

Club Atlético Peñarol

Plan Estratégico 2026-2029

Deporte - Gobernanza · Marketing ·
Finanzas · Estructura · Comunicación



Autor: Carlos Lazzarino Palermo

Fecha: Enero de 2026

www.espacioaurinegro.com

Plan de Gobierno para Peñarol

(Período 2027–2029)

A manera de Prólogo Ejecutivo

El Plan Peñarol 2027–2029 establece la hoja de ruta estratégica que guiará al Club Atlético Peñarol durante los próximos tres años, con el objetivo de consolidar un modelo de gestión moderno, sostenible y competitivo en todas sus áreas. El documento articula una visión integral que combina identidad, profesionalización y futuro, asegurando que cada decisión institucional contribuya al fortalecimiento deportivo, económico y social del club. El plan se estructura en cinco ejes centrales:

- **Gestión Deportiva Integral:**
Fortalecimiento del primer equipo, profesionalización de la estructura técnica, optimización del scouting, desarrollo de metodologías de entrenamiento y consolidación de un modelo de formación juvenil que asegure talento propio y competitivo.
- **Sostenibilidad Económica y Financiera:**
Ordenamiento presupuestal, diversificación de ingresos, mejora en la gestión comercial, optimización de contratos y un enfoque riguroso en la transparencia y la eficiencia del gasto.
- **Infraestructura y Tecnología:**
Modernización de instalaciones deportivas, ampliación de capacidades de alto rendimiento, incorporación de tecnología aplicada al entrenamiento, análisis de datos y gestión institucional.

- **Gobernanza, Transparencia y Profesionalización:**
Procesos claros, roles definidos, auditorías permanentes, toma de decisiones basada en evidencia y fortalecimiento de la cultura organizacional.

- **Vínculo Social, Cultural y Comunitario:**

Peñarol como actor social relevante: programas

educativos, actividades culturales, expansión territorial y una comunicación que acerque al club a su gente.

El período 2026–2029 representa una oportunidad para consolidar un Peñarol competitivo dentro y fuera de la cancha, con una gestión alineada a estándares internacionales y una identidad que honre su historia. Este plan propone metas medibles, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación continua, garantizando que el club avance con coherencia, estabilidad y visión de largo plazo.

El Plan Peñarol 2026–2029 es, en esencia, un compromiso con el futuro: un Peñarol más fuerte, más profesional y cercano a su gente.

1. Modelo Deportivo Integral – Fútbol Profesional

El área de fútbol profesional se organizará bajo un Modelo Deportivo Integral que asegure continuidad, coherencia y competitividad sostenida. Este modelo se basa en estructuras estables, criterios técnicos verificables y procesos estandarizados que permitan reducir la improvisación y maximizar el rendimiento deportivo en el corto, mediano y largo plazo.

Estructura deportiva estable

El pilar central del modelo será la consolidación de una estructura deportiva profesionalizada, encabezada por un Director Deportivo con contrato multianual. Esta figura tendrá autonomía técnica, responsabilidades claramente definidas y la misión de garantizar la continuidad del proyecto más allá de los ciclos deportivos del primer equipo.

Su rol incluirá la supervisión de cuerpos técnicos, la articulación con formativas, la planificación de planteles y la implementación de metodologías de trabajo alineadas a la identidad institucional.

Matriz de juego institucional

Peñarol adoptará una matriz de juego institucional que establezca los principios rectores del estilo aurinegro.

Esta matriz definirá identidad, comportamientos tácticos, criterios de entrenamiento y métricas de evaluación del rendimiento. No se trata de imponer un único sistema, sino de asegurar una coherencia conceptual que permita que cualquier cuerpo técnico trabaje dentro de un marco común, medible y adaptable.

La matriz incluirá indicadores de intensidad, progresión, recuperación, eficacia ofensiva y solidez defensiva, entre otros parámetros.

Política de fichajes basada en evidencia

La conformación del plantel profesional se regirá por una política de fichajes sustentada en datos, análisis de rendimiento y criterios económicos racionales. Se priorizarán jugadores en rangos de edad compatibles con el desarrollo y el valor de reventa, perfiles que respondan a necesidades reales del equipo y contrataciones que aporten equilibrio financiero. El proceso integrará scouting presencial, análisis de video, métricas avanzadas y evaluación médica y psicológica, asegurando decisiones transparentes y alineadas al proyecto deportivo.

Planificación anual del rendimiento

El rendimiento del plantel se gestionará mediante un plan anual de cargas, que incluirá pretemporadas estructuradas, microciclos estandarizados y protocolos de recuperación. Este enfoque permitirá optimizar la preparación física, reducir lesiones, mejorar la disponibilidad del plantel y sostener niveles altos de intensidad durante toda la temporada. La planificación se coordinará entre el Director Deportivo, el cuerpo técnico, el área de ciencias del deporte y el departamento médico, integrando tecnología, análisis de datos y seguimiento individualizado.

2.Formativas – Modelo de Desarrollo Integral

El área de formativas constituye el corazón del proyecto deportivo de Peñarol. Su fortalecimiento no solo garantiza talento propio para el primer equipo, sino que también consolida un modelo sostenible, competitivo y alineado a la identidad histórica del club. El período 2026–2029 propone una transformación profunda basada en método, evidencia y planificación a largo plazo.

Modelo pedagógico único desde Sub-13 a Tercera

Peñarol implementará un modelo pedagógico unificado que abarque desde Sub-13 hasta Tercera División. Este modelo definirá principios técnicos, tácticos, físicos y conductuales que orientarán el proceso formativo en todas las categorías. La unificación permitirá coherencia metodológica, continuidad en los aprendizajes y una identidad futbolística reconocible. Cada categoría trabajará con objetivos específicos, pero dentro de un marco común que asegure progresión, orden y claridad en el desarrollo del jugador.

KPIs de desarrollo: minutos, progresión técnica y maduración física

El proceso formativo se evaluará mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan medir avances reales y tomar decisiones basadas en evidencia. Entre ellos se incluirán:

- Minutos de competencia efectiva, como indicador de exposición real al juego.

- Progresión técnica, evaluada mediante métricas objetivas y seguimiento individualizado.
- Maduración física, monitoreada por el área de ciencias del deporte para ajustar cargas, prevenir lesiones y acompañar el crecimiento biológico de cada jugador.

Estos KPIs permitirán identificar talentos, corregir desvíos y asegurar que cada futbolista avance en función de su potencial y no solo de resultados coyunturales.

Captación nacional con red de scouting profesional

El club desarrollará una red de scouting profesional a nivel nacional, con presencia sistemática en ligas juveniles, torneos regionales y escuelas de fútbol. La captación se basará en criterios técnicos, físicos y cognitivos definidos por el modelo pedagógico, evitando decisiones improvisadas o basadas únicamente en intuición. El objetivo es ampliar el alcance territorial, detectar talento temprano y fortalecer el sentido de pertenencia de Peñarol en todo el país.

Programa de transición al plantel principal

Se implementará un programa formal de transición para los jugadores que se encuentren en el umbral entre Tercera y el plantel principal.

Este programa incluirá entrenamientos mixtos, tutorías con referentes del primer equipo, seguimiento psicológico, preparación física específica y participación gradual en actividades del plantel profesional.

La transición dejará de depender exclusivamente de decisiones coyunturales y pasará a ser un proceso planificado, acompañado y medible.

Fondo de inversión para juveniles con reglas claras y controladas por el club

Peñarol creará un fondo de inversión destinado al desarrollo y retención de juveniles, con reglas claras, auditorías permanentes y control directo del club. Este fondo permitirá financiar infraestructura, becas, programas de alto rendimiento y mecanismos para evitar la fuga temprana de talentos.

Su diseño garantizará transparencia, sostenibilidad y alineación con los intereses deportivos e institucionales del club, evitando prácticas especulativas o decisiones que comprometan el patrimonio aurinegro.

Estructura de liderazgo del área juvenil

El área de formativas constituye un pilar estratégico para el futuro deportivo e institucional de Peñarol. Su fortalecimiento exige método, profesionalización y una estructura de liderazgo clara, capaz de coordinar procesos, gestionar recursos y asegurar que cada categoría avance dentro de un modelo coherente y sostenible. Para el período 2026–2029 se propone una arquitectura organizacional moderna, con roles definidos y responsabilidades verificables.

Organigrama del Área Juvenil – Peñarol

Director de Juveniles Máxima autoridad del área.

Responsable de:

- Diseño e implementación del modelo pedagógico.
- Coordinación de todas las categorías (Sub-13 a Tercera).
- Definición de cuerpos técnicos y perfiles profesionales.
- Gestión del presupuesto anual.
- Supervisión del equipo multidisciplinario.
- Articulación con el Director Deportivo del club.
- Control de infraestructura, logística y planificación general.

Coordinador de Juveniles

Responsable de captación, scouting y seguimiento del mercado.

Funciones:

- Investigación sistemática del mercado juvenil.
- Dirección de la red nacional de scouting.
- Evaluación técnica y física de jugadores captados.
- Reportes periódicos al Director de Juveniles.
- Definición de perfiles buscados por categoría.
- Seguimiento de jugadores en proceso de captación.

Estructura Operativa

Cuerpos Técnicos por Categoría

Cada categoría contará con:

- Director Técnico
- Ayudante Técnico
- Preparador Físico
- Entrenador de arqueros (compartido entre categorías)
- Analista de video (centralizado, con dedicación por categoría)

Las designaciones serán definidas por el Director de Juveniles.

Equipo Multidisciplinario

- **Departamento Médico Juvenil**
 - ✓ Médico de formativas
 - ✓ Kinesiólogos
 - ✓ Fisioterapeutas
- **Área Psicológica**
 - ✓ Psicólogos deportivos
 - ✓ Programas de acompañamiento familiar y educativo
- **Área de Nutrición**
 - ✓ Nutricionistas especializados en deporte juvenil
 - ✓ Planes alimentarios individualizados

• Ciencias del Deporte

- ✓ Analistas de rendimiento
- ✓ Control de cargas
- ✓ Evaluaciones físicas periódicas

Área de Logística e Infraestructura Juvenil

- ✓ Coordinación de canchas, gimnasios y espacios de entrenamiento.
- ✓ Transporte para competencias y entrenamientos.
- ✓ Materiales deportivos. Alojamiento y residencia juvenil
- ✓ Mantenimiento y planificación de necesidades operativas.

Área Administrativa Juvenil

- ✓ Gestión de fichas, contratos y documentación.
- ✓ Comunicación interna con familias y representantes.
- ✓ Coordinación de viajes y torneos.
- ✓ Apoyo administrativo al Director de Juveniles



3. Deportes Federados en Peñarol – Modelo de Gestión y Evaluación Estratégica

Peñarol no es solo fútbol profesional. Su presencia en múltiples disciplinas deportivas representa una oportunidad institucional para ampliar su impacto social, diversificar su posicionamiento y consolidar un modelo de gestión transversal, profesional y sostenible. Para el período 2026–2029 se propone una reorganización estratégica del área de deportes federados, con foco en planificación, control de costos, impacto social y desarrollo de unidades de negocio específicas.

Peñarol participa en las siguientes disciplinas federadas:

- Fútbol femenino (Primera División y juveniles)
- Básquetbol (Liga Uruguaya)
- Atletismo (juvenil y federado)
- Futsal masculino y femenino
- Handball femenino
- Ciclismo
- Rugby
- Ajedrez y deportes mentales
- E-Sports (en expansión)

Cada disciplina tiene particularidades técnicas, sociales y económicas que deben ser comprendidas para una gestión eficiente.

Criterios de evaluación: costo-beneficio e impacto institucional

Para cada deporte se propone aplicar una matriz de evaluación que contemple:

- Costo operativo anual (planteles, cuerpos técnicos, infraestructura, viajes, inscripciones)
- Ingresos directos (sponsors, entradas, merchandising, becas, convenios)
- Impacto social (inclusión, género, territorio, formación)
- Visibilidad institucional (medios, redes, presencia en eventos)
- Proyección competitiva (nivel federativo, logros, potencial de crecimiento)

Este análisis permitirá tomar decisiones informadas sobre inversión, expansión o reformulación de cada disciplina.

Separación estratégica en tres unidades de negocio

Para facilitar la gestión, se propone dividir el área en tres unidades estratégicas:

1. Básquetbol Peñarol

- Justificación: Peñarol tiene historia, infraestructura y presencia consolidada en la Liga Uruguay.
- Modelo de negocio: Plantel profesional, formativas, femenino, sponsors propios, merchandising, eventos.
- Tablero de control: Resultados deportivos, asistencia, ingresos, costos, desarrollo juvenil, impacto social.

2. Fútbol Femenino

- Justificación: Obligación FIFA, crecimiento global, impacto social y territorial.
- Modelo de negocio: Primera División, juveniles, captación, sponsors con enfoque de género, alianzas institucionales.
- Tablero de control: Competencia oficial, desarrollo de jugadoras, visibilidad, cumplimiento normativo, retorno social.

3. Deportes Menores

- Justificación: Impacto social, territorial y formativo.
- Modelo de negocio: Atletismo, futsal, handball, ciclismo, rugby, ajedrez, e-Sports.
- Gestión por clústeres: Agrupación por similitud operativa y potencial de desarrollo.
- Tablero de control: Participación, costos, impacto comunitario, alianzas educativas, retorno reputacional.

Modelo de sponsors y sostenibilidad

Cada unidad de negocio podrá contar con:

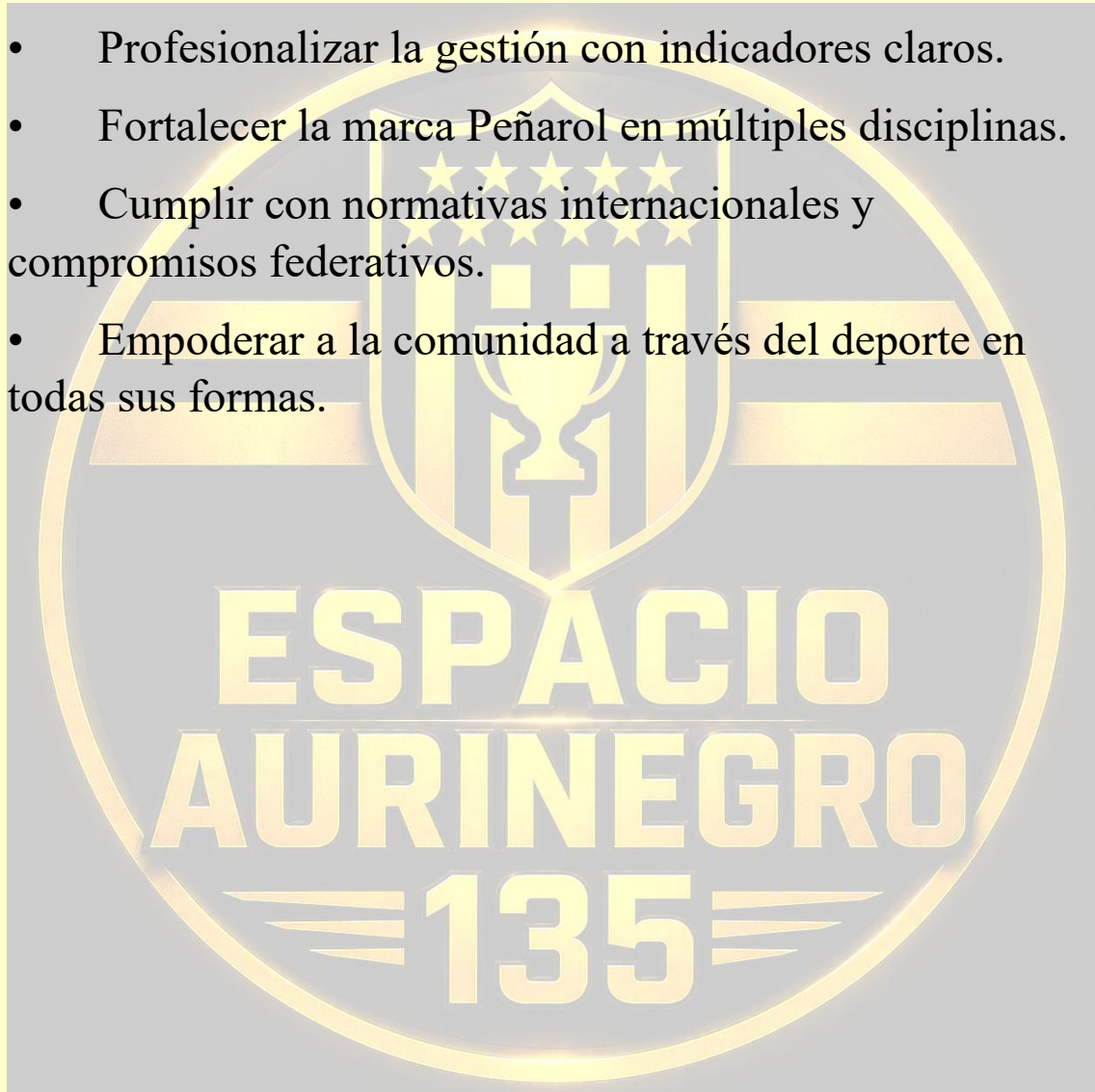
- Sponsors específicos, alineados a los valores y públicos de cada disciplina.
- Planes de activación diferenciados, con visibilidad en redes, indumentaria, eventos y contenidos.
- Fondos mixtos, combinando inversión institucional, apoyo privado y convenios públicos.

- Auditoría y control, con reportes trimestrales y tableros de gestión compartidos con el área financiera.

Objetivo institucional

La reorganización de los deportes federados busca:

- Optimizar recursos sin perder impacto social.
- Profesionalizar la gestión con indicadores claros.
- Fortalecer la marca Peñarol en múltiples disciplinas.
- Cumplir con normativas internacionales y compromisos federativos.
- Empoderar a la comunidad a través del deporte en todas sus formas.



4. Gobernanza, Transparencia y Gestión

La consolidación de un modelo institucional moderno exige que Peñarol fortalezca sus mecanismos de gobernanza, profesionalice sus áreas clave y garantice transparencia en cada decisión. Este eje propone una transformación profunda en la forma de gestionar el club, con foco en planificación, control, rendición de cuentas y eficiencia operativa.

Presupuesto plurianual con metas trimestrales

Se implementará un presupuesto plurianual, alineado al plan estratégico 2026–2029, que permita prever inversiones, ordenar gastos y proyectar ingresos con visión de largo plazo. Este presupuesto se desglosará en metas trimestrales verificables, que funcionarán como hitos de control y permitirán ajustar el rumbo en función de resultados reales. La planificación financiera dejará de ser reactiva y pasará a ser proactiva, con foco en sostenibilidad y control.

Auditorías externas anuales y publicación de resultados

Peñarol adoptará un sistema de auditorías externas anuales, realizadas por firmas independientes, que revisarán estados contables, contratos, procesos y cumplimiento normativo. Los resultados se publicarán de forma accesible, garantizando transparencia, legitimidad y confianza institucional. Este mecanismo permitirá detectar desvíos, corregir ineficiencias y fortalecer la cultura de control interno.

Tablero de control institucional

Se desarrollará un tablero de control institucional, actualizado trimestralmente, que incluya indicadores clave de gestión:

- Deuda consolidada
- Ingresos por área (deportivo, comercial, federado, social)
- Egresos operativos y extraordinarios
- Masa salarial total y por sector
- Inversiones en infraestructura, tecnología y formación

Este tablero se compartirá con el Consejo Directivo, áreas técnicas y socios estratégicos, permitiendo decisiones basadas en evidencia y no en percepciones.

Reforma del estatuto para modernizar procesos, roles y controles

Se impulsará una reforma del estatuto institucional, con el objetivo de modernizar procesos de toma de decisiones, redefinir roles de gobernanza y fortalecer los mecanismos de control. La reforma incluirá:

- Clarificación de competencias entre órganos
- Incorporación de criterios técnicos en designaciones
- Protocolos de transparencia y rendición de cuentas
- Mecanismos de participación y control por parte de socios

Este proceso será acompañado por especialistas en derecho deportivo, gobernanza institucional y gestión organizacional.

Profesionalización de áreas clave

Peñarol avanzará en la profesionalización de sus áreas estratégicas, incorporando perfiles técnicos, procesos estandarizados y tecnología aplicada. Las áreas prioritarias serán:

- Finanzas: planificación, control, proyecciones, gestión de riesgos
- Marketing: posicionamiento, activación de marca, sponsors, fidelización
- Comunicación: narrativa institucional, redes, prensa, transparencia
- Tecnología: digitalización, automatización, análisis de datos, ciberseguridad

Cada área contará con objetivos definidos, indicadores de desempeño y articulación directa con la Dirección General del club.



5. Economía y finanzas del club

La sostenibilidad económica de Peñarol es un requisito indispensable para sostener la competitividad deportiva, la inversión en infraestructura y el desarrollo social e institucional del club. El período 2026–2029 debe marcar un cambio de paradigma: pasar de una lógica de supervivencia coyuntural a un modelo de gestión financiera planificada, transparente y medible, donde cada peso tenga un destino justificado y un retorno esperado, ya sea deportivo, económico o social.

A continuación, se desarrollan los ejes centrales:

Plan de saneamiento financiero con metas de reducción de deuda

El plan de saneamiento financiero tendrá como objetivo central reducir, ordenar y hacer manejable la deuda del club, evitando que el pasivo condicione permanentemente las decisiones deportivas y estratégicas.

1. Diagnóstico integral de la deuda

- Mapa detallado del pasivo:

Identificación de todos los compromisos financieros del club: deudas bancarias, fiscales, con proveedores, con jugadores y cuerpos técnicos, agentes, juicios, préstamos personales, etc.

- Clasificación por tipo y prioridad:

Deuda de corto, mediano y largo plazo; deudas urgentes (riesgo deportivo o legal), deudas reestructurarles y deudas estratégicas (ej. infraestructura).

- Condiciones financieras:

Tasas de interés, garantías involucradas, plazos, penalidades por incumplimiento o refinanciación.

Este diagnóstico deberá expresarse en un informe inicial de situación, que será el punto de partida para medir el avance del saneamiento.

2. Metas de reducción de deuda

El plan incluirá metas concretas, cuantificadas y calendarizadas, por ejemplo: ★★☆☆

- Meta anual de reducción de deuda (ejemplo: reducir un % específico del pasivo total por año).
- Metas trimestrales de cumplimiento, articuladas con el presupuesto y el tablero de control institucional.
- Prioridades de cancelación:
- Primero: deudas que comprometen habilitaciones, fichajes o participación deportiva.
- Segundo: deudas de alto costo financiero (tasas elevadas).
- Tercero: deudas que afectan la reputación o la credibilidad institucional.

3. Estrategias de saneamiento

- Renegociación y refinanciación:

Buscar mejores plazos, tasas y condiciones con bancos y acreedores, evitando comprometer activos estratégicos del club.

- Consolidación de pasivos dispersos:

Unificar deudas pequeñas con condiciones diferentes en instrumentos más ordenados y controlables.

- Fondo específico de saneamiento:

Asignar un porcentaje fijo de ciertos ingresos (por ejemplo, transferencias, naming rights o nuevos sponsors) exclusivamente a la reducción de deuda.

- Política de no generación de nueva deuda desordenada:

Cualquier nueva deuda deberá estar vinculada a proyectos estratégicos con retorno claro (infraestructura, activos, etc.), nunca a gastos corrientes no planificados.

4. Transparencia y control

- Reporte periódico al Consejo Directivo y a los socios:

Informes semestrales sobre la evolución de la deuda, pagos realizados, renegociaciones y proyecciones.

- Vinculación con el tablero de control institucional:

La deuda será un indicador central del tablero, con semáforos (verde, amarillo, rojo) según niveles de riesgo.

5. Control y previsión

- No comprometer ingresos futuros sin criterio:

Evitar adelantos estructurales de ingresos (ej. abonos, TV, futuras transferencias) para cubrir salarios coyunturales.

- Proyección plurianual de masa salarial:

Simular el costo del plantel a 2–3 años, teniendo en cuenta renovaciones, subas, bajas y potenciales ventas.

- Integración con juveniles:

A mayor producción de formativas, menor dependencia de fichajes costosos.

Nuevas fuentes de ingresos

Para sostener el proyecto deportivo e institucional, Peñarol debe ampliar y diversificar sus fuentes de ingresos.

Se identifican estos ejes prioritarios:

Naming rights del Campeón del Siglo y del CAR

El naming right es una herramienta clave para generar ingresos de alto impacto, que permiten financiar infraestructura, saneamiento y proyectos estratégicos.

1. Campeón del Siglo

- Modelo de acuerdo:

Contrato de mediano o largo plazo con una marca asociada (banco, empresa de telecomunicaciones, tecnología, energético, etc.), que incorpore el nombre comercial al del estadio, respetando la identidad de “Campeón del Siglo”.

- Activos a ofrecer:
- Nombre oficial del estadio.
- Presencia de marca en butacas, palcos, accesos, pantallas, conferencias, redes, transmisiones, eventos.
- Activaciones especiales en partidos y eventos no deportivos.

- Destino de los ingresos:

Idealmente, parte directa al saneamiento financiero y parte a inversión en infraestructura (mantenimiento, mejoras, tecnología).

2. Centro de Alto Rendimiento (CAR)

- Modelo similar:

Naming right específico para el CAR, asociado a una marca vinculada a salud, rendimiento, innovación o educación.

- Activos:
- Nombre del complejo.
- Presencia en indumentaria de entrenamiento.
- Visibilidad en contenidos audiovisuales del club.
- Objetivo:

Financiar mejoras permanentes del CAR, tecnología aplicada al rendimiento, programas juveniles y mantenimiento integral de las instalaciones.

3. Condiciones clave

- Respeto a la identidad:

Los acuerdos deberán preservar el nombre histórico y la simbología de Peñarol.

- Transparencia en la negociación:

Procesos competitivos, con propuestas comparadas y aprobación institucional clara.

- Plazos razonables:

Contratos que permitan estabilidad, pero con revisiones pactadas (ej. cada 5 años).

Alianzas locales e internacionales

Las alianzas estratégicas permiten ampliar la capacidad económica, técnica y relacional del club.

1. Alianzas locales

- Con empresas nacionales:

Bancos, aseguradoras, telecomunicaciones, retail, energía, educación, salud.

- Formatos posibles:
- Patrocinios de camisetas o categorías formativas.
- Programas de fidelización (tarjetas, promociones, descuentos).

- Coorganización de eventos, clínicas, torneos y actividades sociales.

- Criterio:

Asociar a Peñarol con marcas solventes, serias y alineadas a sus valores.

2. Alianzas internacionales

- Con clubes y academias del exterior:

Intercambio de conocimiento, giras, vitrinas para juveniles, co-derechos económicos en jugadores.

- Con marcas globales:

Acuerdos de presencia de marca, contenidos digitales, activaciones en mercados específicos.

- Con instituciones educativas y tecnológicas:

Programas de innovación, análisis de datos, formación en gestión deportiva.

3. Gestión profesional de alianzas

- Área específica dentro de Marketing/Comercial:

Encargada de buscar, negociar, activar y renovar alianzas.

- Tablero de alianzas:

Indicadores de retorno, visibilidad, impacto económico y reputacional.

Expansión de Peñarol Store y licencias oficiales

La marca Peñarol es uno de los activos más poderosos del club. Convertirla en un motor económico requiere estrategia, control y profesionalización.

1. Peñarol Store

- Presencia física:

Tiendas en puntos estratégicos (estadio, zonas comerciales, interior del país, eventualmente franquicias).

- Presencia digital:

Tienda online robusta, con envíos nacionales e internacionales, experiencia de usuario cuidada y campañas de marketing segmentadas.

- Oferta de productos:
- Indumentaria oficial y de entrenamiento.
- Líneas casual, urbana y retro.
- Productos exclusivos de coleccionista.
- Productos asociados a otras disciplinas (básquet, femenino, deportes federados).

2. Licencias oficiales

- Modelo de licencias:

Autorizar a empresas a producir y vender productos con la marca Peñarol (juguetes, útiles escolares, hogar, gaming, etc.) a cambio de un fee fijo y/o porcentaje de ventas.

- Control de calidad:

Hay que asegurar que los productos licenciados respeten estándares de calidad, imagen y valores del club.

- Lucha contra la informalidad:

Estrategia activa para combatir la piratería mediante oferta atractiva, precios competitivos y presencia en puntos de venta clave.

3. Gestión y control

- Área específica de marca y licencias:

Responsable de contratos, desarrollo de producto, control de calidad y expansión de líneas.

- Indicadores:

Ventas por canal, rentabilidad por línea, crecimiento anual, penetración en nuevos mercados.

Síntesis del eje

El eje Economía y Finanzas no se limita a “ajustar números”: propone reordenar el club, reducir la vulnerabilidad financiera y convertir la marca Peñarol en un generador sistemático de valor. Saneamiento de deuda, salarios sostenibles y nuevas fuentes de ingresos forman un triángulo que, bien gestionado, permite competir mejor, invertir mejor y rendir cuentas con legitimidad.

6. Plan de infraestructura

Plan de Infraestructura – Peñarol 2026–2029

El desarrollo de infraestructura es uno de los pilares centrales del proyecto institucional. Peñarol necesita un ecosistema físico moderno, eficiente y alineado a estándares internacionales para sostener su crecimiento deportivo, social y económico.

Este plan propone una hoja de ruta clara, con prioridades, objetivos y criterios de inversión basados en impacto y sostenibilidad.

1. Modelo de financiamiento mixto

La ejecución del plan de infraestructura se basará en un esquema de financiamiento mixto, que permita avanzar sin comprometer la estabilidad financiera del club:

- Fondos propios asignados desde el presupuesto plurianual.
- Naming rights del Campeón del Siglo y del Centro de Alto Rendimiento.
- Sponsors específicos para obras, tecnología y mantenimiento.
- Convenios públicos vinculados a deporte, educación y desarrollo social.
- Alianzas internacionales con instituciones deportivas y tecnológicas.

Este modelo asegura que cada obra tenga un respaldo económico claro y un retorno medible.

2. Modernización del Estadio Campeón del Siglo

El Campeón del Siglo debe evolucionar hacia un estadio inteligente, conectado y orientado a la experiencia del hincha.

1 Conectividad total

- Implementación de Wifi 6 en todo el estadio.
- Cobertura de alta densidad para partidos y eventos.

- Integración con la app oficial para servicios en tiempo real.

La conectividad será la base para nuevas experiencias digitales, activaciones comerciales y análisis de comportamiento del público.

2 Hospitality y servicios premium

- Renovación de palcos, butacas preferenciales y áreas VIP.
- Nuevos espacios corporativos para empresas y sponsors.
- Servicios gastronómicos y de hospitalidad de nivel internacional.

El objetivo es aumentar ingresos por hospitalidad y atraer nuevos segmentos de público.

3 Museo ampliado y experiencias inmersivas

- Ampliación del Museo de Peñarol con narrativa moderna.
- Incorporación de pantallas interactivas, realidad aumentada y recorridos temáticos.
- Integración con la tienda oficial y el circuito turístico del estadio.

El museo debe convertirse en un destino permanente, no solo en días de partido.

4 Experiencias digitales

- Estadísticas en vivo, repeticiones y contenidos exclusivos en la app.

- Activaciones comerciales personalizadas.
- Programas de fidelización vinculados al comportamiento del hincha.

3. Centro de Alto Rendimiento (CAR)

El CAR será el núcleo del rendimiento deportivo del club, con tecnología aplicada a la preparación física, la prevención de lesiones y el análisis de datos.

3.1 Laboratorio de rendimiento

- Evaluaciones físicas avanzadas.
- Test de fuerza, potencia, velocidad y resistencia.
- Seguimiento individualizado de jugadores del plantel principal y juveniles.

3.2 Tecnología GPS y análisis biomecánico

- Monitoreo de cargas, distancias y esfuerzos.
- Análisis biomecánico para prevenir lesiones y optimizar movimientos.
- Integración con software de análisis táctico.

3.3 Área de nutrición y salud deportiva

- Cocina deportiva y planes nutricionales personalizados.
- Evaluaciones antropométricas periódicas.
- Coordinación con psicología, medicina y fisioterapia.

El CAR debe funcionar como un ecosistema integral de alto rendimiento.

4. Ciudad deportiva o “Campus Juvenil”

El desarrollo juvenil requiere un entorno que combine deporte, educación y bienestar integral.

4.1 Residencia juvenil

- Habitaciones modernas y seguras.
- Espacios comunes para convivencia, estudio y recreación.
- Supervisión permanente y protocolos de bienestar.

4.2 Educación formal y acompañamiento académico

- Convenios con instituciones educativas.
- Tutorías, apoyo escolar y seguimiento académico individual.
- Programas de formación en valores, liderazgo y vida saludable.

4.3 Apoyo psicológico y desarrollo humano

- Psicólogos especializados en deporte juvenil.
- Programas de adaptación, manejo de presión y desarrollo emocional.
- Acompañamiento a familias y referentes.

El campus debe formar personas y deportistas, no solo jugadores.

5. Transformación digital como infraestructura estratégica

La digitalización es parte de la infraestructura moderna del club.

5.1 App oficial

- Entradas digitales, beneficios, contenidos exclusivos.
- Integración con el estadio, el museo y la tienda oficial.

5.2 CRM institucional

- Base de datos unificada de socios, hinchas y compradores.
- Segmentación avanzada para campañas y fidelización.

5.3 Big data

- Análisis de comportamiento del hincha.
- Modelos predictivos para retención y consumo.

5.4 Ticketing inteligente (algo de esto hay)

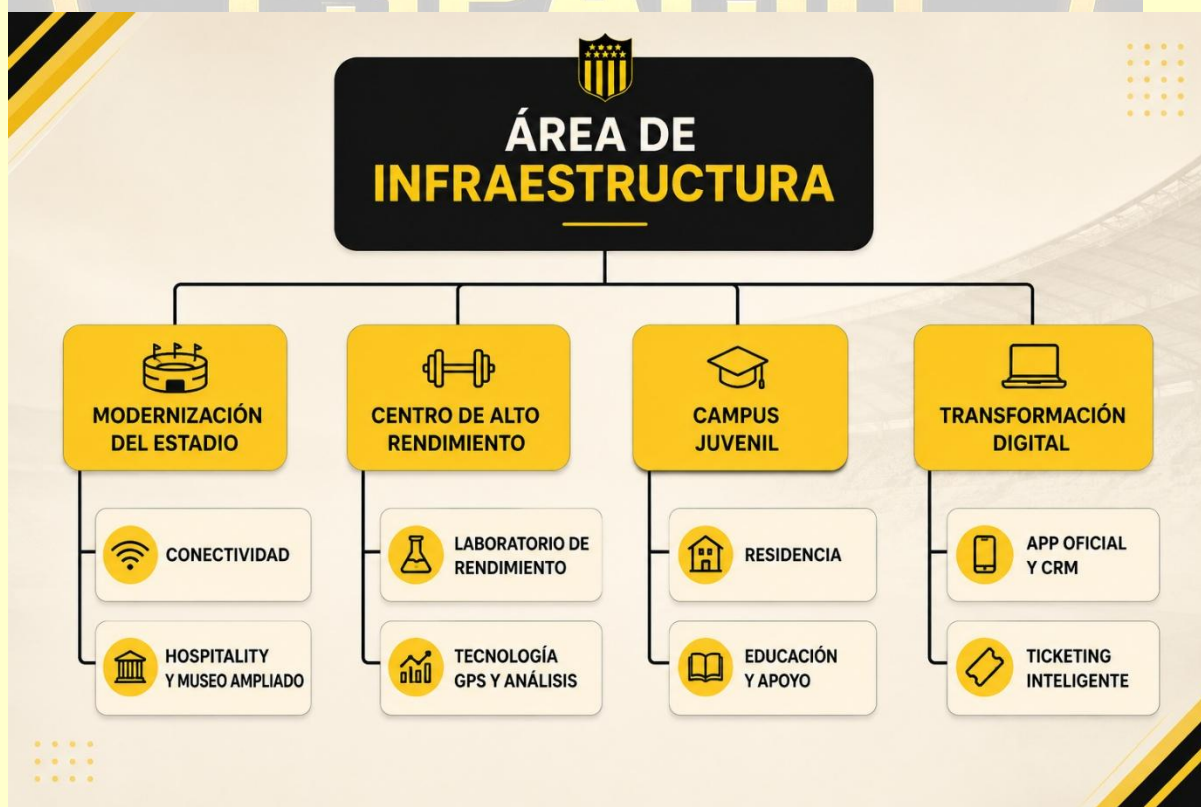
- Entradas digitales con QR dinámico.
- Precios variables según demanda.
- Beneficios exclusivos para socios.

Síntesis del Plan de Infraestructura

El plan propone una transformación integral del ecosistema físico y digital de Peñarol, con tres objetivos centrales:

- Mejorar el rendimiento deportivo mediante tecnología y espacios de alto nivel.
- Potenciar la experiencia del hincha con un estadio moderno y conectado.
- Asegurar sostenibilidad económica mediante infraestructura que genera ingresos.

Este eje convierte a Peñarol en un club preparado para competir en el siglo XXI, con visión, método y planificación.



7.Socios, Hinchas y Comunidad

Peñarol no es solo un club: es una comunidad extendida, una identidad compartida y una fuerza social que trasciende lo deportivo. Este eje propone fortalecer el vínculo con los socios, ampliar la base de hinchas activos y consolidar el rol del club como actor social y cultural, tanto en Uruguay como en el mundo.

1 Fan Engagement – Vínculo emocional y digital

El fan engagement será el motor de la relación entre Peñarol y su gente. No se trata solo de comunicar: se trata de involucrar, emocionar y activar.

Estrategias clave:

- Plataforma digital integrada: App oficial con contenidos exclusivos, votaciones, trivias, recompensas y acceso a beneficios.
- Segmentación por perfil: Hinchas activos, socios plenos, socios juveniles, socios del interior, socios internacionales.
- Activaciones en partidos: Experiencias en el estadio, concursos, interacción en tiempo real, reconocimiento a socios históricos.
- Contenido emocional: Historias de hinchas, relatos de vida, campañas que conecten con la identidad aurinegra.
- Participación institucional: Consultas abiertas, encuestas, espacios de propuesta y diálogo con socios.

El objetivo es que cada hincha sienta que Peñarol lo escucha, lo representa y lo incluye.

2 Plan de crecimiento de socios con metas por segmento

Peñarol necesita ampliar su base de socios de forma estratégica, con metas claras y segmentadas.

Segmentos definidos:

- Socios plenos (Montevideo y área metropolitana): foco en fidelización y beneficios tangibles.
- Socios del interior: alianzas con peñas, descuentos en viajes, contenidos exclusivos.
- Socios juveniles: captación en liceos, clubes barriales, academias deportivas.
- Socios internacionales: plataforma digital, contenidos en varios idiomas, beneficios adaptados.
- Socios institucionales: empresas, organizaciones, convenios colectivos.

Metas por año:

- Crecimiento porcentual por segmento.
- Retención y recuperación de socios inactivos.
- Conversión de hinchas digitales en socios activos.
- Integración de socios a programas de participación y beneficios.

Cada segmento tendrá campañas específicas, con lenguaje, canales y propuestas adaptadas.

3 Programa de beneficios reales (algo hay)

Ser socio de Peñarol debe tener valor concreto y emocional. Se propone un programa de beneficios que combine descuentos, experiencias y reconocimiento.

Componentes del programa:

- Alianzas comerciales: descuentos en comercios, gastronomía, transporte, salud, educación, tecnología.
- Experiencias exclusivas: visitas al CAR, recorridos por el estadio, encuentros con jugadores, acceso a entrenamientos.
- Beneficios por antigüedad: reconocimiento a socios históricos, escalas de beneficios según años de fidelidad.
- Sistema de puntos: acumulación por participación, compras, asistencia, interacción digital.
- Club de beneficios Peñarol: plataforma digital con acceso personalizado a promociones y experiencias.

El programa será gestionado por un área específica, con indicadores de uso, satisfacción y retorno.

4 Peñarol Social – Impacto comunitario real

Peñarol tiene una responsabilidad social que debe asumirse con planificación y compromiso. Se propone consolidar el área Peñarol Social, con programas permanentes en educación, deporte barrial, inclusión y salud mental.

Líneas de acción:

- Educación: apoyo escolar, becas, talleres, alianzas con instituciones educativas.
- Deporte barrial: clínicas, torneos, formación de técnicos, donación de materiales, presencia territorial.
- Inclusión: programas para personas con discapacidad, género, diversidad, migrantes.
- Salud mental: acompañamiento psicológico, prevención, espacios de escucha y contención.

Peñarol Social tendrá presencia en barrios, centros educativos, clubes y espacios comunitarios, con articulación público-privada.

5 Internacionalización de la marca Peñarol

La marca Peñarol tiene potencial global. Este eje propone su expansión internacional con foco en comunidad, contenido y presencia comercial.

Estrategias:

- Peñas globales: formalización, apoyo institucional, contenidos exclusivos, participación en decisiones.
- Contenido en varios idiomas: redes sociales, sitio web, app, merchandising, campañas.
- Giras deportivas y comerciales: partidos amistosos, clínicas, eventos institucionales, presencia en ferias y congresos.
- Alianzas con clubes y marcas internacionales: intercambio, coproducción de contenidos, activaciones conjuntas.

- Merchandising internacional: tienda online con envíos globales, licencias oficiales, productos adaptados por región.

La internacionalización será gestionada por un área específica, con metas de expansión, indicadores de visibilidad y retorno económico.

Síntesis del eje

El eje Socios, Hinchas y Comunidad busca:

- Fortalecer el vínculo emocional y digital con la gente.
- Ampliar la base de socios de forma estratégica y segmentada.
- Ofrecer beneficios reales y experiencias memorables.
- Asumir el rol social del club con impacto territorial.
- Expandir la marca Peñarol al mundo con identidad y planificación.

Peñarol será más que un club: será una comunidad viva, conectada y protagonista.

Proyecto Internacional Peñarol Global – Subsidiarias en Australia y Estados Unidos

Peñarol tiene una marca con proyección internacional y una comunidad de uruguayos en el exterior que mantiene vínculos afectivos, culturales y deportivos con el club. En investigaciones previas se identificaron dos zonas clave para la expansión institucional: Australia y Estados Unidos, donde la presencia de uruguayos —y particularmente de peñarolenses— es significativa y activa.

Este subeje propone revitalizar el proyecto original, con una matriz integral que combine presencia institucional, activación comercial, vínculo comunitario y participación deportiva.

Objetivos estratégicos

- Expandir la marca Peñarol en mercados internacionales con base comunitaria.
- Generar ingresos adicionales mediante productos, eventos y membresías.
- Fortalecer el vínculo con uruguayos en el exterior, especialmente con peñarolenses organizados.
- Crear espacios de identidad aurinegra fuera del país, con contenido, participación y presencia física.
- Integrar a Peñarol en circuitos deportivos y comerciales internacionales.

Componentes del proyecto

1. Subsidiarias institucionales

- Creación de Peñarol Australia y Peñarol USA como unidades institucionales con representación legal, operativa y comercial.
- Alianzas con peñas locales, clubes uruguayos, centros culturales y redes de migrantes.
- Designación de referentes institucionales en cada país, con vínculo directo con el área internacional del club.

2. Espacios físicos de concentración partidaria

- Locales o sedes aurinegras en zonas estratégicas (ej. Sydney, Miami, Nueva York, Los Ángeles).
- Visualización de partidos en comunidad, con pantalla gigante, ambientación peñarolense y activaciones.

- Venta de productos oficiales y merchandising, con licencias adaptadas al mercado local.

- Eventos culturales y deportivos: charlas, clínicas, celebraciones, aniversarios, encuentros de peñas.

3. Comunidad de socios internacionales

- Programa de socios Peñarol Global, con beneficios adaptados:

- Acceso a contenidos exclusivos.
- Participación en sorteos y experiencias.
- Descuentos en productos y eventos.
- Reconocimiento institucional.
- Integración digital mediante la app oficial, CRM y plataforma de fidelización.
- Campañas específicas en español e inglés, con narrativa emocional y cultural.

4. Participación deportiva internacional

- Organización de un partido anual en Australia y Estados Unidos, con presencia del plantel principal o combinado institucional.
- Participación en torneos amistosos o exhibiciones, con activación de marca y venta de entradas.

- Clínicas deportivas y formativas para jóvenes uruguayos y locales, con presencia de técnicos y jugadores.
- Convenios con academias y clubes locales para intercambio, scouting y formación.

Viabilidad y revitalización

El proyecto puede revitalizarse en su matriz original, actualizando los datos de comunidad, costos, alianzas y retorno esperado. Se recomienda:

- Estudio actualizado de mercado y comunidad uruguaya en ambas regiones.
- Evaluación legal y operativa para la creación de subsidiarias.
- Modelo de negocio con proyección de ingresos, gastos y retorno.
- Plan de activación por etapas, comenzando por Australia, donde la comunidad uruguaya es más masiva y la peñarolense más organizada.

Síntesis

Este subeje convierte a Peñarol en un actor global con raíz local, capaz de expandir su marca, generar ingresos y fortalecer su comunidad fuera de fronteras. Australia y Estados Unidos no son solo mercados: son territorios emocionales donde la identidad peñarolense puede florecer con planificación, presencia y vínculo real

8. Comunicación Institucional

La comunicación institucional no es solo una herramienta: es una estrategia de poder, legitimidad y vínculo. En el contexto actual, Peñarol necesita reconstruir su narrativa, profesionalizar sus canales, transparentar sus decisiones y, sobre todo, reinsertarse en los espacios de influencia del fútbol uruguayo y regional, de los que fue apartado por decisiones de la directiva anterior.

Este eje propone una comunicación que no solo informe, sino que construya poder, defienda identidad y recupere terreno perdido.

1 Narrativa única del club

Peñarol debe consolidar una narrativa institucional coherente, emocional y estratégica, que atraviese todos sus canales y acciones.

Componentes de la narrativa:

- **Identidad histórica:** el club más grande del Uruguay, con legado continental, popular y competitivo.
- **Valores institucionales:** pertenencia, esfuerzo, transparencia, profesionalismo, compromiso social.
- **Propósito estratégico:** ser un club modelo en gestión, formación, impacto social y competitividad internacional.
- **Lenguaje común:** tono respetuoso, firme, inclusivo y emocional, que conecte con socios, hinchas, medios y actores del fútbol.

La narrativa debe ser única, transversal y sostenida, sin contradicciones entre áreas ni improvisaciones.

2 Estrategia multiformato

La comunicación institucional debe adaptarse a los formatos y públicos actuales, con una estrategia multicanal y multiformato.

Canales y formatos:

- Prensa tradicional: comunicados, conferencias, entrevistas, posicionamiento en medios.
- Redes sociales: contenido diario, interacción, campañas, transmisiones en vivo.
- Streaming y contenidos propios: entrevistas, documentales, cápsulas históricas, análisis táctico, formación.
- Plataforma digital: sitio web, app oficial, CRM, boletines institucionales.
- Eventos institucionales: presentaciones, homenajes, lanzamientos, foros, congresos.

Cada canal tendrá objetivos definidos, tono adaptado y planificación editorial, con métricas de impacto y retorno.

3 Transparencia proactiva

La transparencia no debe ser reactiva ni defensiva: debe ser proactiva, planificada y legitimadora.

Acciones clave:

- Informes deportivos y financieros periódicos: resultados, inversiones, contratos, evolución de indicadores.

- Explicación de decisiones clave: fichajes, ceses, obras, alianzas, reformas estatutarias.
- Gestión de crisis con protocolos claros: voceros definidos, tiempos de respuesta, narrativa institucional, canales oficiales.

La transparencia será parte de la narrativa, no una obligación externa. Empodera al socio, legitima al club y previene conflictos.

4 Reinserción institucional en el ecosistema del fútbol

Peñarol debe recuperar su lugar en los espacios de decisión del fútbol uruguayo y regional. No puede estar ausente de la AUF, Conmebol ni de los foros donde se define el presente y futuro del deporte.

Diagnóstico actual:

- Retiro institucional de la AUF por parte de la directiva anterior.
- Pérdida de cargos, representación y voz en decisiones clave.
- Avance del tradicional rival en espacios de poder, influencia y narrativa.

Esta ausencia ha generado una brecha institucional que no se recupera solo con declaraciones: requiere estrategia, presencia y construcción de alianzas.

Estrategias de reinserción:

- Participación en la AUF: ocupar los cargos que corresponden, presentar propuestas, articular con clubes aliados.

- Presencia en comisiones, foros y congresos: reglamentos, juveniles, infraestructura, género, marketing.
- Relación directa con Conmebol: participación en programas, representación en eventos, vínculo con clubes de la región.
- Narrativa institucional de reinserción: explicar al socio y al público por qué Peñarol vuelve a ocupar su lugar, con legitimidad y planificación.

La comunicación será clave para legitimar esta reinserción, evitar conflictos innecesarios y mostrar liderazgo institucional.

Síntesis del eje

Este eje propone una comunicación institucional estratégica, emocional y política, que permita:

- Reconstruir la narrativa del club con identidad y propósito.
- Profesionalizar los canales y formatos, adaptados a cada público.
- Transparentar decisiones y empoderar al socio.
- Recuperar el lugar de Peñarol en los estamentos del fútbol uruguayo y regional.

Peñarol debe volver a ser voz, presencia y poder en el fútbol. La comunicación no es solo estética: es estructura, legitimidad y estrategia.

Síntesis del Plan estratégico

Hacia un Peñarol moderno, fuerte y protagonista

El Plan Estratégico Peñarol 2026–2029 representa mucho más que un conjunto de acciones: es una declaración de rumbo, una hoja de ruta para recuperar grandeza, ordenar la institución y proyectarla hacia un futuro sostenible, competitivo y profundamente humano. Cada eje desarrollado —gobernanza, economía, infraestructura, tecnología, socios, comunidad, comunicación e internacionalización— responde a una convicción central: Peñarol debe volver a ser un club líder dentro y fuera de la cancha.

Este plan propone un cambio cultural basado en planificación, profesionalización y transparencia. Un club que entiende que la gestión moderna no es un lujo, sino una condición indispensable para competir en un fútbol globalizado, exigente y en permanente transformación. Un club que reconoce su responsabilidad social, su impacto en la vida cotidiana de miles de personas y su rol histórico en el ecosistema del fútbol uruguayo y regional.

Peñarol se prepara para una etapa donde:

- La gobernanza sólida reemplaza la improvisación.
- La sostenibilidad financiera deja atrás la vulnerabilidad estructural.
- La infraestructura moderna potencia el rendimiento deportivo y la experiencia del hincha.
- La transformación digital convierte datos en decisiones y vínculos en comunidad.

- Los socios e hinchas vuelven a ser el centro de la institución.
- La marca Peñarol se expande al mundo con identidad, profesionalismo y visión.
- La comunicación institucional recupera presencia, legitimidad y poder en los estamentos del fútbol.

Este plan no es un documento estático: es un compromiso vivo, que exige seguimiento, evaluación y capacidad de adaptación. Por eso, el paso siguiente es fundamental: definir el organigrama estructural que permita ejecutar, sostener y validar cada uno de los ejes planteados. Una estructura profesional, clara y funcional, que distribuya responsabilidades, establezca líneas de mando y garantice que cada área tenga los recursos, los perfiles y la autonomía necesarios para cumplir su misión.

El organigrama no será un dibujo: será la arquitectura del futuro de Peñarol. La herramienta que convertirá este plan en realidad. La base sobre la cual se construirá un club moderno, competitivo y alineado con las mejores prácticas del deporte global.

Peñarol tiene historia, tiene gente, tiene identidad. Ahora tiene también un plan.

El desafío que viene es ejecutarlo con rigor, pasión y visión.

Porque el futuro no se espera: se planifica, se construye y se lidera.

Organigrama Estructural

Este organigrama representa la arquitectura institucional que permitirá ejecutar el plan estratégico con profesionalismo, gobernanza legítima y participación de los dirigentes electos. La estructura combina liderazgo político, gestión profesional y articulación operativa.

1. Consejo Directivo (11 miembros electos)

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Prosecretario
- Tesorero
- Protesorero
- 5 Vocales

Función:

- Máxima autoridad política del club.
- Aprueba el plan estratégico, el presupuesto y las decisiones institucionales clave.
- Supervisa el cumplimiento de metas y la coherencia con los valores del club.
- Representa al club ante AUF, Conmebol y actores del ecosistema del fútbol.

Propuesta estratégica:

Cada miembro del Consejo Directivo podrá asumir una responsabilidad institucional por área, interactuando directamente con el gerente correspondiente. Esta figura no implica gestión operativa, pero sí seguimiento, articulación y representación institucional.

2. Gerencia General

- Responsable de la gestión integral del club.
- Coordina todas las áreas operativas, excepto la deportiva.
- Supervisa indicadores, metas y ejecución presupuestal.
- Articula con Presidencia y Consejo Directivo.
- Lidera el Comité de Seguimiento Estratégico.

3. Dirección Deportiva

- Única área con autonomía técnica y estratégica.
- Responsable del modelo deportivo integral del club.
- Articula con Gerencia General en planificación y presupuesto.

Subáreas:

- Plantel Principal
- Divisiones Formativas
- Fútbol Femenino
- Deportes Federados
- Análisis de rendimiento

- Psicología deportiva
- Captación y scouting

4. Gerencia Económica y Financiera

- Presupuesto y planificación
- Tesorería
- Auditoría y control de gestión
- Administración y contratos
- Gestión de deuda
- Proyección plurianual

5. Gerencia de Infraestructura y Tecnología

- Estadio Campeón del Siglo
- Conectividad
- Hospitality
- Museo
- Centro de Alto Rendimiento (CAR)
- Laboratorio de rendimiento
- GPS y biomecánica
- Nutrición y salud deportiva
- Campus Juvenil
- Residencia
- Educación
- Apoyo psicológico
- Transformación Digital

- App oficial
- CRM
- Big Data
- Ticketing inteligente

6. Gerencia Social y Comunitaria

- Socios y Beneficios
- Segmentación
- Fidelización
- Programa de beneficios
- Fan Engagement
- Activaciones
- Contenido emocional
- Experiencias
- Peñarol Social
- Educación
- Deporte barrial
- Inclusión
- Salud mental
- Internacionalización
- Peñas globales
- Contenido multilingüe
- Giras deportivas y comerciales
- Subsidiarias Peñarol Global (Australia / USA)

7. Gerencia de Comunicación Institucional

- Narrativa institucional
- Prensa y relaciones institucionales
- Redes sociales y contenidos
- Streaming y producción audiovisual
- Gestión de crisis y transparencia
- Relación con AUF, Conmebol y actores del fútbol

8. Gerencia Comercial y Marketing

- Sponsors y alianzas
- Merchandising y licencias
- Peñarol Store (físico y digital)
- Activaciones comerciales
- Expansión de marca
- Naming rights

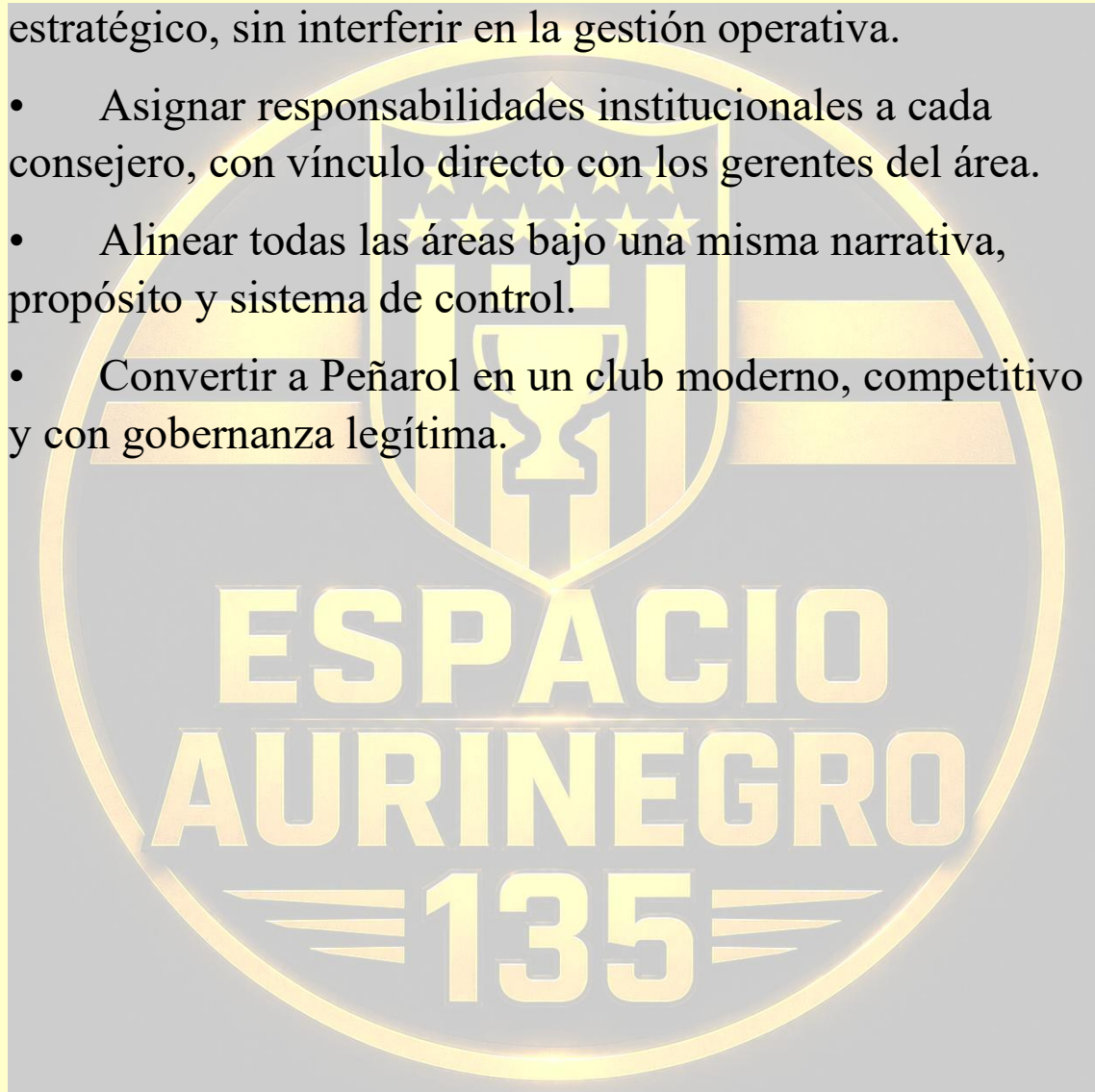
9. Comité de Seguimiento Estratégico

- Integrado por Gerencia General + representantes del Consejo Directivo + gerentes de área.
- Revisión trimestral de metas, indicadores y ejecución del plan.
- Ajustes, recomendaciones y auditoría interna.

Síntesis del modelo

Este organigrama permite:

- Ejecutar el plan estratégico con profesionalismo y claridad.
- Incluir al Consejo Directivo como actor político y estratégico, sin interferir en la gestión operativa.
- Asignar responsabilidades institucionales a cada consejero, con vínculo directo con los gerentes del área.
- Alinear todas las áreas bajo una misma narrativa, propósito y sistema de control.
- Convertir a Peñarol en un club moderno, competitivo y con gobernanza legítima.



ANEXO 1

Visión Estratégica

El presente anexo se concibe como una extensión operativa del Plan Estratégico 2026–2029 del Club Atlético Peñarol, integrando sus lineamientos con los estándares establecidos por el Sistema de Licencias FIFA/CONMEBOL para clubes profesionales. Esta articulación no solo asegura el cumplimiento normativo indispensable para competir en el ámbito internacional, sino que también consolida un modelo de gestión moderno, transparente y sostenible, alineado con las mejores prácticas del fútbol global. La convergencia entre planificación estratégica y licenciamiento permite que cada área del club —Infraestructura, Deportiva, Administrativa y Financiera— evolucione bajo criterios verificables, medibles y coherentes con los requisitos que rigen a las instituciones de alto rendimiento.

Infraestructura (Conmebol: Criterios de Infraestructura)

El desarrollo de la infraestructura del Club Atlético Peñarol se proyecta como un componente esencial para sostener la competitividad deportiva y, al mismo tiempo, cumplir con los criterios de infraestructura establecidos por CONMEBOL. El Plan Estratégico 2026–2029 plantea la modernización del Estadio Campeón del Siglo, la ampliación de los centros de entrenamiento y la mejora de las instalaciones formativas, con una visión de sostenibilidad, accesibilidad y tecnología aplicada.

Estas líneas coinciden directamente con los requisitos de CONMEBOL, que exige estadios seguros, con iluminación adecuada, zonas de prensa equipadas, áreas médicas reglamentarias y condiciones de seguridad que permitan la habilitación para competencias internacionales.

Mientras el plan del club busca optimizar la experiencia del socio y del hincha, CONMEBOL pone el foco en la seguridad estructural, la disponibilidad de instalaciones y la capacidad de garantizar condiciones adecuadas para jugadores, árbitros, prensa y espectadores. La convergencia entre ambos enfoques permite que cada inversión en infraestructura no solo fortalezca la identidad del club, sino que asegure el cumplimiento de los estándares mínimos obligatorios para obtener la licencia internacional.

Área Deportiva (Conmebol: Criterios Deportivos)

El área deportiva del plan se orienta a consolidar un modelo integral de formación, captación y rendimiento, con fuerte énfasis en la identidad futbolística del club y en la profesionalización de los cuerpos técnicos. Esta visión se alinea con los criterios deportivos del licenciamiento CONMEBOL, que exige programas formales de desarrollo juvenil, estructuras metodológicas documentadas, entrenadores certificados, servicios médicos adecuados y mecanismos de protección de menores.

El plan del club incorpora ciencia aplicada al rendimiento, análisis de datos y una estructura de divisiones formativas coherente con la cultura histórica de Peñarol.

CONMEBOL, por su parte, exige que los clubes cuenten con entrenadores con licencias reconocidas, médicos y fisioterapeutas registrados, contratos formales con jugadores profesionales y sistemas de registro y documentación deportiva. La comparación muestra una coincidencia clara: mientras el plan busca elevar el rendimiento y la identidad, el licenciamiento asegura que ese proceso se realice dentro de un marco regulado, profesional y verificable.

Área Administrativa (Conmebol: Criterios Administrativos y de Persona)

La modernización administrativa planteada en el plan — profesionalización de procesos, digitalización, gobernanza clara y trazabilidad institucional— se integra de manera directa con los criterios administrativos y jurídicos del sistema de licencias de CONMEBOL. El reglamento exige estructuras organizativas definidas, personal administrativo calificado, contratos escritos, mecanismos de control interno, órganos de decisión independientes y cumplimiento estricto de los plazos y procedimientos documentales.

El plan del club busca fortalecer la eficiencia operativa y la transparencia, mientras que CONMEBOL establece obligaciones formales como la existencia de un oficial administrativo, un responsable de prensa, un médico del plantel, un fisioterapeuta y otros roles definidos.

También exige documentación legal completa, información societaria clara y cumplimiento de normas de gobernanza. La comparación evidencia que el plan avanza hacia un modelo administrativo que no solo cumple con las exigencias, sino que las supera al incorporar innovación, digitalización y una visión de gestión moderna.

Área Financiera (Conmebol: Criterios Financieros)

El área financiera del plan se centra en la sostenibilidad estructural, el control del endeudamiento, la diversificación de ingresos y la responsabilidad presupuestal. Estos lineamientos coinciden plenamente con los criterios financieros del licenciamiento CONMEBOL, que exige estados financieros auditados, ausencia de deudas vencidas con jugadores, clubes, autoridades fiscales o la propia confederación, y un marco de solvencia que garantice la estabilidad del club.

Mientras el plan proyecta un modelo de crecimiento responsable para el período 2026–2029, CONMEBOL establece que los clubes deben presentar información financiera completa, actualizada y verificable, además de demostrar que no poseen obligaciones impagas que comprometan su funcionamiento. La comparación muestra que el enfoque financiero del plan no solo es compatible con el licenciamiento, sino que se apoya en él como un marco de disciplina y transparencia que fortalece la credibilidad institucional y la competitividad internacional.

Área Jurídica (Conmebol: Criterios Jurídicos)

El área jurídica se incorpora como un componente esencial del modelo de gestión moderna que propone el Plan Estratégico 2026–2029 y como una respuesta directa a los criterios jurídicos establecidos por el Sistema de Licencias de Clubes de FIFA y CONMEBOL. Estas organizaciones exigen que los clubes cuenten con una estructura legal clara, estatutos vigentes, órganos de gobierno definidos, documentación societaria actualizada y mecanismos formales que garanticen la transparencia, la integridad y la responsabilidad institucional. El licenciamiento requiere, además, que los clubes demuestren estabilidad jurídica, cumplimiento normativo y coherencia entre su marco legal interno y las regulaciones nacionales e internacionales que rigen el fútbol profesional.

En este contexto, el anexo plantea que Peñarol no solo debe cumplir con los requisitos mínimos del licenciamiento, sino avanzar hacia una actualización profunda de su marco estatutario, adaptándolo a las tendencias contemporáneas de gobernanza deportiva del siglo XXI. Mientras FIFA y CONMEBOL exigen claridad en la estructura de gobierno, independencia de órganos de control, procedimientos disciplinarios definidos y mecanismos de resolución de conflictos, el club incorpora una visión más amplia que busca fortalecer su institucionalidad mediante estatutos modernos, flexibles y alineados con estándares internacionales de transparencia, participación y profesionalización.

La actualización estatutaria se concibe como una oportunidad estratégica para consolidar un modelo de conducción que combine tradición y modernidad, permitiendo que Peñarol adopte prácticas de gobernanza comparables a las de los principales clubes del mundo. Esto incluye la revisión de los roles y competencias de los órganos de gobierno, la incorporación de principios de integridad y ética deportiva, la formalización de procesos de control interno, la regulación de la participación de socios en la vida institucional y la integración de mecanismos de rendición de cuentas que fortalezcan la confianza pública.

Mientras el licenciamiento FIFA/CONMEBOL establece un piso regulatorio obligatorio, el plan del club propone construir un techo institucional más alto, donde la seguridad jurídica, la claridad normativa y la modernización estatutaria se conviertan en pilares de un proyecto sostenible y competitivo. La convergencia entre ambos marcos permite que Peñarol se proyecte como una institución preparada para los desafíos del fútbol global, con un sistema jurídico robusto, actualizado y capaz de sostener decisiones estratégicas de largo plazo.

Resumen del Anexo

La articulación entre el Plan Estratégico 2026–2029 y el Sistema de Licencias FIFA/CONMEBOL constituye un eje imprescindible para asegurar que Peñarol avance con solidez, legitimidad y proyección internacional.

Compatibilizar ambos marcos permite que cada área — infraestructura, deportiva, administrativa, financiera y jurídica— evolucione bajo estándares verificables, modernos y alineados con las mejores prácticas del fútbol global. Peñarol no puede estar omiso en este proceso: si bien ya cumple varios literales y numerales de los cinco criterios exigidos, aún quedan aspectos por completar y fortalecer. Lo fundamental es que esos cumplimientos no se limiten a requisitos formales, sino que se integren activamente al desarrollo del club, potenciando su profesionalización, su capacidad de gestión y su competitividad internacional. En síntesis, alinear el plan con las licencias no es solo una obligación regulatoria, sino una oportunidad estratégica para ordenar el crecimiento institucional, elevar la calidad de la gestión y posicionar a Peñarol como una institución líder del siglo XXI.

ANEXO 2

Prioridades deportivas período diciembre 2026 – marzo 2027

Este anexo establece el conjunto de tareas prioritarias que deberán ejecutarse en el área deportiva del club durante el período comprendido entre diciembre de 2026 y marzo de 2027. Su objetivo es ordenar, profesionalizar y proyectar la estructura deportiva hacia el ciclo 2027–2029, garantizando coherencia metodológica, eficiencia operativa y alineación institucional.

Las prioridades se dividen en dos grandes bloques: Plantel Superior y Divisiones Juveniles.

1. Área Deportiva

1.1 Plantel Superior

Objetivo general

Reorganizar la estructura deportiva del primer equipo, profesionalizar los procesos de toma de decisiones y establecer criterios claros de planificación para la temporada 2027.

Tareas prioritarias

1. Contratación del Director Deportivo

- Selección y firma del profesional responsable de liderar la política deportiva del club.
- Definición de sus atribuciones, responsabilidades y reportes institucionales.

- Definir el técnico para la temporada 2027
- Armado del plantel 2027

2. Análisis integral del plantel médico del club

- Evaluación del desempeño, estructura, roles y competencias.

- Revisión de protocolos de trabajo, cargas, prevención y recuperación.

- Propuesta de ajustes o reestructuración si corresponde.

3. Revisión de todos los contratos vigentes del plantel superior

- Análisis de duración, costos, rendimiento y proyección de cada jugador.

- Identificación de renovaciones estratégicas, salidas necesarias y oportunidades de mercado.

4. Creación del equipo de scouting

- Selección de perfiles técnicos y analíticos.

- Definición de funciones, zonas de cobertura y metodología de informes.

- Implementación de un sistema de evaluación estandarizado.

5. Definición del biotipo de jugador a contratar

- Parámetros físicos, técnicos, tácticos y psicológicos alineados al modelo de juego.

- Criterios de compatibilidad con la identidad histórica del club.

6. Determinación del rango de edades para la próxima temporada

- Política de rejuvenecimiento, equilibrio de experiencia y proyección.
- Lineamientos para evitar planteles envejecidos o desbalanceados.

1.2 Divisiones Juveniles

Objetivo general

Reordenar la estructura formativa, profesionalizar la captación, estandarizar procesos y proyectar un modelo de desarrollo sostenible hacia 2027–2029.

Tareas prioritarias

1. Contratación del Gerente Deportivo de Juveniles

- Selección del responsable de liderar el área formativa.
- Definición de funciones, responsabilidades y reportes.

2. Establecimiento del organigrama completo del área juvenil

- Roles técnicos, administrativos, médicos y de apoyo.
- Claridad en líneas de mando y responsabilidades.

3. Elaboración del Plan 2027 y predefinición del Plan 2028–2029

- El Plan 2027 debe quedar operativo de inmediato.

- El Plan 2028–2029 deberá definirse en junio de 2027, con base en los resultados y aprendizajes del primer semestre.

4. Reunión con todos los captadores y redireccionamiento del sistema de captación

- Revisión de zonas, metodologías y criterios de selección.

- Rediseño del mapa de captación nacional.

- Implementación de indicadores de desempeño.

5. Revisión de los contratos de jugadores juveniles

- Evaluación de continuidad, proyección y rendimiento.

- Identificación de talentos estratégicos para blindaje contractual.

6. Creación de una Comisión Permanente de Coordinación Deportiva

- Integrada por el Gerente Deportivo de Juveniles y el Director Deportivo del club.

- Reuniones semanales obligatorias.

- Seguimiento de procesos, decisiones y proyección de jugadores hacia el plantel superior.

7. Análisis del cuerpo médico de juveniles

- Evaluación de estructura, roles, protocolos y necesidades.

- Integración metodológica con el plantel superior.

8. Ordenamiento y planificación del proceso de entrenamientos

- Estandarización metodológica por categorías.
- Definición de cargas, microciclos y objetivos por etapa formativa.

- Implementación de un sistema de seguimiento individual.

2. Área Financiera

Objetivo general

Garantizar transparencia, control, orden y previsibilidad financiera en el inicio del ciclo 2027–2029, estableciendo mecanismos de auditoría, monitoreo y gestión responsable.

Tareas prioritarias

1. Auditoría financiera del trimestre

- Ejecución de una auditoría integral que determine con precisión la situación económica y financiera en la que queda el club.
- Revisión de pasivos, activos, compromisos asumidos, deudas exigibles y contingencias.
- Informe final con diagnóstico y recomendaciones.

2. Creación de un tablero de control financiero

- Implementación de un tablero trimestral que incluya:
- Ingresos totales.
- Egresos totales.

- Documentos a cobrar.
- Documentos a pagar.
- Flujo de caja proyectado.
- Actualización semanal obligatoria.

3. Sesión permanente de control financiero

- Reunión semanal entre:
 - Gerente financiero.
 - Directivo responsable del área.
- Objetivo: monitorear la caja del club y tomar decisiones inmediatas.

4. Control de caja en los primeros 7 días

- Separación clara y documentada de los siguientes rubros:
 - Salarios administrativos.
 - Salarios de jugadores.
 - Salarios de cuerpos técnicos.
 - Honorarios de profesionales actuantes.
 - Proveedores.
 - Costos de infraestructura.
- Establecimiento de prioridades de pago y calendario.

5. Detalle de ingresos fijos

- Cuotas sociales.
- Derechos audiovisuales.
- Convenios y contratos vigentes.

6. Detalle de ingresos variables del trimestre

- Ingresos por copas internacionales.
- Merchandising.
- Tienda oficial.
- Venta de entradas.
- Actividades comerciales y eventos.

3. Área Comercial y Desarrollo de Ingresos

Objetivo general

Diseñar e implementar un sistema comercial profesional que incremente los ingresos del club, fortalezca el área de socios, optimice la tienda oficial y ordene los contratos comerciales, con acciones inmediatas entre diciembre de 2026 y marzo de 2027.

Tareas prioritarias

1. Creación del Staff Comercial

- Integrado por:
 - Gerente de Marketing.
 - Gerente de Socios.
 - Directivo responsable del área.

- Definición de roles, responsabilidades y metas trimestrales.

- Reuniones semanales obligatorias.

2. Plan inmediato de captación de socios

- Diseño de una campaña agresiva de captación para el trimestre.

- Segmentación de públicos objetivo.

- Creación de paquetes promocionales y beneficios de adhesión.

- Activación de puntos de captación en:

- Estadio.

- Tienda oficial.

- Eventos del club.

- Plataformas digitales.

3. Plan de marketing para ventas cruzadas

- Integración de bases de datos de socios, tienda y entradas.

- Diseño de campañas de cross-selling:

- socios + merchandising,

- socios + tienda online,

- socios + experiencias,

- socios + abonos.

- Implementación de automatizaciones de contacto y seguimiento.

4. Plan para la tienda oficial y tienda online

- Revisión del inventario, proveedores y márgenes.
- Definición de una estrategia trimestral de productos prioritarios.
- Activación de campañas temáticas (temporada, clásicos, fechas especiales).
- Optimización de la tienda online para mejorar conversión y ticket promedio.

5. Plan de contacto y fidelización de socios

- Creación de un sistema de comunicación segmentado.
- Envío de contenidos personalizados según antigüedad, categoría y comportamiento.
- Implementación de un programa de beneficios escalonado.
- Activación de encuestas de satisfacción y seguimiento.

6. Identificación de asistentes no socios

- Obtención del listado de personas que asisten a los partidos y no son socios.
- Segmentación por frecuencia, ubicación y tipo de entrada.
- Activación de una campaña específica para convertir ese segmento en socios.
- Creación de un “Plan Puerta de Entrada” para nuevos socios.

7. Revisión de todos los contratos comerciales del club

- Análisis de vigencia, montos, contraprestaciones y cumplimiento.
- Identificación de oportunidades de renegociación.
- Detección de contratos subvaluados o inactivos.
- Propuesta de nuevos activos comerciales para monetizar.

Cierre del Área Comercial y Desarrollo de Ingresos

Este punto del Anexo 2 establece la base para transformar el área comercial del club en un motor real de ingresos. Su correcta ejecución permitirá:

- aumentar la masa social,
- incrementar ingresos variables,
- profesionalizar la tienda,
- ordenar los contratos comerciales,
- y generar un flujo constante de recursos para sostener el proyecto deportivo.

4. Área Institucional, Operativa y de Gobernanza

Objetivo general

Alinear la estructura institucional, ordenar procesos internos, definir roles y responsabilidades, y asegurar un funcionamiento eficiente y profesional durante el período diciembre 2026 – marzo 2027.

Tareas prioritarias

1. Revisión y actualización del organigrama institucional

- Identificación de áreas críticas sin responsable definido.
- Eliminación de superposiciones de funciones.
- Clarificación de líneas de mando y reportes.
- Definición de roles estratégicos para el ciclo 2027–2029.

2. Creación del Comité de Gestión del Primer Trimestre

- Integrado por:
- Presidente.
- Vicepresidente.
- Director Deportivo.
- Gerente General.
- Gerente Financiero.
- Gerente de Marketing/Socios.
- Reunión semanal obligatoria.
- Seguimiento de hitos del Anexo 2.
- Toma de decisiones rápidas y documentadas.

3. Revisión de todos los procesos administrativos

- Contrataciones.
- Pagos.
- Compras.

- Proveedores.
- Gestión documental.
- Protocolos internos.
- Identificación de cuellos de botella y áreas de riesgo.

4. Auditoría de recursos humanos

- Revisión de todos los contratos del personal administrativo.
- Evaluación de desempeño y funciones.
- Identificación de áreas críticas con falta de personal o exceso.
- Propuesta de reestructuración si corresponde.

5. Ordenamiento de la infraestructura operativa

- Relevamiento del estado de:
- Complejo deportivo.
- Estadio.
- Oficinas.
- Áreas de juveniles.
- Identificación de necesidades urgentes del trimestre.
- Priorización de inversiones mínimas para funcionamiento eficiente.

6. Implementación de un sistema de reportes institucionales

- Reporte semanal de cada gerencia al Comité de Gestión.

- Reporte mensual consolidado para el Consejo Directivo.

- Indicadores clave por área:

- Deportivo.

- Financiero.

- Comercial.

- Operativo.

- Infraestructura.

7. Plan de comunicación interna / externa

- Definición de canales formales de comunicación.

- Reconstrucción de relaciones AUF/CONMEBOL

- Establecimiento de protocolos para decisiones, anuncios y reportes.

- Alineación de todos los mandos medios con el proyecto 2027–2029.

8. Revisión del marco normativo interno

- Estatuto.

- Reglamentos internos.

- Manuales de procedimiento.

- Identificación de vacíos, contradicciones o normas obsoletas.

- Propuesta de actualización para el segundo trimestre.

Por qué este punto es prioritario

Porque sin orden institucional:

- lo deportivo se descoordina,
- lo financiero se descontrola,
- lo comercial se dispersa,
- y la gestión se vuelve reactiva en lugar de estratégica.

Este bloque es el que asegura que todo lo demás funcione.

Cierre del Anexo 2

La puesta en marcha de este Anexo durante el primer trimestre no es un trámite administrativo: es el corazón operativo que permitirá ordenar al club mientras se diseña el plan anual. Su ejecución inmediata garantiza tres efectos decisivos: recuperar el control deportivo, asegurar la transparencia financiera y activar la generación de ingresos con profesionalismo.

Este trimestre será el cimiento sobre el cual se construirá todo el ciclo 2027–2029. Si estas acciones se implementan con rigor, coordinación y seguimiento semanal, el club ingresará al nuevo año con una estructura más clara, procesos más sólidos y una visión estratégica alineada.

El Anexo 2 no es un complemento: es el primer acto de gobierno, el que define el tono, la seriedad y la capacidad de gestión de la nueva conducción. Su cumplimiento marcará la diferencia entre repetir los errores del pasado o iniciar, por fin, un camino de orden, profesionalización y crecimiento sostenible.

Reflexión Final – Entre la Profesionalidad y la Pasión

Esta síntesis combina dos dimensiones que conviven en mí desde hace décadas:

la objetividad profesional y la subjetividad partidaria.

La primera surge de mi formación, de mi experiencia y del trabajo acumulado a lo largo de tantos años, que me han permitido elaborar este plan estratégico para que Peñarol, en el período 2026–2029, pueda construir una estructura profesional, moderna y sostenible. Nada de lo expuesto en las páginas anteriores es producto de la imaginación: está basado en el análisis de las coyunturas actuales del fútbol profesional, en las exigencias de FIFA y Conmebol, y en las tendencias que hoy definen a los clubes de élite en el mundo. Peñarol, como institución histórica e icónica, debe alinearse con esos estándares, adaptándolos a nuestra realidad.

Si bien la brecha entre Europa y América es amplia, eso no nos exime de la responsabilidad de diseñar modelos de conducción que se acerquen a esas prácticas, que profesionalicen la gestión y que preparen al club para los desafíos del segundo cuarto del siglo XXI.

Hasta aquí, mi mirada técnica.

Pero también soy socio, parcial y fanático del Club Atlético Peñarol. Desde ese lugar debo decir que, en los últimos años, el club ha perdido jerarquía institucional y posicionamiento tanto local como regional. Esta situación lo ha sumergido en una crisis profunda, no solo deportiva, sino también comunicacional y estructural.

Se han dejado de lado tendencias, indicadores y modelos que hoy son indispensables para que una institución deportiva evolucione y se sostenga en el tiempo. Peñarol, en el último quinquenio, abandonó ese camino y adoptó una conducción incompatible con los nuevos formatos del fútbol moderno.

Esta reflexión subjetiva es válida porque nace de un análisis personal, pero honesto y profundo, sobre un deterioro que viene erosionando al club.

Volviendo a la perspectiva objetiva, entiendo que Peñarol debe adoptar un modelo de conducción estratégico, planificado y profesional. Sus dirigentes deben estar alineados con ese rumbo. No afirmo que este plan sea el perfecto o el definitivo: es perfectible, ajustable y mejorable. Pero es un punto de partida claro, una posición conceptual firme y una hoja de ruta indispensable. Sin un plan —este o cualquier otro que cumpla con los mismos estándares— el fracaso institucional está siempre a la vuelta de la esquina.

El año 2030 traerá transformaciones profundas en todas las áreas de la vida global. Preparar procesos de adaptación para esos cambios no es solo un ejercicio de proyección: es un mecanismo de defensa institucional.

Es lo que permitirá que Peñarol llegue a esa etapa vigente, competitivo y activo, como su historia lo exige.

Con todo el profesionalismo y con el afecto inmenso que le tengo a nuestro querido Peñarol, presento este trabajo.

Carlos Lazzarino Palermo
Planner Marketing Internacional