

# *¿Qué hacer para que los equipos peruanos puedan competir en la Copa Libertadores?*

CARLOS HEEREN Y GUILLERMO BYRNE<sup>1</sup>

FOTOS: JAIME RÁZURI

La receta que lleva a un equipo a triunfar en un torneo intercontinental como la Copa Libertadores parece evidente: buenos jugadores, una dirección adecuada y el soporte logístico apropiado. Y no solo buenos, sino también suficientes como para poder competir en este campeonato al mismo tiempo que juegan el torneo local.

La pregunta es, entonces, qué hacer para contar con un grupo de jugadores que puedan competir exitosamente en este tipo de torneos. En realidad, existen dos caminos. El primero es comprar jugadores en los mercados local e internacional, una práctica común entre los principales clubes europeos. Para ello se requiere el flujo de ingresos y el patrimonio necesarios para garantizar una nómina de tal nivel. La segunda alternativa es la autoprovisión de jugadores jóvenes mediante una formación planificada de menores, empleando esquemas de alto rendimiento.

Evidentemente, utilizar estas dos opciones simultáneamente aumenta las posibilidades de realizar un buen papel —de forma recurrente en el tiempo— en el torneo intercontinental. Por otro lado, no destacar en ninguna de las dos representa una receta casi segura para el fracaso, como se observa en los equipos que participan en el fútbol local. Es interesante notar que existen casos de éxito solo en los grandes clubes del continente. Vélez Sarfield de Argentina en 1994, y Once Caldas de Colombia en 2004, son muy buenos ejemplos de lo que se puede lograr con un trabajo de largo plazo en las divisiones menores. También están los equipos mexicanos como Cruz Azul (finalista de la Copa en 2001), cuyo éxito, más bien, fue el resultado de una adecuada selección de jugadores.

Ambas opciones, la de «comprar» una selección de jugadores competitivos o la de invertir en formar nuevos talentos, parecen muy difíciles de llevar a la práctica en la mayoría de los clubes locales. La razón es simple: la industria del fútbol profesional en el Perú se encuentra quebrada. De acuerdo con los cálculos realizados por Apoyo Consultoría en el año 2004,<sup>2</sup> el fútbol de primera división generó alrededor de 10 millones de dólares de ingresos ese año y perdió aproximadamente 2 millones de dólares. Cerca del 75% de estos ingresos provenían de contratos de televisión y auspicios en las camisetas de los equipos. Si bien no se cuenta con cifras públicas sobre los últimos dos años —en otros países, el equivalente de nuestra Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) las publica al cierre de cada año como una muestra de transparencia y buen manejo empresarial de la actividad—, no deben haberse producido variaciones significativas.

Lo anterior permite una primera conclusión: los clubes que actualmente juegan en la primera división del fútbol nacional no disponen de los fondos necesarios para comprar una nómina de jugadores de primer nivel o inmovilizar dinero en un proyecto de menores de largo plazo. En consecuencia, salvo por el esfuerzo singular de un equipo al que se suma la buena fortuna, no existe ninguna razón para pensar que un equipo peruano pueda competir exitosamente en la Copa Libertadores.

Ante esta situación, es importante preguntarse si es razonable esperar un cambio en la dinámica de la industria del fútbol en el Perú en los próximos años que permita generar los recursos necesarios para ganar la competitividad buscada. Al respecto, tampoco se debe ser muy optimista.

El problema de la industria del fútbol en el Perú es que está envuelta en un círculo vicioso.

Mientras se mantenga el actual modelo de negocios, seguirá decreciendo el interés de la gente y, con ello, los ingresos de la industria. Al disminuir los ingresos se atrae jugadores de menor calidad y se dispone de menos recursos para invertir en las divisiones menores, lo que lleva a una pérdida constante de la calidad del espectáculo. El lector no debe perder de vista que, a diferencia de otras industrias, la deportiva requiere que se presenten dos condiciones únicas: que todos los integrantes cuenten con un buen nivel, de modo de «generar espectáculo» y atraer al público y a los auspiciadores (los clientes de la industria); y que la competencia entre ellos sea reñida, lo que permite mantener el interés de los espectadores (los consumidores de la industria) hasta el final de la competencia ante la dificultad de predecir los resultados.<sup>3</sup>

La siguiente pregunta sería cómo romper con esta dinámica y pasar de un círculo vicioso a uno virtuoso de crecimiento y éxitos deportivos. La única alternativa pasa por inyectar capital fresco a la industria, a la vez que se introducen modelos de gestión empresarial de corte privado. Evidentemente, esto último obligaría a un cambio en la estructura societaria de los clubes, transformándolos de sociedades sin fines de lucro a sociedades anónimas, modelo utilizado en la mayoría de países de Europa y en las distintas disciplinas deportivas profesionales en los Estados Unidos. Por otro lado, se requiere desarrollar un «arreglo institucional» que favorezca el desarrollo de los distintos equipos que participan en el torneo (no se debe olvidar lo obvio: se necesitan dos buenos equipos para hacer un buen partido).

Un ejemplo digno de seguir es el de México, país que muestra el mayor desarrollo en América Latina en lo que respecta al manejo del fútbol como negocio. El sistema de franquicias empleado en las ligas estadounidenses es aplicado con éxito tanto económico como deportivo en ese país. De acuerdo con el reporte publicado por Deloitte and Touche (DT) en 2006<sup>4</sup> sobre el fútbol en la región, los ingresos de la liga mexicana están equitativamente diversificados entre los auspicios, las taquillas y la venta de jugadores (cada una con alrededor de 25% del total). La misma fuente informa que el porcentaje de ocupación de los estadios en México gira en torno a 60%, mientras que en el Brasil y la Argentina este indicador desciende a 30%. En el caso de México, los resultados empresariales han traído también, como era de esperarse, resultados deportivos no solo en los clubes sino también en la selección. El más saltante y que muestra la importancia para la industria del desarrollo de divisiones menores es el último campeonato del mundo en la categoría Sub 17.

En Chile, el ingreso de la inversión privada es la alternativa elegida por algunos clubes para tratar de romper el círculo vicioso del esquema tradicional del manejo del fútbol. Colo Colo ha sido el primer club de la región en lanzarse a la bolsa, luego de tres años de operar quebrado y con una deuda acumulada equivalente a 38 millones de dólares. Actualmente, la acción de Blanco y Negro, la empresa que cuenta con la concesión de los activos del Colo Colo por treinta años, ha registrado un alza de más de 90% en un año y el valor del club en la Bolsa de Santiago supera los 60 millones de dólares. Los directivos de la nueva sociedad son conscientes de las características de la industria y esperan que otros clubes fortalezcan sus estructuras societarias y profesionalicen sus equipos gerenciales para preservar esta tendencia positiva en el negocio. Afortunadamente, otros ya siguen sus pasos. Tanto la Universidad de Chile —también en quiebra y con deudas acumuladas equivalentes a 22 millones de dólares— como el club Unión Española han anunciado su interés en salir a la bolsa. A estos clubes se suma la decisión de convertirse en empresas —y con ello comportarse como tales— del Audaz y el Palestino (que ya es una sociedad anónima cerrada), y el brazo futbolístico de la Universidad Católica también lo estaría evaluando.

Si bien la única posibilidad de lograr un cambio significativo en los resultados de los equipos de fútbol profesional pasa por la profesionalización de la gestión del fútbol y la incorporación de capitales frescos, en el camino vale la pena observar las experiencias de equipos de otros países en las divisiones menores que podrían ser replicadas.

La Argentina y el Brasil son países en los que tradicionalmente los clubes se han orientado a constituir poderosas divisiones menores que, en los últimos años, se han visto acompañadas por inversionistas institucionales y Fondos de Inversión —como el de Boca Juniors— cuyos activos son jugadores. Ello permite tener equipos competitivos que se renuevan rápidamente e ingresos extraordinarios por la venta de sus mejores jóvenes talentos. Según el reporte de Deloitte and Touche, la principal fuente de ingresos de la Argentina y el Brasil es la proveniente de la venta de jugadores (50% en el primer caso y 30% en el segundo), situación que no se repite en ningún lugar del mundo. Es de esperar que si en el Perú es exitoso en el desarrollo de divisiones menores, el

resultado sea similar dado el modesto tamaño del mercado local. Sin embargo, es importante mencionar que este modelo de negocios genera dos riesgos difíciles de superar en el tiempo: una alta dependencia de esta fuente de ingresos y el consecuente riesgo del mercado mundial de pases.<sup>5</sup>

La última pregunta es si este cambio se producirá en el Perú. Lo cierto es que en España fue forzado por el Estado, utilizando como elemento de presión las deudas impagas de los clubes. El Colo Colo lo hizo tras quebrar. ¿Tendremos que esperar una quiebra de los clubes profesionales en el Perú para que se produzca el cambio que nos permita ser competitivos en el ámbito internacional, o este será impulsado por los mismos clubes?

- 1 Socio y consultor, respectivamente, de Apoyo Consultoría.
- 2 «Desarrollo e implementación de una estrategia de mejora de la competitividad e incremento de la rentabilidad del fútbol peruano». Apoyo Consultoría, junio de 2004.
- 3 En el caso del fútbol peruano, de acuerdo al citado estudio de Apoyo Consultoría, los tres equipos de mayor envergadura en nuestro medio —Universitario de Deportes, Alianza Lima y Sporting Cristal— concentraban 80% de los ingresos. Por otro lado, en los últimos dieciséis años, estos se han repartido todos los títulos profesionales y 73% de los cupos para los torneos internacionales. El resultado de lo anterior ha sido una excesiva predictibilidad de los resultados, desinterés de los clientes, disminución creciente de los ingresos y pérdida de la calidad del espectáculo.
- 4 «Latin American Football Money League». Deloitte and Touche, noviembre de 2006.
- 5 En la Argentina, el valor promedio de las transferencias cayó de 3,3 millones de dólares en 2004 a 2,2 millones en 2006, debido principalmente a una sustitución de mercados de destino de primer nivel (como Italia o España) por otros torneos de menor importancia (como Rusia y México).

