

**Carlos José
Benavides Escardó**

**Pablo Vega
Buccicardi**



EL PODER DE LA TRANSFORMACIÓN

**El fútbol desde la mirada
de la gestión estratégica**

**Carlos José
Benavides Escardó**

**Pablo Vega
Buccicardi**



EL PODER DE LA TRANSFORMACIÓN

El fútbol desde la mirada de la gestión estratégica

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y siguientes del Código Penal).

La editorial no se hace responsable por la información brindada por el autor en este libro.

El poder de la transformación

© 2020, Carlos José Benavides Escardó / Pablo Vega Buccicardi

Corrección de estilo: Elizabeht Bautista

Diseño de portada: Departamento de diseño
de Editorial Planeta Perú

Diseño de interiores: Giancarlo Salinas Naiza

Derechos reservados

© 2020, Editorial Planeta Perú S. A.

Av. Juan de Aliaga N° 425, of. 704

Magdalena del Mar. Lima - Perú

www.planetadelibros.com.pe

Primera edición: octubre 2020

Tiraje: 1500 ejemplares

ISBN: 978-612-319-557-1

Registro de Proyecto Editorial: 31501202000419

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional
del Perú 2020-05623

Impreso en Quadgraphics

Av. Los Frutales No. 344, Ate-Vitarte

Lima 3, Perú

Lima - Perú, noviembre 2020

Índice

Prólogo	9
Comentarios	11
Introducción. ¿Por qué hemos escrito este libro?	17
La pandemia de la COVID-19 y el impacto en la industria de fútbol	18
¿A quiénes nos dirigimos?	19
¿Cómo está organizado este libro?	19
Capítulo 1. Historia de la Familia Celeste	21
Un club exitoso deportivamente: «Nació campeón»	21
Un poco más de historia	26
Los valores como guía	28
El ADN del hincha del Sporting Cristal	34
Una institución en crisis: nos vamos a la baja	37
Capítulo 2. ¿Cuáles son las razones por las que los clubes de fútbol entran en crisis?	37
La pasión sobre los presupuestos	37
Los clubes de fútbol y las fusiones	40
El corazón de la crisis	42
El drama de la venta	47

El fenómeno inflacionario	51
Un liderazgo renovado, pero un equipo en crisis	53
Capítulo 3. La historia del éxito	55
Las tres etapas de la Transformación Celeste	55
Resumen de resultados de la gestión 2012-2018	217
Capítulo 4. Una mirada desde el ecosistema: aportes para la transformación del fútbol peruano	221
¿Qué es un ecosistema y qué tiene que ver con el fútbol?	221
Características y nudos del ecosistema del fútbol peruano	243
Conclusiones	271
Epílogo. Un país lloró unido 36 años después	277
Agradecimientos	281
Reconocimientos	285
Sobre los autores	287
Carlos José Benavides Escardó	287
Pablo Vega Buccicardi	289
Anexos	291
Anexo 1: Línea de tiempo	291
Anexo 2: Historia del Club Sporting Cristal	297
Anexo 3: Prácticas de gestión para el gobierno corporativo del club	298
Anexo 3: Liga Sudamericana de clubes de fútbol	300
Anexo 4: Infraestructura	301
Fuentes	303
Bibliografía consultada y recomendada	303
Otras fuentes	307
Índice de figuras, tablas y gráficos	308

Prólogo

Aquí hay mucho trabajo. Este libro es una historia con mil historias escritas desde las vivencias de las gradas, desde el rectángulo y desde el despacho. Esto le otorga una extraordinaria dimensión y un alto conocimiento para compaginar la pasión pura con la gestión equilibrada. Dos mundos diferentes que conviven cotidianamente en tensión.

Carlos y Pablo demuestran, en estas páginas, su habilidad para moverse entre los objetivos de una gran industria, que maneja otros parámetros más centrados en aspectos mercantiles y presupuestarios, y el entusiasmo del hincha incondicional y en ocasiones no siempre racional.

Cuando te adentras en este libro, descubres una crónica desde dentro que desmenuza los pormenores del complejo proceso de construir una sólida base en una entidad deportiva. Y, junto a esto, aprendizajes que son fundamentales para esta industria.

Objetivos claros. Ambiciosos pero alcanzables. Conectados con claridad y equilibrio para conocer lo que tienes para alcanzar esos objetivos.

Y una vez que tienes diseñado lo que quieres y reconocido aquello con lo que cuentas, comienza un viaje de ejecución donde puedes encontrar tres grandes lecciones. Primero, la convicción y el liderazgo necesario para apuntar al objetivo estratégico. Segundo, la valentía para avanzar hacia ese propósito. Y, finalmente, la pasión necesaria para el camino. Esa pasión se convierte en gasolina fundamental cuando las cosas se ponen difíciles. Y para aquellos que vivimos las 24 horas de fútbol, sabemos que este deporte tiene mucho de aquello.

Este libro no solo nos ilustra con alto nivel sobre gestión, estrategia y buen fútbol, sino que indaga en la capacidad de reiventarse.

Prólogo

Un libro que describe muy bien los fundamentos de la planificación en el fútbol, considerando tres claves deportivas: una estrategia conectada con la identidad de la institución, la motivación como motor y la capacidad de construir un sólido grupo humano. Son tres elementos que sirven para que una institución navegue a buen puerto.

Nada sale por casualidad. Se necesita un porqué, un escenario presente y un escenario futuro. Ahí está la planificación. La planificación debe ser renovable y viva. No puede ser anacrónica. En esta lectura, se demuestra la capacidad de adaptación. Una buena hoja de ruta, pero por sobre todo una alta capacidad de aprender a cambiar cuando las circunstancias lo requieren.

Celebro este libro y disfruto del fútbol. Nadie dijo que fuera fácil, pero tampoco imposible.

Ramón «Monchi» Rodríguez

Exfutbolista y director general deportivo
del Sevilla Fútbol Club

Comentarios

En este importante libro se encuentran la pasión por el fútbol, el arraigo a los valores y la visión a largo plazo de cómo un equipo de fútbol puede hacer la diferencia. Los autores nos muestran una visión realista que les toma por asalto y comparten el camino que tomaron. En una especie de batalla por la redención —en el centro del asunto— cuestionan la sostenibilidad de su propia existencia.

Encuentran su respuesta gracias al pensamiento estratégico, una mirada honesta desde el ámbito de la vulnerabilidad, el coraje para reconocer errores y la voluntad de levantarse y pedir ayuda a los mejores. Con precisión quirúrgica, trazan el camino hacia la sostenibilidad sobre tres pilares estratégicos con objetivos definidos y tomando en cuenta el impacto en cada uno de sus grupos de interés. Con aires de gobernanza corporativa, renace una nueva visión futbolística.

Luego nos sorprenden aún más. Nos enmarcan entre el éxito de la visión trazada y nos retan a pensar en la necesidad de reforzar el ecosistema, ese ecosistema necesario para construir la bases del fútbol peruano, un actor relevante con impacto social. Una idea y provocación que podemos trasladar más allá del fútbol. Ese ecosistema que necesitamos tejer entre lo privado y al cual debemos acercar lo público, porque es en ese punto de encuentro donde nos haremos más fuertes como país con visión y propósito estratégico.

Apasionante lectura. Nos enseña que pasión con claridad estratégica, es la mejor opción.

Zelma Acosta-Rubio

VP de Asuntos Corporativos y Legales de Interbank
y *chief diversity & inclusion officer* del Grupo InterCorp

Comentarios

Todos sabemos que el fútbol es un deporte hermoso y una pasión indescriptible, es una forma de vida que disfrutamos plenamente los amantes de este deporte. El fútbol nos une, nos da sentido de patria y nos permite creer que todo es posible.

Mucho se ha escrito sobre la pasión del fútbol, pero muy poco se habla y, en especial, se explica sobre cómo lograr el éxito, qué se requiere para ser un club campeón dentro y fuera de la cancha. Y es que el fútbol es también estrategia, planificación, cumplimiento de resultados y gestión de talento.

Este libro tiene la enorme virtud de integrar ambos, la pasión y la gestión, con una excelente narrativa de cómo gestionar de manera estratégica y planificada el fútbol y, a la vez, de llevarnos al vestuario, al detrás de cámaras, a las tribunas y canchas de práctica, con un sinnúmero de historias y anécdotas futboleras y experiencias vividas que hacen un deleite su lectura.

Debo admitir que al leer este libro sentí una emoción enorme, pues conforme iba avanzando en su lectura venían a mi memoria tantos recuerdos y experiencias, ya que, gracias a Dios, fui parte de esta historia al inicio. Mi emoción e interés fueron incrementándose cuando constaté que el Chino y Pablo han logrado plasmar en este libro todos los componentes requeridos para hacer una estrategia ganadora en el fútbol. La calidad del análisis, la profundidad en explicación de los planes y procesos, y el detalle con el que han identificado ejemplos para demostrar sus puntos de vista hacen de este libro uno de altísimo rigor académico y profesional.

No puedo terminar estas palabras sin antes felicitar a Pablo y al Chino por este gran libro. Debo confesar que siento envidia sana porque han documentado el caso más completo y exitoso de gestión deportiva en el Perú y, además, quiero agradecerles a ambos por haber continuado y completado el proceso de transformación que iniciamos a finales de 2011 y por haber sido custodios de la identidad celeste. Raza y gestión para una transformación exitosa.

Felipe Cantuarias

Expresidente del Club Sporting Cristal y
exgerente de Asuntos Corporativos de Backus



No escribo aquí para avalar la gestión; los lectores y la historia harán la tarea. Escribo para agradecer la oportunidad que me han brindado, junto a otros, de participar en este proyecto tan maravilloso. También para felicitarlos por los éxitos conseguidos, ya que, como dijo Picasso, “el que se guarda un elogio se queda con algo ajeno”. Salud, Chino y Pablo. Sporting Cristal por encima de todo.

Jorge Cazulo

Jugador profesional del Club Sporting Cristal,
campeón 2012, 2014, 2016 y 2018,
referente y capitán de la Raza Celeste

Gran trabajo de Carlos Benavides y Pablo Vega por todo lo actuado en el club, así como por la elaboración de esta obra. Este libro encaja perfectamente en los casos de éxito de cualquier prestigiosa Escuela de Negocios, ya que narra con mucha riqueza la grandeza con que nació el club. Asimismo, describe con gran claridad la crisis y problemas vividos, y concluye con propuestas estructurales concretas que lograron una trascendente transformación para la autosostenibilidad de la institución rimense.

Esta obra permite entender las razones por las que Sporting Cristal es el club profesional de fútbol peruano que más veces ha sido campeón nacional en los últimos 10, 20, 30, 40 y 50 años, compartiendo el primer lugar en títulos logrados en los últimos 60 años y desde su fundación en 1956.

Luis E. García Rosell

Exdirector del Club Sporting Cristal
y director independiente de grupos empresariales

Este texto, escrito bajo la experiencia de dos dimensiones tan cercanas y a la vez tan alejadas como son la pasión y la gestión, acerca dos universos diferentes que solo conoce en profundidad el que ha estado en ambos; la extraordinaria dificultad para compaginar el calor del entusiasmo del aficionado con la frialdad necesaria para

tomar y ejecutar decisiones no siempre bienvenidas ni entendidas por la afición desde su lejanía.

El libro es capaz de reconciliar estas dos naturalezas distantes, acercando al aficionado a las dificultades propias de la gestión al mundo de los que toman decisiones trascendentales no siempre entendidas desde la distancia de las gradas, reflejando una realidad que apenas vislumbra el aficionado que se mueve por los de un ardor ciego a sus colores, trascurriendo el texto entre dos visiones si no opuestas, sí alejadas: la pasión del aficionado y la razón del gestor.

Este escrito es una crónica desde dentro que desmenuza los pormenores del laborioso proceso de construir una sólida base estructural en una entidad deportiva. Es, a su vez, una provechosa guía de aciertos y errores, un modelo a seguir de resolución de problemas reales que desmenuza diferentes momentos claves en un club, como son la confección de la plantilla, la elección de su líder, el análisis de las nuevas incorporaciones, las negociaciones contractuales con los agentes, el cierre de mercado de trasferencias, la elaboración y aprobación de presupuestos, con la dificultad añadida de permanecer siempre bajo la presión de la hinchada y de la prensa especializada.

Definitivamente, es una lectura recomendada para cualquier cargo de dirección deportiva, llámese gerente general, director deportivo; para técnicos deportivos con el fin de reconocer la dificultad propia de la gestión, y para los aficionados, con la pretensión de que logren entender las decisiones que en muchas ocasiones se les hacen incompresibles.

Indiscutiblemente, en cualquier club, es un valor añadido de cuantía incalculable.

Alberto Giráldez

Exdirector de las canteras del Real Madrid
y del Club Sporting Cristal

Qué grato es recibir noticias de cómo la estructura de un club se va transformando sin cambiar su identidad ni los objetivos planteados desde su fundación. En esa línea, encontraremos el caso de Sporting Cristal, de Perú, en los últimos años. El problema se genera cuando uno quiere saber más del exitoso y bien llevado proyecto

del que tanto se escucha. No siempre es fácil recibir información de primera mano. Entonces, tener acceso a leer este libro escrito por Carlos Benavides y Pablo Vega deja claro que nada de lo sucedido en los del Rímac es producto del azar.

Han planificado y organizado los detalles. A la pasión y la intuición, siempre presente entre los celestes, le sumaron inteligencia, trabajo y análisis. Buscaron evitar las sorpresas, en el bien entendido de que en la industria del fútbol nadie tiene el camino asegurado. Más bien la incerteza está siempre presente. Por ello, es obligación recomendar su lectura. Y ello debe hacerse con calma, paciencia y tomando nota. En este caso, la lectura es como asistir a una clase magistral. Los temas tratados son todos atinentes a la actividad. No se quedan en las sabrosas anécdotas, que alimentan tantas leyendas en el mundo del balompié, sino que profundizan en acciones y realidades que pueden ser replicadas en cualquier institución que quiera crecer y desarrollarse en el tiempo, para el beneficio de sus hinchas, socios y de la comunidad en general.

Harold Mayne-Nicholls

Expresidente de la Federación Chilena de Fútbol y actual
vicepresidente del Club Social y Deportivo Colo-Colo

Un texto obligatorio para todos los gestores deportivos de Latinoamérica. Mezcla perfecta entre teoría y práctica, entre oficina y vestuario. Muestra la ruta que toda entidad deportiva debe construir para profesionalizar su gestión y así sentar las bases para fomentar su desarrollo a largo plazo.

Juan Pablo Pareja

Gerente general del Club Deportivo Universidad Católica

Un libro indispensable. Una obra única en la historia del fútbol peruano porque es la primera vez que se pone en papel, con mucha transparencia, honestidad y capacidad didáctica, una historia de éxito de nuestro fútbol. Un proceso del Sporting Cristal, desde 2011 hasta 2018, que se pensó, diseñó y ejecutó, y trajo los resultados a nivel

Comentarios

económico y deportivo. Una lectura indispensable para cualquier administrador de una industria que pretende lograr sus objetivos. Gran trabajo.

Diego Rebagliati

Exgerente del Club Sporting Cristal
y comentarista deportivo

Si hay algo que me llamó la atención cuando llegué a Sporting Cristal, fueron dos cosas: la organización que había en el club, la cual se manifestaba, entre otras cosas, en la existencia de un plan estratégico del cual uno se hacía parte, y, por otro lado, la convicción y coherencia por parte de la institución en llevar a cabo los objetivos que se trazaban; por eso, no fue extraño que el club tuviese los resultados que tuvo.

Esto se plasma magistralmente en este libro que debería transformarse en la punta de flecha que rompa la improvisación y el desconocimiento por parte de la dirigencia del fútbol profesional y guíe por el camino correcto al desarrollo y transformación de nuestro fútbol.

Mario Salas

Exdirector técnico campeón del Club Sporting Cristal periodo 2018,
actual entrenador del Club Alianza Lima y rugbista

El Chino y Pablo han logrado describir este exitoso viaje en el fútbol de una manera divertida, contando anécdotas e “internas”, dejando una potente lección en valores, estrategia y ejecución. Establecen la importancia de tener un propósito claro y una visión de ecosistema para construir una industria sostenible. A través del fútbol que tanto nos apasiona, inspiran a líderes de todas las industrias con ejemplos concretos de valor compartido y capitalismo consciente. Esa es la ruta, ese es el llamado que nos moviliza hoy, juntos hacia la construcción de una sociedad más sostenible y más próspera.

Carlos Tori

Vicepresidente de Negocios Retail de Interbank

INTRODUCCIÓN

¿Por qué hemos escrito este libro?

*«En un mundo inundado de información irrelevante,
la claridad es poder».*

Yuval Noah Harari

Este libro no se ocupa de lo que está de moda en el fútbol local o internacional. Su objetivo más bien es brindar una mirada retrospectiva del camino recorrido por el Club Sporting Cristal desde 2012 hasta 2018, procurando distinguir lo esencial de lo accesorio en este vasto mundo de la gestión y la estrategia en el fútbol.

Nuestra intención es realizar una recapitulación de las grandes enseñanzas que consideramos centrales para la gestión estratégica y deportiva durante estos años en el Club Sporting Cristal. No hay nada mágico en la lista de temas que hemos seleccionado y es seguro que otros autores llegarán a una lista distinta, porque no importa la nómina que se confeccione, ella siempre va a ser arbitraria y discutible.

Han pasado más de ocho años desde que comenzara nuestro trabajo conjunto en temas de estrategia y gestión del Club Sporting Cristal. Uno de los autores de este libro, Carlos José Benavides, fue futbolista del club desde 1998, además de gerente deportivo, gerente general y presidente de la institución. El otro autor, Pablo Vega, es consultor de alta dirección desde hace más de 15 años y llegó al Perú a asesorar a una de las empresas más grandes y reputadas del país: Backus. Así comienza a acompañar al directorio y a la gerencia general a partir de 2012, cuando Backus le pidió formular la estrategia del Club Sporting Cristal y entrenar al líder de la institución.

Nuestro trabajo conjunto entre gerente general y consultor empezó en 2012 con un pedido expreso del dueño: preparar la autosostenibilidad del club.

La pandemia de la COVID-19 y el impacto en la industria de fútbol

Los últimos meses de 2019 e inicios de este 2020 han sido muy complejos. Hemos experimentado la pandemia del coronavirus, que ha desatado una de las crisis mundiales más severas de los últimos 100 años e impactado a la gran mayoría de los países por las lamentables pérdidas humanas que ha generado la situación sanitaria. La pandemia está golpeando a todos los sectores de la economía con igual fuerza. En América Latina, el escenario también ha sido muy difícil, debido a la extrema fragilidad de los sistemas de salud, alta informalidad, debilidad institucionalidad y altos niveles de pobreza.

La pandemia no ha dejado ajeno a la industria del fútbol: ligas paralizadas, situaciones laborales que generan tensión en los clubes, la FIFA y la Conmebol entregando ayudas económicas a federaciones y clubes, derechos televisivos e ingresos en una situación crítica.

Sin embargo, esta crisis ha traído innovaciones muy interesantes que estamos seguros de que acelerarán transformaciones de organizaciones deportivas, así como también una alta generación de disrupciones en los modelos de negocio. Algunas tendencias y cambios que podemos ir aprendiendo de la crisis son las siguientes:

- ★ **Personalización masiva.** Se está acelerando la personalización masiva con la conexión con los hinchas.
- ★ **Ampliar activos digitales.** Se está ampliando la gama de activos digitales de las marcas deportivas.
- ★ **Diseño de modelos de negocios disruptivos.** El ecosistema de negocios en la transformación del modelo de negocio y los efectos disruptivos de la transformación digital en el fútbol como los modelos de plataforma y la incorporación de tecnologías habilitantes, como impresión 3D, robótica, internet de las cosas (IoT), realidad virtual (VR) e inteligencia artificial (AI).
- ★ **Derrumbe de mitos.** Se están derribando mitos en segmentos que consumen deporte.

¿A quiénes nos dirigimos?

Este libro es una oportunidad para profundizar en el tema de la gestión estratégica de instituciones deportivas y, a la vez, para comunicar una experiencia que puede ser aprovechada por diferentes tipos de lectores:

- ★ Profesionales de instituciones deportivas que pretendan ampliar o actualizar sus conocimientos.
- ★ Ejecutivos y gerentes de empresas que quieran extrapolar estos aprendizajes para su gestión estratégica.
- ★ Consultores que deseen complementar sus trabajos, enfoques, métodos y herramientas de asesoría.
- ★ Profesores que busquen nutrirse de información y antecedentes de gestión deportiva de alta rigurosidad académica.
- ★ Estudiantes que estén trabajando temas de gestión, estrategia o *marketing* deportivo.
- ★ Marcas que quieran tomar buenas decisiones y saber dónde colocar su reputación y su dinero.
- ★ Dueños y accionistas que requieran asegurar su inversión y colocarla en buenas manos.

¿Cómo está organizado este libro?

El libro comprende cuatro capítulos. El primero describe la historia del Club Sporting Cristal y cómo esta institución deportiva y social se ha cimentado en el país. El segundo describe en detalle la crisis vivida por el club en el periodo 2007-2011. El tercero estudia el caso de éxito e identifica las tres etapas de transformación desde 2011 hasta 2018, esta última fecha diseñada para cosechar los éxitos de la autosostenibilidad. Finalmente, el cuarto capítulo hace referencia a la mirada del ecosistema del fútbol peruano e incorpora algunos aprendizajes de sectores desarrollados en Latinoamérica.

Hemos escrito este libro con la intención de compartir nuestra experiencia, de modo que los aprendizajes resulten útiles para instituciones deportivas del Perú y de Latinoamérica, así como para cualquier lector interesado en dinámicas de gestión estratégica y deportiva.

CAPÍTULO 1

Historia de la Familia Celeste

Un club exitoso deportivamente: «Nació campeón»

En el corazón del Rímac nace la Familia Celeste. Durante más de 60 años, el Club Sporting Cristal ha sido sinónimo de honor, transparencia y juego limpio en el fútbol peruano. La omnipresencia de sus fundadores, don Ricardo Bentín y doña Esther Grande de Bentín, no solo sentó las bases de la cultura del club, sino que, hasta la fecha, permanecen como faros que iluminan la razón de ser de la familia del Club Sporting Cristal: *hacer las cosas bien*.

Hay recuerdos difíciles de olvidar. Como la primera vez que tu padre te llevó al estadio a ver jugar a un equipo del que no sabías nada aún, pero el que, a partir de ese momento, sería parte de tu vida para siempre. Puede ser que tuvieras cuatro o cinco años cuando algún jugador de ese equipo te miró, o creíste que te miró, desde la cancha antes de hacer un gol. O quizá tenías 15 años y, por querer llevarle la contraria a la tradición familiar, decidiste hacerte hincha de otro equipo, aquel que gana en buena lid.

Si le preguntamos a un hincha del Sporting Cristal cuándo empezó a seguir al equipo, podríamos llenar mil páginas con anécdotas de este tipo. Porque todo fanático recuerda con exactitud el momento en que sintió que empezaba a vivir en esa otra dimensión donde la razón se diluye. Donde no eres hijo, ni hija, ni padre, ni madre, ni pareja, ni trabajador, sino parte de algo más intenso: la dimensión del hincha.

En el caso del Sporting Cristal, los hinchas, directivos, trabajadores y jugadores nos sentimos parte de una familia que se cuida mutuamente. Que tiene sus

diferencias, como todas las familias, pero que al final del día hace lo mejor por la institución. Habrá quien argumente que esto ocurre en todos los clubes de fútbol, pero pocos en nuestra historia tienen una tradición familiar tan fuerte y marcada como la de este club.

En primer lugar, sus fundadores, don Ricardo Bentín y su esposa Esther Grande de Bentín, se convirtieron en los padres simbólicos y, no en pocas ocasiones, en los padres en la práctica de sus jugadores. Son conocidas las historias de la familia Bentín y su relación estrecha tanto con el equipo como con sus familiares.

La política de puertas abiertas, la comida tradicional en la casa Bentín después del partido del domingo, y el estilo de liderazgo que ejercían para priorizar el bienestar de las personas por encima de los números —mucho antes de que esos métodos fueran reconocidos como prácticas positivas en los manuales de gestión empresarial— dejaron una huella imborrable que prevalece hasta hoy. «Lo único que nos importa es crear una verdadera familia en el Cristal, convertir el club en un gran hogar»¹, afirmaba en 1971 Esther Grande de Bentín, considerada la primera hinchita y *madre* del Sporting Cristal.

Don Ricardo Bentín, ingeniero de minas de profesión y uno de los empresarios más exitosos del Perú, adquirió en 1954, junto con otros accionistas peruanos, la compañía inglesa Backus y Johnston, la cual había sido creada en 1876 por los empresarios estadounidenses Jacobo Backus y Howard Johnston.

Lo que en un principio fue la Fábrica Sudamericana de Hielo del Rímac se convirtió en una cervecería en 1879. En 1922 nacería la cerveza Cristal, producto emblema de la compañía y cuyo nombre heredaría más de tres décadas después el equipo de fútbol Sporting Cristal.

Sin duda, la experiencia empresarial de don Ricardo al frente de una organización emblema de la industria peruana sentó las bases para la creación de un equipo en el que el trato profesional al jugador de fútbol fuera una prioridad.

Podemos afirmar, con responsabilidad, que antes del Sporting Cristal la profesionalización del jugador peruano solía ser irregular. Se jugaba con contratos poco respetados y estructurados, no por salarios formales. En su debut en la primera



¹ Club Sporting Cristal. 50 años de historia celeste, p. 38.

división del fútbol profesional, el 5 de agosto de 1956, contra el Alianza Lima, los jugadores del Sporting Cristal salieron a la cancha con un uniforme entero, bien entrenados y con actitud campeona. Que eso fuera una novedad dice mucho de cómo estaban las cosas en el balompié nacional.

Los Bentín tenían una preocupación genuina por el modo como se trataba al jugador de fútbol en ese momento. Estos no eran reconocidos como trabajadores de una institución sólida. Muchas veces no se respetaban sus derechos laborales, ni sus contratos, y eran víctimas de abusos y humillaciones. En los contados casos en que ganaban grandes cantidades de dinero, tampoco se les asesoraba en cómo mejorar su futuro o la vida de sus familias.

En una de las pocas entrevistas que dio a la prensa el matrimonio Bentín, don Ricardo dejó explícita su preocupación por el rol de los jugadores: «Desde mi primer día de labor en el Cristal pensé que le hacía mucho daño al fútbol, al deporte, esa imagen del futbolista un poco irresponsable. Valeriano López prende un cigarrillo con un billete de mil pesos colombianos, que en la fábula popular quiere decir: "En tu cuarto de hora, rómpete; después, no importa"» (*Caretas*, edición 429, 18 de enero de 1969)².

Todos conocemos historias de talentos perdidos por ausencia de dirección, disciplina y responsabilidad. Esta preocupación genuina por las personas es una de las razones por las que el matrimonio Bentín decidió invertir en un club de fútbol que, en ese momento, se llamaba Sporting Tabaco.

Como aficionados del fútbol, Ricardo Bentín y Esther Grande eran asiduos asistentes a los partidos del torneo local en el que participaban equipos como Alianza Lima, Universitario de Deportes, Deportivo Municipal, Mariscal Sucre, Atlético Chalaco, Sport Boys y un equipo representativo del distrito del Rímac que despertaba las simpatías de los Bentín: el Sporting Tabaco.

Los inicios de este club se remontan a 1926, cuando un grupo de trabajadores del Estando del Tabaco, la institución estatal que manejaba la producción, distribución y comercialización de cigarrillos, se juntaba a jugar al fútbol en lo que entonces se conocía como tercera categoría. Con el tiempo, el club ascendió a división intermedia,

● ● ●

² *Ibid.*, p. 33.

lo que hoy sería segunda división, y, en 1928, subió a la división superior del fútbol peruano. Diez años después de su fundación, adoptaron en su camiseta el color celeste que, posteriormente, llevaría la estampa del Sporting Cristal.

En esa época, las empresas buscaban crear equipos de fútbol internos para motivar a sus trabajadores a la práctica del deporte y la sana competencia. Pero, hacia 1954, el Estanco del Tabaco atravesaba una fuerte crisis financiera. Fue entonces cuando Ricardo Bentín le propuso al directorio de Backus comprar el club deportivo.

Es así como el 13 de diciembre de 1955 nace el Club Sporting Cristal Backus, emblema de la cervecería y de su marca más vendida: la cerveza Cristal. Más adelante, Backus se retiraría del nombre del club.

Con la fundación del Sporting Cristal, a los jugadores se les dio estatus de ejecutivos de la cervecería Backus con todos los beneficios que les correspondían. Pero el vínculo iba más allá. Se hizo personal. Cuando el equipo debía disputar algún partido fuera de Lima, los Bentín se reunían con la familia de los jugadores para seguir las noticias del partido y compartir una comida. Se preocupaban por la educación de sus hijos, los aconsejaban en qué invertir sus ganancias y afianzaban su autoestima.

Son muy conocidas las anécdotas de jugadores a quienes se les ayudaba a pagar su primera casa directamente desde la planilla del club. «El trato de ellos se basaba en un cariño especial. Nos trataban como hijos. Eran como los padres de los jugadores, no había distinción con nadie, era como una familia y la puerta de su casa estaba siempre abierta para nosotros»³, dice Alfredo Cavero, quien fuera capitán del Sporting Cristal en 1956.

Este es el origen del rasgo que más identifica al Sporting Cristal: una Familia Celeste, como se le conoce al club hasta hoy. Y esto conforma la columna vertebral de todas las decisiones que se toman: desde las oficinas directivas hasta el camarín, pasando por el estilo de gestión y de juego.

Cuando un jugador del Sporting Cristal sale al campo, de modo consciente o inconsciente, toma decisiones mediadas por la idea de familia. Los valores del matrimonio Bentín viven y se manifiestan transversalmente en una institución

● ● ●

³ *Ibid.*, p. 29.