se percibe que se ha realizado en cierta medida a través de las redes sociales principalmente. Se busca tener cuidado con la información que se comunica.
	El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>	Se percibe que hay un alto de grado de aceptación e identificación con la visión (informal) de la organización, la cual es la de tener una mayor profesionalización.
Liderazgo para el Cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados	
	El liderazgo en la organización que se perciba para los hinchas	
	El fomento del trabajo en equipo en la organización	Se percibe un buen clima para trabajar en equipo. El equipo de empleados es muy unido y también hay un ambiente de camaradería.
	Percepción de productividad de la coalición directriz de la organización	

Tabla M1: Matriz de resultados de directivos (continuación)

Variables	Sub variables	Directivos
Resistencia al Cambio	Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio	Se percibe que el cambio es muy importante para el club. Se entiende que la profesionalización y formalización ayudarán al desarrollo del club. Se percibe cierta disconformidad con la normativa, pero no menoscaba la aceptación de esta.
	“Demonios” para el cambio	Para los directivos los demonios para el cambio vendían a ser una gran parte de la hinchada
	“Ángeles” para el cambio	Todos los directivos y empleados serían ángeles
Control de Gestión para el Cambio	El empoderamiento de los empleados para sus funciones	
	Indicadores de gestión para el licenciamiento	Se percibe poca referencia al manejo de indicadores. Se entiende que los indicadores se manejan internamente para cada rol.
	Recompensas por cumplimiento de objetivos en la organización	Solo existe recompensas para el área de marketing y ventas por el cumplimiento de objetivos.
	<i>Feedback</i> en la organización (Equipo <i>senior</i> y áreas funcionales)	
	Transparencia en la organización hacia sus empleados	Se entiende que el nivel de transparencia es el suficiente para la información que se necesita compartir. Se percibe que se busca manejar correctamente la información y compartir solo lo necesario.
Recursos para el Cambio	Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio	Se percibe que no se cuenta la suficiente capacidad de inversión. Se percibe que el presupuesto que se tiene está mal distribuido.
	Fuerza laboral capacitada para el cambio	Se percibe que las personas en la organización se encuentran capacitadas. Se entiende que son conscientes de que estas no cumplen con lo que pide la normativa.

Tabla M2: Matriz de resultados de empleados

Variables	Sub variables	Empleados
Comunicación del Cambio	Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>	No se percibe un sentido de urgencia ya que no se ha comunicado de manera formal el proceso de licenciamiento. Existe cierto conocimiento del contenido del proceso, por comunicación informal y por actividades relacionadas a sus funciones en particular.
	Involucramiento de los actores externos como internos en la organización	Existe cierto nivel de involucramiento de los actores internos, esto se refleja en tareas que influyen directamente en el licenciamiento y que son llevadas a cabo por los empleados; sin embargo, no están al tanto de la relevancia que estas tienen para el proceso de licenciamiento. Con respecto a actores externos, se menciona el caso puntual del deslinde con el EGB para el trabajo con menores.
	Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio	Se percibe un clima organizacional abierto al intercambio de opiniones, todos brindan ideas y son escuchados por sus compañeros. En algunos casos, esta apertura se da por una relación cercana y amical de la persona con la familia del gerente del club, Johan Vasquez. No hay un canal formal para el recojo de opiniones.
	Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento	No hay algún tipo de comunicación formal ni un espacio en la organización para comunicar los logros. Se percibe como si fuera información sensible para poder compartirse.
	Nivel de comunicación externa de los logros obtenidos con el licenciamiento	
	El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>	No se ha comunicado alguna visión formal del licenciamiento. Se percibe una visión informal de los esfuerzos que el club ha tenido en el presente año, con la cual se encuentran muy identificados, esta visión consiste en la profesionalización del club.
Liderazgo para el Cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados	Se percibe un fuerte liderazgo por las acciones y decisiones tomadas por el gerente del club y los sacrificios personales que ha realizado en favor del club.
	El liderazgo en la organización que se perciba para los hinchas	
	El fomento del trabajo en equipo en la organización	Existe una cultura muy fuerte y arraigada que incentiva el trabajo en equipo. Existen bastantes espacios no formales de retroalimentación. Anteriormente, no había una división del trabajo clara y todos se encargaban de todo y a pesar de que actualmente sí haya funciones definidas, aún se conserva un poco esa costumbre antigua de hacer de todo.

Tabla M2: Matriz de resultados de empleados (continuación)

Variables	Sub variables	Empleados
Liderazgo para el Cambio	Percepción de productividad de la coalición directriz de la organización	Hay una percepción de un alto nivel de productividad de la coalición directriz de la organización. Se les percibe como personas calificadas para el puesto. Se valoran mucho las decisiones tomadas a nivel administrativo. Se reconoce que a nivel deportivo no se ha tenido buenos resultados.
Resistencia al Cambio	Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio	Por un lado, se está de acuerdo con los cambios y sus efectos positivos como la profesionalización; por otro lado, se está en contra por resultar no conveniente para los miembros de la organización que no se encuentran calificados para sus puestos según la normativa del licenciamiento.
	“Demonios” para el cambio	Algunos empleados serían potenciales demonios.
	“Ángeles” para el cambio	Todos los demás miembros de la organización serían ángeles.
Control de Gestión para el Cambio	El empoderamiento de los empleados para sus funciones	Se percibe que los empleados tienen la suficiente autonomía y empoderamiento para tomar decisiones al momento de realizar sus funciones. Se siente que la directiva apoya este estilo de trabajo. Se observa que para algunas funciones hay mucha supervisión por partes de los respectivos jefes.
	Indicadores de gestión para el licenciamiento	No existe una política de indicadores de gestión en la organización. El área de marketing y ventas es la única que tiene indicadores para establecer bonos de ventas.
	Recompensas por cumplimiento de objetivos en la organización	No existe una política de recompensas por cumplimiento de objetivos. No hay recompensas ni castigos por el logro de metas. Se piensa que la directiva está evaluando la posibilidad de tener ese tipo de recompensas, pero no estaría relacionado con los objetivos del licenciamiento.
	<i>Feedback</i> en la organización (Equipo <i>senior</i> y áreas funcionales)	Se entiende que hay una cultura de constante <i>feedback</i> . Para algunos es una práctica diaria, para otros, se da de vez en cuando. No hay un canal formal para practicar el <i>feedback</i> en la organización.
	Transparencia en la organización hacia sus empleados	Se percibe cierta transparencia en la información que se comparte en el club. Se percibe también que hay información que, por ser sensible, se mantiene en privado. Un factor que explica la transparencia es la cercanía amical de algunos empleados con la familia del gerente, Johan Vasquez.
Recursos para el Cambio	Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio	Se percibe que la gestión actual está realizado un buen trabajo en manejo de recursos; sin embargo, se percibe que lo recursos no son suficientes actualmente para todo lo que se quiere lograr.
	Fuerza laboral capacitada para el cambio	Se percibe que los empleados actuales se encuentran capacitados para realizar sus funciones debido al tiempo que llevan trabajando en el club.

Tabla M3: Matriz de resultados de aportantes

Variables	Sub variables	Aportantes
Comunicación del Cambio	Sentido de urgencia del licenciamiento en los empleados y <i>stakeholders</i>	No se percibe un sentido de urgencia. No ha habido una comunicación formal. Se percibe que ha habido una comunicación informal/ indirecta, pero de poco alcance. Se percibe una intención de profesionalizar el club.
	Involucramiento de los actores externos como internos en la organización	Se percibe que ha habido cierto nivel de involucramiento con los hinchas. Se percibe que algunas facciones de la hinchada tienen su interés en lo deportivo. Esta comunicación no es tan efectiva.
	Recojo de las opiniones de los empleados frente al cambio	
	Nivel de comunicación interna de los logros obtenidos con el licenciamiento	
	Nivel de comunicación externa de los logros obtenidos con el licenciamiento	Se percibe cierta intención de comunicación por parte del club. No ha habido comunicación explícita sobre el licenciamiento. La comunicación se ha dado mayormente a través de redes sociales.
	El grado de aceptación de la visión en los empleados y <i>stakeholders</i>	Se percibe que el hincha está muy identificado con la visión (informal) del club de profesionalizar la gestión. Se entiende que el cambio es bien visto. Se entiende que hay sectores de la hinchada que no están del todo de acuerdo con la visión.
Liderazgo para el Cambio	El liderazgo en la organización que se perciba para los empleados	
	El liderazgo en la organización que se perciba para los hinchas	Se percibe que la persona que encabeza el cambio es un buen administrador y gerente; sin embargo, no se le ve como líder. Se percibe la carencia de algunas cualidades de liderazgo en la organización.
	El fomento del trabajo en equipo en la organización	
	Percepción de productividad de la coalición directriz de la organización	Se percibe que en comparación con años anteriores se está realizando una buena gestión. Se confía en las decisiones que se están tomando. Se percibe buenos resultados a partir de estas decisiones. Se percibe cierta insatisfacción por el lado deportivo.

Tabla M3: Matriz de resultados de aportantes (continuación)

Variables	Sub variables	Aportantes
Resistencia al Cambio	Percepción de los <i>stakeholders</i> frente al cambio	Se percibe cierta aprobación y conformidad con el cambio. Se percibe bastante deseo de profesionalizar al club. Alguna facción relaciona los resultados deportivos al cambio y lo ve negativamente.
	“Demonios” para el cambio	Gran parte de la hinchada estaría identificada como demonio.
	“Ángeles” para el cambio	Los directivos y empleados serían ángeles.
Control de Gestión para el Cambio	El empoderamiento de los empleados para sus funciones	
	Indicadores de gestión para el licenciamiento	
	Recompensas por cumplimiento de objetivos en la organización	
	<i>Feedback</i> en la organización (Equipo <i>senior</i> y áreas funcionales)	
	Transparencia en la organización hacia sus empleados	
Recursos para el Cambio	Capacidad de inversión de recursos en los objetivos del cambio	Se percibe que los recursos se están manejando mejor en comparación con años anteriores. Se entiende los problemas económicos por los que está pasando el club y su capacidad limitada para invertir recursos. Se percibe que se ha podido manejar mejor los recursos disponibles.
	Fuerza laboral capacitada para el cambio	

ANEXO N: Matriz de consistencia

Objetivo General: Analizar las limitaciones y desafíos que enfrenta el Club Sport Boys Association para hacer frente a las exigencias del licenciamiento bajo una perspectiva de gestión del cambio.		
Pregunta General: ¿Cuáles son las limitaciones y los desafíos que viene enfrentando el Club Sport Boys Association para el proceso del licenciamiento sobre la base de la teoría de gestión del cambio?		
Objetivos Específicos	Preguntas Específicos	Elementos Teóricos
OE1: Determinar cuáles son las variables relevantes que afectan a una organización deportiva que se enfrenta a una situación de cambio sobre la base de la teoría del cambio.	¿Qué variables son relevantes para una organización que se enfrenta a una situación de cambio sobre la base de la teoría del cambio?	Teoría del Gestión del Cambio
Objetivos Específicos	Preguntas Específicos	Herramientas de Investigación
OE2: Identificar y analizar las brechas que existen en las decisiones que ha tomado y viene tomando el Club Sport Boys Association respecto de las variables determinadas sobre la base de la teoría de gestión del cambio reglamentación del proceso del licenciamiento desde el 2016 al presente.	¿Qué decisiones se vienen tomando en el Club Sport Boys Association para el desarrollo del proceso de licenciamiento sobre la base de la gestión del cambio desde el 2016 en adelante?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas Semiestructuradas • Observación no participante • Grupos Focales
Objetivos Específicos	Preguntas Específicos	VARIABLES
OE3: Diagnosticar la situación del Club Sport Boys Association, sobre la base del análisis de las brechas identificadas, para afrontar el licenciamiento determinando las principales limitantes y desafíos para enfrentar dicho proceso.	¿Qué diagnóstico se puede obtener del Club Sport Boys Association para enfrentar el cambio frente al licenciamiento a través de las variables que impulsan la gestión del cambio? ¿Cuáles son las principales limitantes y desafíos para enfrentar el licenciamiento para el Club Sport Boys Association?	Comunicación del Cambio
		Liderazgo para el Cambio
		Resistencia al Cambio
		Control de Gestión para el Cambio
		Recursos para el Cambio