



Luis Roggero C.*
lcroggero@astec.com.ec

La crisis del fútbol ecuatoriano

El fútbol mundial y local cada vez moviliza más recursos. Se estima que los equipos europeos actualmente reciben ingresos cercanos a USD 23 mil millones al año, con un crecimiento del 5,6% anual en los últimos 5 años. En el caso del fútbol ecuatoriano, los equipos estiman gastar USD 54 millones en 2013, 8% más respecto al año pasado. Desde el punto de vista deportivo, los resultados alcanzados por el fútbol ecuatoriano en esta última década son los mejores de su historia. Sin embargo, la mayoría de los equipos atraviesan serias dificultades financieras. Ocho de los doce equipos de la Serie A suman deudas de alrededor de USD 33 millones. Las dificultades de los clubes ecuatorianos no son ajenas a los equipos del resto del mundo. La deuda de los equipos ingleses supera los USD 4 mil millones.

Esta crisis financiera de los equipos radica en la estructura organizativa de las ligas de fútbol, que desde inicios de la profesionalización, se diseñaron bajo la premisa de que los clubes no debían perseguir fines de lucro. Con el objeto de comprender mejor el origen y causas de la crisis del fútbol nacional, a continuación se repasa brevemente el inicio y evolución de la profesionalización del fútbol a nivel mundial y local. Posteriormente se expone el estado actual de las finanzas de los equipos ecuatorianos. Finalmente se presentan las dos relaciones fundamentales que rigen la industria de los clubes de fútbol producto de la estructura de las ligas, y que explican la crisis.

*Master en Gestión Empresarial, FLACSO Ecuador.

Presidente de la Comisión de Fútbol del Club Independiente del Valle. Co-fundador de FUTBOLMETRICS.

Breve historia del fútbol profesional

La práctica formal del fútbol inició en 1863 con la creación de la Asociación de Fútbol Inglés (FA). La FA se creó por un grupo de caballeros británicos, con el propósito de establecer un conjunto común de normas que permitiera difundir este pasatiempo, que se practicaba en los colegios y universidades de las élites británicas, para formar el carácter y transmitir los valores morales de la sociedad inglesa. Charles Alcock, una de las figuras más influyentes en su desarrollo inicial, dio origen al fútbol profesional con la institución de la FA Cup. El torneo se inició en 1871, incentivando la creación de equipos y motivando a que los aficionados paguen por asistir a los encuentros. Los clubes, para atraer una mayor cantidad de espectadores, empezaron a pagar a los jugadores a fin de reclutar a los mejores talentos.

A pesar de que los equipos demostraron tener un gran potencial para generar ingresos, la nobleza británica no pretendía que el fútbol se convirtiera en un negocio. En consecuencia, la FA impuso restricciones para evitar que los dueños de los clubes se apropiaran de los ganancias de los equipos. Creó, a través de un sistema de ascenso y descenso de categoría, una estructura de liga orientada a fomentar la competencia deportiva entre clubes y a restringir la capacidad de mantener monopolios geográficos. Además, prohibió que los clubes paguen dividendos superiores al cinco por ciento del capital suscrito.

El modelo del fútbol inglés se popularizó rápidamente por todo el mundo. La estructura organizativa de las ligas y el objeto sin fin de lucro de los clubes precisamente fueron los principales impulsores. El sistema de ascenso y descenso de categoría atrajo el interés de los aficionados de los equipos que disputaban los primeros puestos, así como el de los aficionados de los clubes que luchaban por evitar perder la categoría. Además, la misión social y sin fines de lucro de

los equipos motivó a que se involucraran activamente en la promoción y difusión del deporte sin necesidad de buscar un retorno a su inversión. La misión social de los equipos también permitió que los Estados contribuyeran en la construcción de estadios y rescates financieros de los clubes populares.

En el caso ecuatoriano, el fútbol tiene más de 100 años de historia. Juan Alfredo y Roberto Wright introdujeron el fútbol al país a finales del siglo XIX. Los primeros equipos se fundaron en Guayaquil, y en 1922 se creó la Federación Deportiva del Guayas a fin de formalizar su práctica. El fútbol profesional recién inició en 1950, año en el que la Asociación de Fútbol del Guayas promovió el primer campeonato profesional de clubes. Siguiendo a Bustamante (2006), al igual que en Inglaterra, la profesionalización del fútbol nació por una oportunidad de mercado. Su popularidad condujo a que los equipos establezcan relaciones laborales con jugadores y entrenadores. Remuneraciones a cambio de resultados.

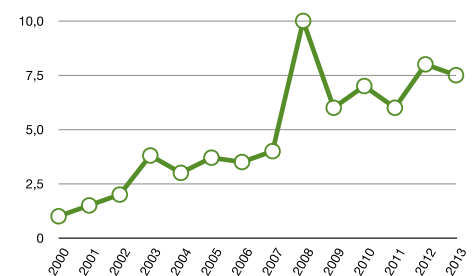
A nivel mundial los equipos de fútbol no movilizaban grandes cantidades de dinero previo a los años ochenta. Sin embargo, la televisión revolucionó la industria. Producto de la desregularización y privatización de la televisión, los canales y cable operadores privados empezaron a competir por adquirir los derechos de transmisión de las ligas como medio para atraer suscriptores e incrementar la venta de publicidad, inflando y modificando la estructura de ingresos de los clubes. Además, la televisión permitió que los clubes exploten otras fuentes de ingresos comerciales, gracias a una mayor exposición de las marcas auspiciantes. En Inglaterra los ingresos por televisión pasaron de USD 23 millones en 1991, equivalente al 9% del total de ingresos en ese año, a USD 1.622 millones en 2010, equivalente al 51% del total de ingresos. El fútbol ecuatoriano, en 2013 ingresó cerca de USD 18 millones por los derechos de televisión del campeonato, casi 80% más que en 2012.

El modelo del fútbol inglés se popularizó rápidamente por todo el mundo. La estructura organizativa de las ligas y el objeto sin fin de lucro de los clubes precisamente fueron los principales impulsores.

El sistema de ascenso y descenso de categoría atrajo el interés de los aficionados de los equipos que disputaban los primeros puestos, así como el de los aficionados de los clubes que luchaban por evitar perder la categoría.

Gráfico 1.

Crecimiento anual del presupuesto: Barcelona Sporting Club



Fuente: El Comercio.

Elaboración: Autor

El fútbol nacional no obtuvo mayores éxitos deportivos en sus inicios. Sin embargo, a partir de la clasificación al mundial del 2002, el fútbol profesional dio un giro en el país. La selección está a las puertas de clasificar a su tercer mundial, Liga de Quito ganó cuatro copas internacionales, y varios jugadores salieron hacia las principales ligas del mundo. No obstante, a pesar del progreso deportivo y la creciente disponibilidad de recursos, el fútbol ecuatoriano está envuelto en una profunda crisis financiera. Esta crisis también se replica en las principales ligas europeas, a pesar de que sus equipos disponen de mayores ingresos y de que en su mayoría son sociedades anónimas.

Tabla 1.

Ingresos y gastos totales anuales de la Serie A del fútbol ecuatoriano

Año	Ingreso Total Promedio (USD)	Gasto Total Promedio (USD)	Gasto Promedio /Ingreso Promedio
2002	1.167.945	1.156.500	99%
2003	1.299.212	1.184.143	91%
2004	2.466.824	2.458.147	100%
2005	2.561.491	2.441.347	95%
2006	2.189.919	2.405.538	110%
2007	2.432.094	2.653.270	109%
2008	3.320.905	3.458.264	104%
2009	3.222.849	3.527.924	109%
2010	3.608.336	3.625.055	100%

Fuente: Roggiero (2012)

El presupuesto de los clubes crece a tasas superiores a la economía del país. En los últimos tres años, el crecimiento del presupuesto de los equipos alcanzó una tasa anual compuesta de 13%, mientras que la economía en valores nominales creció 1 o 2 puntos menos (una economía recordemos, empujada por un muy alto precio del petróleo, que

puede o no ser sostenible en el mediano plazo). En el caso puntual de Barcelona S.C., el presupuesto experimentó un crecimiento compuesto anual de 17% en los últimos 13 años, varios puntos anuales por encima de la economía. Sin embargo, los presupuestos no alcanzan. Los clubes gastan más de lo que ingresan. La Tabla 1 muestra que entre el 2002 y 2010, el gasto promedio superó el ingreso promediado de los equipos, en seis de los nueve años.

Producto del excesivo gasto, año a año la mayoría de clubes acumulan más deudas (la mayor parte de corto plazo), que son resultado del déficit operacional más otros requerimientos como el financiamiento de la compra de los pases de jugadores. Se estima que el pasivo de Barcelona ya alcanza USD 20 millones, aproximadamente dos veces su presupuesto del 2013. Por su parte el Deportivo Quito, otro de los clubes representativos, acumula deudas estimadas en USD 5 millones, equivalente al 100% de su presupuesto para el presente año. Este tipo de deudas van contra las buenas prácticas de administración financiera, ya que no prevén una fuente de reembolso y superan la capacidad de pago de los clubes. Ocurriría lo opuesto si es que fueran producto de inversiones productivas, como para la construcción de estadios rentables y con capacidad de repago.

Este endeudamiento y la iliquidez impide que los equipos atiendan sus obligaciones, inclusive incumpliendo con el pago de remuneraciones a jugadores y entrenadores. A septiembre de 2013, los jugadores del Deportivo Quito están impagos desde abril, mientras que al cuerpo técnico le adeudan todo el año. En respuesta, el plantel principal decidió no presentarse a jugar, a pesar de ocupar el segundo lugar en la tabla de posiciones. Los jugadores de Barcelona y El Nacional tampoco se encuentran al día en sus haberes. El Servicio de Rentas Internas (SRI) es otro de los principales acreedores del fútbol ecuatoriano. De los USD 33 millones que acumulan en deudas los clubes de la Serie A, casi USD 5 millones son con el SRI. Las orga-

nizaciones deportivas están exoneradas del pago de impuesto a la renta, por lo que las deudas de los clubes con el SRI corresponden únicamente a las retenciones de impuesto a la renta e impuesto al valor agregado (IVA) que realizan a terceros.

Las dos relaciones fundamentales de la industria del fútbol

La crisis que actualmente atraviesan los equipos ecuatorianos no es novedad. Más bien, es casi inevitable. Bajo la premisa de que los equipos de fútbol no debían perseguir fines de lucro, las ligas no están diseñadas para proteger los intereses financieros de los dueños de los clubes:

- 1) se estructuran bajo un sistema competitivo de ascenso y descenso de categoría que no garantiza la presencia de un club en primera división, ni impide que nuevos equipos ingresen a un mismo mercado geográfico;
- 2) no obligan a que los equipos redistribuyan sus ingresos;
- 3) no establecen topes a los salarios de los futbolistas;
- 4) no limitan la movilidad de los jugadores entre equipos.

Consecuentemente, como bien señala Sloane (1971) en el primer artículo académico que estudia la economía del fútbol, el principal objetivo de los equipos es maximizar el éxito deportivo. Dirigentes, jugadores y aficionados tienen ese objetivo común. El problema subyace en que el éxito deportivo demanda grandes cantidades de recursos

Dada esta estructura de las ligas, siguiendo a Szymanski y Kuypers (1999), el fútbol se vuelve un concurso en el que la disponibilidad y efectividad con la que se utilizan los recursos influye significativamente en los resultados deportivos. Estudios de las principales ligas europeas muestran que el nivel de

gasto en sueldos de los jugadores determina hasta en 92% la ubicación final de los equipos en la tabla de posiciones. A esta primera relación se le conoce como la función de producción de los clubes, que tiene al talento como principal insumo para alcanzar el éxito deportivo. El salario refleja la calidad de los jugadores debido a que el talento es escaso, tiene libre movilidad y se negocia en un mercado competitivo.

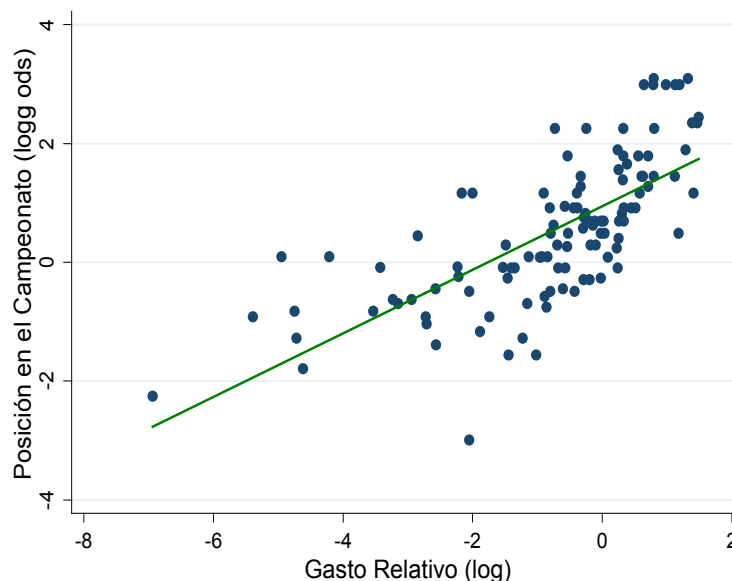
La relación entre el desempeño deportivo y el gasto en sueldos también se cumple en el fútbol ecuatoriano. Roggiero (2012), en base a los resultados deportivos y financieros de los clubes de la Serie A y Serie B en el período comprendido entre los años 2002 a 2010, muestra que el gasto en sueldos determina el 61% de la ubicación final de los equipos en la tabla de posiciones. Como se observa en el Gráfico 2, a mayor gasto mejor posición. La inferioridad del poder explicativo respecto al caso europeo es atribuible principalmente a la falta de fuentes de información transparente. El estudio se basa en las declaraciones de los equipos al SRI, que suelen ser imprecisas.

En la industria del fútbol se cumple una segunda relación fundamental, nueva-

mente acentuada por la estructura de las ligas, especialmente ante la ausencia de mecanismos de redistribución de ingresos: la disponibilidad de recursos de los equipos está determinada por el desempeño deportivo. A esta relación se la conoce como la función de demanda de los equipos, ya que mientras mejor es el *ranking*, mayor la demanda de sus principales fuentes de ingresos: boletos, derechos de televisión, auspicios y publicidad. Esta relación se produce debido a que, aun cuando los equipos tienen seguidores incondicionales, la mayoría de los aficionados son consumidores poligámicos que siguen al equipo ganador de turno. Siguiendo a Szymanski (2013), el mercado por capturar ingresos en tan competitivo como el mercado por capturar jugadores. Estudios de las principales ligas europeas demuestran que la ubicación de los equipos en la tabla de posiciones explica hasta el 89% de sus ingresos. Para el caso ecuatoriano, Roggiero (2012) muestra que el desempeño deportivo de los equipos determina el 79% de sus ingresos. Como se observa en el Gráfico 3, mientras mejor posición, mayores ingresos.

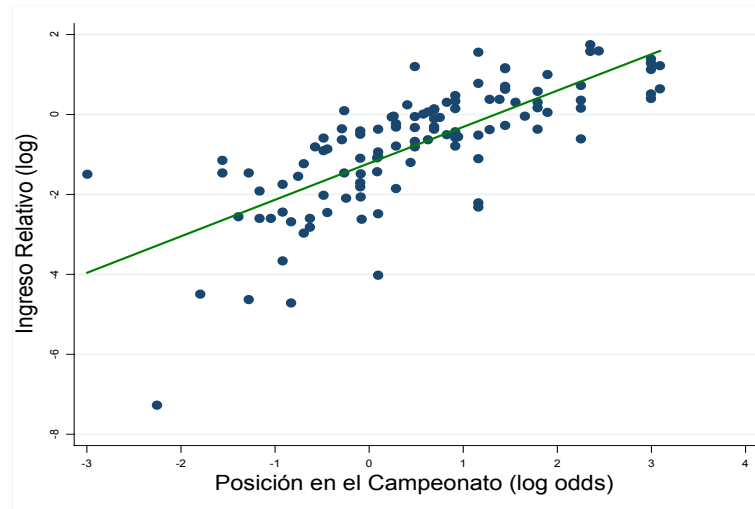
Producto de estas dos relaciones, siguiendo a Pérez-Cutiño (2007), para sostener la competitividad, los equipos

Gráfico 2. Relación entre el nivel de gasto en sueldos y el desempeño deportivo de los equipos ecuatorianos de fútbol entre los años 2002 y 2010



Fuente: Roggiero (2012)

Gráfico 3. Relación entre el desempeño financiero y la posición de los equipos ecuatorianos entre los años 2002 y 2010



Fuente: Roggiero (2012)

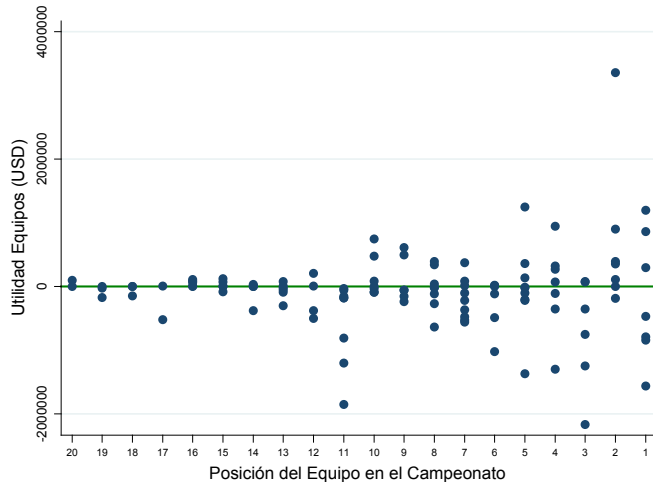
tienen que entrar en un círculo virtuoso de ganar partidos, para generar ingresos y reinvertirlos en mejorar la calidad del plantel. La demanda por recursos para obtener triunfos es tan significativa, que ni siquiera terminar en los primeros puestos garantiza un superávit financiero. El Gráfico 4 representa la combinación entre el ranking y las ganancias de los equipos ecuatorianos, demostrando que no existe correlación entre ambas variables. Dada la estructura de las ligas, como bien señala Kuper y Szymanski (2009), es improbable que los equipos generen superávits, ya que el hambre de gloria incentiva a que los rivales gasten lo que sea necesario para alcanzar su objetivo. Aun cuando signifique exceder sus presupuestos. El resto de equipos está obligado a por lo menos emparejar el gasto rival para no perder competitividad.

Como se observa, el fútbol tiene suficientes elementos sistemáticos para que los resultados deportivos y financieros sean predecibles. Los títulos nacionales obtenidos por Deportivo Quito en 2008, 2009 y 2011 fueron producto de incrementos significativos en las remuneraciones de los jugadores, con el propósito de armar un plantel de calidad. Así lo reconoce Fernando Mantilla, uno de los principales dirigentes del equipo en ese período. Menciona que solo

en 2010, el aumento en sueldos fue de 25%, superando la realidad económica del equipo. El impacto del incremento salarial se refleja en el deterioro actual de las finanzas del club.

Hay pocos equipos en el mundo capaces de desafiar estas dos relaciones fundamentales de la industria del fútbol. Ya sea constantemente obteniendo mejores resultados deportivos que los previstos por el costo de su nómina, o mayores ingresos que los determinados por su desempeño deportivo. El resto están condenados a que la persecución del éxito deportivo consuma todos sus recursos. Dada esta realidad, en Europa se están adoptando medidas sofisticadas, tales como el *Financial Fair Play*, que apuntan a frenar el manejo financiero irresponsable, pretendiendo que los clubes no comprometan recursos más allá de sus posibilidades. Sin embargo este tipo de medidas están sujetas a cuestionamientos legales y deportivos, ya que atentan contra la libre movilidad del capital y trabajo, y acentúan el dominio de los grandes equipos. En Ecuador por lo menos se tiene que requerir mayor transparencia en la gestión administrativa y exigir que los clubes garanticen y cumplan sus obligaciones con terceros, penalizando con puntos o prohibiendo la participación de equipos que no estén al día en sus haberes.

Gráfico 4. Diagrama de dispersión entre la utilidad y el desempeño deportivo de los equipos ecuatorianos entre el años 2002 y 2010



Fuente: Roggiero (2012)

Bibliografía

Bayas, Mauricio y Tito Rosales (2012). "La FEF se volvió árbitro en el partido de los derechos del fútbol". *El Comercio*, septiembre 2, Deportes.

Bustamante, Macarena (2006). "¡O rei futbol! Un análisis desde la economía institucional" *Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano -III: Mete Gol, Gana: El Fútbol y la Economía*, Fernando Carrion (edit): 129-144. Quito: Imprenta Mariscal.

Deloitte (2011). "Annual Review of Football Finance".

El Comercio (2010). "La crisis de Barcelona pasa por su modelo de gestión". Deportes, septiembre 29.

El Comercio (2012). "Los sueldos de jugadores están sobrevalorados en Ecuador". Deportes, agosto 28.

Gavilanes, Paola (2013). "Los Chullas se quedaron sin rumbo". *El Comercio*, abril 13, Deportes.

Gavilanes, Paola (2013). "D. Quito: la armonía es solamente un recuerdo". *El Comercio*, septiembre 1, Deportes.

Kuper, Simon and Stefan Szymanski (2009). *Why England Lose*. London, UK: HarperCollinsPublisher.

Pérez-Cutiño, Francisco (2007). "Innovative approaches to increase revenues for football clubs: Can good business sense

make football better?" MBA Individual Project, Judge Business School.

Puruncajas, Alex y Pablo Campos (2013). "Las deudas aprietan al fútbol ecuatoriano". *El Comercio*, abril 28, Deportes.

Roggiero, Luis (2012). El negocio no es redondo: determinantes del desempeño deportivo y financiero de los equipos de fútbol profesional en Ecuador. Disertación de Maestría. FLACSO- Ecuador.

Sloane, J. Peter (1971). "The economics of professional football: The football club as a utility maximizer" *Scottish Journal of Political Economy*, 121-146.

Szymanski, Stefan and Tim Kuypers (1999). *Winners and Losers: The business strategy of football*. Londres: Viking Books.

Szymanski, Stefan y Andrew Zimbalist (2005). *National Pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*. Washington D.C.: The Brookings Institution.

Szymanski, Stefan (2013). "Financial instability in football: problems and solutions". Ponencia presentada en Primera Conferencia Ernest Lluch de Economía y Fútbol, junio 17, Barcelona, España.

Velásquez, Javier (2006). "Historia del Fútbol Ecuatoriano desde Guayaquil" *Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano -IV: Quema de tiempo y el área chica*, Fernando Carrion (edit): 117-124. Quito: Imprenta Mariscal.