

# Crisis del fútbol en el Ecuador ... ¿crisis?



Pablo Lucio Paredes\*  
pabloluc@uio.satnet.net



El planteamiento de esta publicación es muy claro: analicemos la crisis que vive el fútbol ecuatoriano (y también de otros países gracias a la colaboración profesional de variados expertos). Visión muy concreta ... pero quizás vale la pena enfocarnos a la interrogante de saber si realmente hay una crisis del fútbol ecuatoriano, o es la crisis de algunos actores, o simplemente nadie está en crisis, esto, luego de analizar detenidamente el entorno empresarial, de la globalización y del propio fútbol lo que nos llevará naturalmente a conclusiones y propuestas.

\*Director del Instituto de Economía  
Universidad San Francisco de Quito

## ¿Cuándo podemos decir que una actividad cualquiera está en crisis?

Veamos la definición de la Real Academia de la Lengua:

### **Crisis -**

\*Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese.

\*Momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes.

Sobre esta base entendemos que hay crisis de una actividad, como un momento muy complejo que le puede llevar eventualmente a su desaparición y no solamente dificultades circunstanciales y razonablemente manejables y superables.

También cabe señalar que, en todos los casos la crisis puede afectar a la totalidad de los partícipes o solo a algunos de ellos sean estas actividades muy de mercado (empresas productoras de bienes o servicios cuyo fin esencial es el desarrollo vía rentabilidad para sus dueños) o actividades que parcialmente son de mercado pero también en parte penetran en otras esferas de las relaciones humanas como es el fútbol (sin fines de lucro, o donde la ganancia se mide de otra manera como el posicionamiento político o de prestigio, o acciones donde el sentimiento individual o colectivo juega un rol, o donde el legado cultural es importante). La distinción es esencial, porque en un caso hablamos de "crisis de esa actividad", en el otro caso solo de "crisis de algunos actores". Las preocupaciones y las eventuales intervenciones son muy diferentes en cada caso.

Tomemos la **primera** situación, la crisis global de una actividad en un país. Esta solo puede darse bajo algunas circunstancias:

**1)** Excesos financieros que llevan a una incapacidad global para cumplir con los

compromisos (deudas excesivas, precios o salarios desajustados etc...) y al mismo tiempo se da una de dos situaciones siguientes: o los acreedores estén dispuestos a forzar la liquidación o cambio patrimonial vía tribunales, embargos o huelgas para recibir sus pagos, o los dueños ya no estén dispuestos a poner nuevos recursos. Cuando los acreedores aceptan (de buena o mala gana) retrasar el cobro de las obligaciones pendientes, o cuando los propietarios siguen aportando recursos, la situación de crisis se aminora fuertemente. Estas crisis pueden ir desde crisis de liquidez hasta crisis estructurales mayores.

**2)** Falta de competitividad de esa actividad frente a actores similares en otros países de tal manera que las "importaciones" acaben con la producción local: salarios elevados, baja productividad (es decir en definitiva costos altos con calidad y eficiencia baja). En particular los problemas financieros pueden llevar a eliminar o disminuir drásticamente los presupuestos de investigación y desarrollo de nuevos productos, con el consecuente efecto destructivo en el mediano plazo.

**3)** Actividad que ha perdido el atractivo para los clientes potenciales: ejemplo, en el momento en que se desarrollan las ventas por Internet y las opciones electrónicas, las empresas especializadas en comercialización de libros o música desaparecen si no se reinventan completamente.

**4)** Entorno negativo que deteriora la actividad como puede ser la violencia, la corrupción o influencias financieras externas que parecen positivas pero terminan siendo lo contrario. En los dos primeros casos, las actividades se tornan defensivas en lugar de proactivas y minimizan la inversión y la búsqueda de calidad, además de desviar recursos y atención gerencial a defenderse de estos fenómenos. En el tercer caso, se trata por ejemplo de instituciones que de repente reciben cantidades inesperadas de recursos (en el fútbol, los equipos colombianos en la época de "esplendor" de los narcos traficantes, por ejemplo,

o los equipos que han multiplicado sus fondos por el aporte de magnates árabes, rusos o asiáticos ... obviamente entre estas dos situaciones hay una enorme brecha de legalidad) y el resultado es un desequilibrio enorme en el mercado y en los incentivos hacia la calidad: poco esfuerzo de formación, equipos con plantillas que cambian constantemente, sueldos astronómicos que presionan a los demás actores etc...

En **segundo** lugar hay la situación crítica de ciertos actores en una actividad, cuyas razones son en algunos similares a las anteriores, en otros casos muy específicas a su accionar propio (errores administrativos, excesos, mala planificación financiera, predominio de las variables personales sobre las económicas etc...).

Las dos deben ser cuidadosamente distinguidas. En el **primer** caso ciertamente hay que preguntarse desde la globalidad: uno, ¿qué condiciones de entorno mal planteadas o diseñadas afectan al conjunto de la actividad y deben ser modificadas?, dos ¿es esta una actividad que puede y debe mantenerse en el país?. En el **segundo** caso no se requiere intervención global, estamos solo frente a un proceso normal de mercado, la destrucción creativa, que cambia a unos actores por otros, o se fortalecen unos en detrimento de otros, los que están mal a veces terminan reaccionando ante la adversidad, pero el conjunto de la actividad sigue su curso normal o, mejor aún, creciente.

... ¿qué distingue al deporte de otras actividades de intercambio de bienes y servicios? Muy simple: si bien en el resto de actividades es sano existan múltiples partícipes porque eso genera más competencia, incentivos y creatividad, eso no es estrictamente necesario, un solo productor puede bastar para que exista oferta. En el deporte no es así: se necesita un conjunto de oferentes para que exista la competencia deportiva, un equipo solo no puede sobrevivir ...

Sin embargo esta última conclusión merece, en el caso del deporte una aclaración importante a partir de la pregunta: ¿qué distingue al deporte de otras actividades de intercambio de bienes y servicios? Muy simple: si bien en el resto de actividades es sano existan múltiples partícipes porque eso genera más competencia, incentivos y creatividad, eso no es estrictamente necesario, un solo productor puede bastar para que exista oferta. En el deporte no es así: se necesita un conjunto de oferentes para que exista la competencia deportiva, un equipo solo no puede sobrevivir, e incluso cuando existen muchos, la excesiva fortaleza de uno o dos actores frente a los demás puede a la larga mermar la calidad y desarrollo de ese mercado.

En consecuencia reglas que mantengan un cierto equilibrio competitivo pueden o no ser importantes, por eso por ejemplo en los EEUU, donde normalmente se aplican reglas más liberales en la economía que en otros países, en el deporte hay reglas muy fuertes de equilibrio: límites salariales, sistema de draft donde los equipos peor calificados pueden contratar a los jóvenes de mayor calidad etc.... Pero todo este esquema proviene de los propios actores y sus organizaciones deportivas, y no del Gobierno. Sorprendentemente en Europa las reglas son mucho más liberales, aunque ahora a través de la UEFA es posible se intenten imponer las reglas del fair play financiero que tiende a disciplinar los comportamientos llamados “excesivos” en el mercado .

## Economía y globalización

El mundo siempre ha vivido un continuo proceso de globalización, desde que los primeros hombres salieron de África. Proceso que se acelera y amplía en ciertos momentos con los avances tecnológicos, especialmente en el campo del transporte y las comunicaciones, o de orden institucional y legal.

Y en ese contexto de ampliación de opciones y mercado, se profundizan los pros y los contras del proceso de intercambio y especialización (los pros siempre superan a los contras, salvo en casos muy específicos en que los afectados no tienen alternativas y son sujetos a presiones que no pueden evitar).

Tomemos un caso muy simple el del café. Los productores proveen de café, y generalmente otros manejan el resto del proceso: transporte, seguros, distribución, mayoristas, venta minorista al consumidor final, generalmente a través de una marca que diferencia a unos de otros. En esta larga cadena, el productor generalmente recibe una pequeña porción del valor total (probablemente entre 10 y 20%), el resto queda en manos de productores de otros países. Ojo, esto no sucede solo con los bienes primarios, también en alta tecnología: Apple capta un valor mucho más alto de cada producto que vende, y deja una pequeña porción a los fabricantes asiáticos, porque la empresa americana aporta invención, diseño, creatividad y sobre todo marca que le permite vender productos relativamente similares con precios al menos un 20% más altos que sus competidores.

Sobre esta base cabe hacerse dos preguntas para entender la globalización:

**1)** ¿Los productores de países que reciben un pequeño porcentaje del valor total, deben sentir que han sido perjudicados por los demás? En realidad no, porque si no hubiera ese proceso de ampliación de mercados, ellos no tendrían en general mercados internos suficientes para vender (¿acaso podemos vender en el Ecuador todas las flores, café o banano que producimos?), o venderían afuera cantidades más bien limitadas.

**2)** ¿Quiere decir que estos productores nada pueden hacer y deben contentarse con ser proveedores de bajo valor? Por supuesto que no. Pueden hacer al menos dos cosas. La primera penetrar más en la cadena hacia el consumidor final, por ejemplo el café de Colombia que está presente en las calles del mundo a través de la marca de Café de Colombia

o Juan Valdez, floricultores ecuatorianos que mandan directamente sus productos vía correo express a una familia que hace una fiesta en los EEUU y ahora acompañado de buen chocolate ecuatoriano. La segunda es obviamente desarrollar productos de más valor, ejemplo Samsung que ya no solo fabrica componentes sino que ahora lanza productos finales muy apreciados por el consumidor, los productores de café que hacen café orgánico y lo venden a mejor precio o Starbucks que “reinventó” este negocio tradicional.

Estemos claros, todo esto se asienta en dos factores. Uno, cambios tecnológicos, por ejemplo, los floricultores ecuatorianos se apoyan en los avances como el Internet que les permite comunicarse directamente con el comprador final o la logística de transporte que permite llegar con productos frescos. Dos, cambios institucionales como los acuerdos de comercio que amplían mercados.

### ¿Y en el fútbol cómo se desarrolla esta globalización?

De la misma manera. **Primero** hay un mayor desarrollo del fútbol que se debe a cambios tecnológicos (ejemplo, la TV a nivel mundial) y a modificaciones institucionales, ejemplo, la ley Bossmann en Europa, la liberación de los pases de los jugadores que ya no son propiedad de los clubes sino se negocian por plazos, o la armonización a través de las fechas FIFA etc....

**Segundo**, hay una especialización que lleva a los clubes o jugadores latinoamericanos, africanos o incluso ahora asiáticos, a ser la parte baja de la escala de valor, y los grandes clubes europeos la punta alta del iceberg. En una primera instancia, este proceso era bastante piramidal: un pequeño equipo de un país latinoamericano formaba en sus primeros pasos a un jugador que era contratado (“comprado”) por un equipo de más prestigio de su propio país, luego

pasaba a otro país de “más nivel” ya sea en la misma América Latina o en equipo de “segundo nivel” de Europa para eventualmente terminar en las grandes Ligas y/o grandes equipos. Es el caso de Antonio Valencia: Lago Agrio, Nacional, Villarreal y Wigan, Manchester United. O del propio Ivan Kaviedes: Santo Domingo, Emelec, Perugia y no dio el salto final solo por sus comportamientos negativos, o Falcao vía River Plate. “Como en toda pirámide sectorial, detrás de las grandes empresas, hay un conglomerado de empresas medianas y pequeñas que cumplen cada una su rol importante en la estructura de mercado”.<sup>1</sup> Hay un proceso de “depuración y evaluación” de la calidad de los jugadores, de ir descubriendo más información sobre la real calidad del jugador (no solo técnica que es relativamente fácil distinguir, sino temperamento, capacidad de adaptarse a otros medio, trabajar en equipo, asimilar esquemas tácticos, crecer físicamente etc...).

Esta pirámide va cambiando con el desarrollo tecnológico (el Internet, la TV y otros, permiten conocer mejor a los jugadores casi directamente), con la ampliación de la capacidad financiera de los grandes equipos (apuestan a la contratación de muchos jugadores jóvenes y los colocan en otros equipos para observar su desarrollo), y con la creación de equipos cuyo objetivo es formar jugadores para abastecer directamente a los clubes al menos medianamente importantes (el caso del Independiente del Valle, aunque mantiene vivo su propio proyecto al mismo tiempo). Así ya se pueden saltar etapas y negociar directamente con los jugadores o sus clubes iniciales, ahí tenemos casos como Ramirez o Renato Ibarra o muchos colombianos que ya no pasan por los grandes clubes locales. Por eso en Argentina el campeonato local es cada vez de menor calidad y los “grandes” son cada vez menos grandes.

... Esta pirámide va cambiando con el desarrollo tecnológico (el Internet, la TV y otros, permiten conocer mejor a los jugadores casi directamente), con la ampliación de la capacidad financiera de los grandes equipos (apuestan a la contratación de muchos jugadores jóvenes y los colocan en otros equipos para observar su desarrollo), y con la creación de equipos cuyo objetivo es formar jugadores para abastecer directamente a los clubes al menos medianamente importantes...

<sup>1</sup> Pablo Lucio Paredes, El Deporte es más que el Deporte, Revista POLEMIKA, #7 Junio 2010, USFQ Quito

Obviamente en todo este proceso piramidal, la etapa inicial genera mucho menos valor que las últimas. Por ejemplo, Antonio Valencia quizás pasó al Nacional por algunas decenas de miles de dólares, luego fue a Europa por algunos millones, terminó el Manchester pagando más de 20 millones y podría haber una etapa adicional un poco más cara.

Todo esto tiene al menos tres consecuencias importantes:

**1)** Hay una presión al alza de los costos de los jugadores, como resultado de la mayor cantidad de dinero que se mueve en el fútbol. Precisemos que si no llegara ese dinero a los futbolistas, igual se quedaría en manos de alguien, sean estos intermediarios, medios de comunicación, anunciantes etc... El problema en ciertos casos es que no llega suficiente dinero a los clubes formadores o "dueños" temporales de los jugadores, aunque ahora ya hay un porcentaje para los formadores. Por ejemplo, con la venta de Ilarramendi al Real Madrid, su club originario recibió el equivalente a varios años de su presupuesto. Eso es lo que pasa en los mercados, las negociaciones entre partes van generando una repartición más amplia de los recursos, más aún cuando esas negociaciones se convierten en reglas.

**2)** Se aceleran los procesos. Los jugadores salen cada vez más jóvenes, lo que implica que se genera menos valor en esta primera fase porque aún no desarrollan su potencial, y el mercado aún no puede tener la información para evaluar su verdadero potencial. Y los equipos de cierto éxito no pueden mantener sus estructuras. Hace 50 años Santos y Peñarol compitieron con Real Madrid, Benfica o Internazionale casi con el mismo equipo durante una década, pero ahora es imposible por esa mayor movilidad de los jugadores: la Liga de Quito luego de ganar la Libertadores y el año siguiente la Sudamericana y la Recopa, no pudo retener a casi ningún jugador de los importantes (con la excepción de Norberto Araujo, todos salieron temporal o permanentemente en los 2 años siguientes).

**3)** Atrae inversionistas y directivos, extraños al fútbol en muchos casos, con una visión peligrosa de corto plazo.

Y volvamos entonces a las dos preguntas anteriores sobre la globalización:

**1)** ¿Los productores de fútbol (clubes, jugadores) que reciben un pequeño porcentaje del valor total, deben sentir que han sido perjudicados? En realidad no, la existencia del mercado globalizado les permite tener más opciones y oportunidades (y, claro, también los problemas antes señalados), y una mayor presión competitiva y de calidad. Si desaparece ese mercado, volvemos a una competencia más parroquial y de menor valor.

**2)** ¿Quiere decir que los clubes y jugadores nada pueden hacer y deben contentarse con ser proveedores de bajo valor? Para nada. Igual que en el resto de mercados, pueden hacer dos cosas:

**Uno**, penetrar más hasta el comprador final. Pero una característica del mercado futbolístico complica este proceso: el cliente final es el hincha (sea por medio de la taquilla, la TV etc...) y a éste se accede directamente solo a través de una presencia física que está limitada porque las ligas son solo para equipos locales (el floricultor vende flores a una familia americana y puede abrir una empresa allá, la Liga de Quito no puede ser parte de la liga española para vender su producto directamente a una familia española) y en consecuencia su presencia solo puede ser indirecta (y eso no es suficiente). Y lo mismo sucede con las competencias continentales que son parte importante del fortalecimiento de los equipos.

**Dos**, aumentar el valor de su producto. Innovar en el fútbol es difícil, aunque quizás es lo que ha sucedido en los últimos 10-15 años en que el fútbol se ha vuelto más ofensivo, abierto y dinámico (Barcelona y Bayern en estilos muy diferentes son un ejemplo). Pero ahí la pregunta sería ¿cómo lograr que el campeonato ecuatoriano sea atractivo no solo a nivel local? Es difícil, pero vemos

que el fútbol colombiano ahora tiene programas especiales en la TV internacional lo que no sucedía hasta hace poco. Sino la interrogante es ¿cómo lograr que las competencias continentales sean más atractivas? Una manera sería un acuerdo de las clubes para evitar que sus jugadores salgan muy jóvenes, y así mejorar el atractivo de los torneos locales y del continente. ¿Realista?. Pero innovar puede ser tener una incubadora de jugadores y venderlos directamente al exterior, por ejemplo.

Y también hay que agregar otra pregunta importante: ¿por qué, si hay más dinero en el mercado, ciertos clubes en ciertos lugares reciben una parte pequeña e incluso cada vez menos pequeña de ese pastel? Hay al menos dos explicaciones.

**1)**La existencia de organizaciones sin fines de lucro. En cualquier sistema económico, los recursos fluyen hacia donde generan mejores incentivos y huyen de lo contrario, es así como huyen de las organizaciones sin fines de lucro y se dirigen alrededor de ellas hacia los incentivos positivos (fideicomisos por ejemplo).

**2)**Un principio de la economía nos dice que una parte importante de los fondos de un mercado van a los recursos fijos, es decir los que no se pueden reproducir fácilmente, y eso significa dos cosas: los jugadores o entrenadores de talento especial, y los clubes que tienen las marcas más atractivas. La marca de alto prestigio es difícil de imitar y de crear, y esas marcas por diversas razones están en Europa.

### ¿Es el fútbol algo especial en relación a otras actividades?

Sí, porque nos apasiona ... pero no, eso no es suficiente. La pregunta es más amplia: ¿es el fútbol un bien o servicio que tiene o aporta algo más que cualquier otro bien o servicio a la sociedad, por lo cual debería tener un tratamiento

especial? La verdad yo no creo. Y quizás haciendo la pregunta más dramática: ¿cuándo desaparece un club es algo diferente que si desaparece una empresa X en el mercado de cualquier otro bien o servicio? La verdad tampoco lo creo ... y hay que reconocer que en el Ecuador en el tiempo han desaparecido (o casi) equipos de cierto éxito y nada pasó (Everest el primer campeón, el América de los 70 al que muchos les teníamos un gran cariño y aportó mucha calidad y garra, el dos veces vicecampeón 9 de Octubre etc...).

¿Por qué? Un criterio, es que a pesar de ser un hinchado apasionado del fútbol, creo que su cobertura social es bastante menor a lo que creemos, ¿cuánta gente va a los estadios? En el campeonato ecuatoriano de la A, hay 44 fechas de 6 partidos con un promedio de alrededor de 40.000 asistentes directos por fecha, pero no podemos multiplicar 44 por 40.000 para tener el número de interesados porque se repiten siempre los mismos (¡los que vamos al estadio regularmente nos encontramos siempre con las mismas caras!). Suponiendo (lo cual es quizás exagerado) que las personas rotan cada 4 partidos, el número de personas diferentes que van al estadio podría ser de alrededor de 160.000. ¿Y cuantos miran los partidos por TV que sean diferentes de los que van al estadio?. ¿Otros 160.000? Es decir reales interesados hay 320.000 como mucho. ¿Y si ampliamos a los que realmente están al tanto de lo que sucede y le pueden decir el Lunes lo que pasó el fin de semana? Los mismos, más otros 300.000. Llegamos a 620.000. No está mal, pero tampoco es gran cosa, ¡4% de la población! ... Los que se emocionan con la selección o partidos llamativos sin saber gran cosa de fútbol, son bastantes más, pero no se si realmente cuentan ... la fidelidad y apoyo de los hinchados es bastante limitado.

Un segundo criterio más esencial, es que no creo hayan actividades más o menos importantes en la sociedad (salvo algunas básicas como educación, salud o justicia). Todas se basan en cierto tipo de intercambio que se realiza por

**...La pregunta es más amplia: ¿es el fútbol un bien o servicio que tiene o aporta algo más que cualquier otro bien o servicio a la sociedad, por lo cual debería tener un tratamiento especial? La verdad yo no creo. Y quizás haciendo la pregunta más dramática: ¿cuándo desaparece un club es algo diferente que si desaparece una empresa X en el mercado de cualquier otro bien o servicio? La verdad tampoco lo creo...**

## ¿CUÁNTOS SE INTERESAN EN EL FÚTBOL REALMENTE?

-Una simple estimación personal-

	¿Cuántos?	Frecuenta los estadios	Juega y ve por Tv.	Está enterado de lo que sucede	Se emociona con los grandes eventos
El Super Hincha	160.000	x	x	x	x
El muy interesado	320.000		x	x	x
El informado	720.000			x	x
El "farandulero"	10'000.000				x

razones muy diversas. Es importante el fútbol, como lo es el productor de arroz o el dueño de un cine. Solo cambia el nivel de pasión (¡aunque hay apasionados del arroz!) pero no la esencia. Ciertamente algunos expertos y no expertos estiman que es enorme el impacto cultural de los éxitos de la selección en generar un espíritu de confianza, y mirarnos frente al mundo de manera diferente y más positiva, quizás .... Pero no he visto estudios reales que lo corroboren y tampoco creo que eso cambie la esencia de la sociedad más allá de los días siguientes al hecho emotivo.

Para mí el fútbol es un mercado de un bien o un servicio. ¿Y qué es el mercado? Un espacio virtual de intercambio entre personas, donde cada uno llega con sus gustos, preferencias, necesidades, deseos, iras, confusiones, historia, memoria, anécdotas, vivencias etc., y decide participar en él, con todos los defectos que cualquier relación humana implica: intentos de aprovecharse, quejas etc...El mercado no es ese monstruo devorador que algunos describen y que por sus incentivos monetarios estaría destruyendo al fútbol, creo que el fútbol es hoy muy atractivo y sin duda Messi o Ronaldo juegan con el mismo entusiasmo básico con que jugaban Pelé o Di Stefano.

Pero entiendo otras personas le den a estas preguntas una respuesta diferente: el fútbol sí es diferente porque genera identidad, cohesión social, emoción colectiva, es un elemento de la cultura y que el mercado deforma. "Gústenos o

no, el fútbol es uno de los más poderosos fenómenos sociales de este siglo con capacidad para expresar uno de los mayores simbolismos en la comunicación del mundo<sup>2</sup>. "Robert Louis Stevenson y su breve ensayo sobre la filosofía que existe en el ocio, en la segunda mitad del siglo XIX, rescata todo el sentido de lo que conlleva disfrutar del tiempo ocioso como una emancipación de la cotidianidad, algo que se extiende y se corporiza en los hábitos de ver y practicar deportes"<sup>3</sup>. Por ende los problemas de un club y de la estructura de conjunto del fútbol, se convierten en un problema que debe ser enfrentado desde la colectividad que se vería afectada por su desaparición o insuficiente desarrollo.

La otra pregunta que se combina con las anteriores es: ¿quién debe enfrentar los problemas del fútbol?. Mi respuesta es que en cualquier circunstancia los problemas los deben resolver los individuos y sus organizaciones más cercanas, y solo escalar en casos muy específicos, y necesarios, hacia estructuras más amplias. En el caso del fútbol ecuatoriano la solución debe venir de las organizaciones más inmediatas, esto es de los propios clubes. La siguiente etapa debe estar dada por el organismo que esos

<sup>2</sup> Fabio Arévalo, Fútbol: Pasión y Contradicciones, Revista POLEMKA, #7 Junio 2010, USFQ Quito

<sup>3</sup> Juan Jacobo Velasco, ¿De qué hablamos cuando hablamos de deportes y ocio en el siglo XXI?, Revista POLEMKA, #7 Junio 2010, USFQ Quito

...La otra pregunta que se combina con las anteriores es: ¿quién debe enfrentar los problemas del fútbol). Mi respuesta es que en cualquier circunstancia los problemas los deben resolver los individuos y sus organizaciones más cercanas, y solo escalar en casos muy específicos, y necesarios, hacia estructuras más amplias. En el caso del fútbol ecuatoriano la solución debe venir de las organizaciones más inmediatas, esto es de los propios clubes...

clubes se han dado libremente para resolver temas de conjunto, sería la FEF, pero en nuestro caso no es así, porque la Federación no es una organización de los clubes, sino una organización heterogénea y semipolítica, donde están los clubes profesionales pero también las asociaciones provinciales, y cada una con un derecho de voto similar. En cuanto al siguiente escalón, es decir Municipio o Gobierno, no creo deban tener rol alguno, y si se requiere una ley en la Asamblea Nacional, solo debe ser si es que la estructura funcional de los clubes necesita ajustes legales (lo cual no creo, pero puede ser una eventualidad).

Una vez más, entiendo que las personas que dan otra connotación a los clubes y al fútbol, planteen intervenciones externas de otra nivel, que van desde acciones directas del Gobierno, hasta leyes y regulaciones muy específica que obliguen a los clubes a manejarse de tal o cual manera (estructura, propiedad, obligación de comportarse financieramente de tal o cual manera etc...).

De esa "otra" visión del fútbol, surgen propuestas como la necesidad que la organización general y de los clubes sea más democrática y en particular integre más a los hinchas. Nadie duda que eso es cierto en la medida que estamos hablando de tomar más en cuenta las necesidades de esos hinchas, que sin duda son los que mantienen el espectáculo vivo a través de los tiempos y la memoria. Pero si se trata de integrarlos al manejo de los clubes, no entiendo. Pensemos en lo siguiente: los fanáticos de las motos Harley Davidson constituyen un grupo cuya forma de vida gira alrededor de la vida personal y de grupo (ropa, pelo, integración de las esposas etc...), y que posiblemente son igual o más fanáticos que los hinchas del fútbol más fanáticos, pero ¿alguien ha propuesto que participen en la organización y marcha de Harley Davidson (más allá de que estoy seguro, tienen un contacto muy cercano con la empresa en términos de marca, diseños etc...)?.

También se ha distorsionado mucho el término de democratización. Esta se

refiere a la vida política que debe ser democrática en el sentido de que las decisiones deben estar en manos de los ciudadanos, y deben existir contrapesos que mantengan ese poder en sus manos. Nada más. La democracia no está para regir otras actividades, y en particular las de mercado (y como lo he dicho, el fútbol para mí es una de ellas), donde existen relaciones contractuales de otra naturaleza: hay unos que ofertan y otros que demandan y se relacionan vía el intercambio de un producto (el fútbol) que al mismo tiempo viene acompañado de intercambios simbólicos (pero no es el único, porque cuando alguien compra un auto de una marca que le apasiona, también hay un intercambio de un producto acompañado de un proceso simbólico). La línea debe estar clara entre los que ofertan y toman ese riesgo, y los que disfrutan por el lado de la demanda creando además fidelidad, marca, memorias etc... Pero claro, siempre pueden los hinchas ser muy participativos como los del Bayern que financiaron en parte la compra de Podolski del Colonia, adquiriendo fotos suyas en la web!.

### ¿Y la crisis del fútbol ecuatoriano?

En un párrafo anterior hablamos de las crisis de conjunto y las crisis específicas en cualquier actividad. ¿Cuál de estos factores se puede aplicar al fútbol ecuatoriano?

#### **\*¿Excesos financieros?**

Ciertamente los hay, hay deudas impagas importantes en varios clubes del país, visiblemente los más importante son Deportivo Quito, Nacional, quizás Barcelona, y otros más. Pero las siguientes preguntas importantes, para saber si se trata de una real crisis, son: ¿los acreedores están exigiendo sus pagos a través de mecanismos realmente coercitivos? ¿los dueños ya no quieren hacer nuevos aportes?

...La democracia no está para regir otras actividades, y en particular las de mercado (y como lo he dicho, el fútbol para mí es una de ellas), donde existen relaciones contractuales de otra naturaleza: hay unos que ofertan y otros que demandan y se relacionan vía el intercambio de un producto (el fútbol) que al mismo tiempo viene acompañado de intercambios simbólicos (pero no es el único, porque cuando alguien compra un auto de una marca que le apasiona, también hay un intercambio de un producto acompañado de un proceso simbólico)...

Sobre lo primero vemos que importantes acreedores como son los jugadores presionan de manera muy tibia y discreta, salvo en el caso del Quito que fueron muy lejos y quizás Nacional. Hay otro tipo de acreedores que probablemente difieren sus pagos, esperan. Solo el SRI y el IESS han ejercido acciones de embargo concretas (aquí mi opinión es clara, no es posible las entidades estatales actúen drásticamente cuando otros acreedores muestran paciencia: no corren riesgos ni son generadores de riqueza, y ciertamente no deben dar subsidios ni regalos, pero sí deben estar más atrás en la fila de prelación). Otros acreedores (sobre todo otros clubes o jugadores que ya no están en la plantilla) ejercen sus derechos a través de la Federación amenazando incluso con paralizar las actividades y así logran ponerse al día. Pero así mismo vemos que nuevos potenciales acreedores todavía se siguen presentando: nuevos jugadores o entrenadores aceptan venir a los clubes, empresas hacen aportes publicitarios, entidades financieras se comprometen etc...

Sobre lo segundo, todavía los dueños de los equipos hacen sus aportes sean estos personales o a través de instituciones financieras que los respaldan. Nuevos directivos aceptan entrar en el proceso, conociendo las dificultades y sabiendo que toman grandes riesgos. Solo nuevamente el caso del Quito parece más grave, porque nuevas directivas dudan aparentemente en entrar al juego.

Todo esto nos haría pensar que quizás la crisis es localizada. Quizás ...

#### \*¿Falta de competitividad?

Todo lo contrario, el mismo proceso de globalización ha aumentado la competitividad de nuestro fútbol. Hay muchas medidas claras: por primera vez 3 clasificaciones casi seguidas al Mundial, mayor cantidad de jugadores nacionales contratados en el mundo, éxitos de los equipos locales (LDU campeón de América, y en promedio mejores resultados en torneos internacionales).

Incluso el fútbol es atractivo para la llegada de jugadores o entrenadores extranjeros de un nivel razonable de calidad.

#### \*¿Falta de atractivo?

Quizás si uno mide en términos de asistencia a los estadios, sí. En promedio los equipos tienen apenas algo más de 5.000 espectadores por encuentro con entradas promedio que no deben superar los 4 dólares por persona. Con 40.000 dólares mensuales no se mantiene un equipo.

Pero el interés por el fútbol sí crece en conjunto: más gente viendo los partidos por TV, más programas radiales o televisivos, más sponsors interesados en apoyar etc... aunque cómo lo dijimos, es un público talvez más limitado de lo que se cree.

\*¿Condiciones externas? Este tema es el más importante, quizás.

La violencia es un factor esencial. Ciertamente lo genera el propio fútbol, pero también es algo "importado" desde la sociedad, de su manera de percibirse, de resolver sus conflictos, de entender sus inequidades y sus posibilidades de expresión.

La corrupción que, me atrevo a creer, es un asunto aún interno al fútbol en el Ecuador y no ha desbordado hacia (o desde) esferas del lavado de activos u otros.

Ciertamente la influencia de la burbuja futbolística nacional e internacional, en el fondo en todas partes alimentadas por el éxito del fútbol, pero además por los petrodólares. No tengo duda que si mañana se desinfla el petróleo también se desinfla hacia niveles razonables el mercado del fútbol.

Diría pues que el fútbol ecuatoriano debe resolver sus problemas casa adentro. Y ahí viene el tema esencial de su mala organización que genera los desequilibrios económicos, que a su vez

son la base de cualquier otra problemática (salvo la violencia que tiene otra lógica "La violencia es concebida a partir de una relación particular del conflicto, que nace de una compleja construcción social y política en un territorio y en un tiempo específicos. Una afirmación de este tipo nos lleva a comprender las violencias como consecuencia de la interacción de múltiples actores directos e indirectos, históricamente constituidos"<sup>4</sup>).

El esquema de funcionamiento de los equipos ecuatorianos se basa casi exclusivamente en:

**1)** Lo que se llama el mecenazgo o el personalismo: una persona o un pequeño grupo se hace cargo de los equipos (finanzas, administración, área deportiva) generalmente en base a procesos poco transparentes, donde los llamados socios participan sin saber muchas veces cómo participan. O simplemente no hay socios y la transferencia se hace entre interesados

**2)** El interés de estas personas o grupos es muy variados: pasión por el fútbol y su club, deseo de llevar adelante proyectos exitosos, imagen personal que no pueden construir en sus actividades económicas exitosas que en general son anónimas, creación de una imagen política, intereses financieros de muy variado orden. Las dos primeras razones son las que potencialmente generan mejores resultados de largo plazo.

**3)** Los llamados socios son generalmente grupos muy pequeños (¿centenas?) que mezclan su afición con cierto interés en ayudar a que el club funcione y se financie mejor. Pero normalmente están muy alejados de los procesos.

**4)** El punto quizás más grave. Es de interés de todos (los entrantes y los salientes) mantener un esquema de muy poca transparencia, para así no asumir responsabilidades claras ni sobre las deudas que se dejan ni sobre las que se asumen.

---

4 Fernando Carrión, Fútbol y violencia: las razones de una sin razón, Revista POLEMIKA, # 7 Junio 2010, USFQ Quito

**5)** El interés (y a ratos necesidad) de éxito, empuja a privilegiar los resultados aunque sean de corto plazo en relación a la estabilidad financiera. Ojo: estabilidad financiera es muy diferente de equilibrio presupuestario. Lo primero señala la capacidad de seguir financiado razonablemente los compromisos adquiridos sin acumular más problemas hacia el futuro, lo segundo tiende a establecer reglas que limiten los presupuestos o las deudas en base a un criterio externo de lo que es sensato, creyendo que por definición endeudarse es insensato. Obviamente una parte de los clubes ecuatorianos no tienen ni estabilidad ni equilibrio, por eso los déficits y la acumulación de deudas que alcanzan casi el 100% del presupuesto de un año. Como además estas deudas son a plazos cortos, es evidente que la carga anual es inmanejable y solo lleva a ulteriores acumulaciones, más aún si el patrimonio de los clubes que son sus jugadores muchas veces no está en sus manos, sino de acreedores, fideicomisos, inversionista su otros.

**6)** Estructuras organizativas y de "propiedad" donde no están claros los derechos y responsabilidades.

## Conclusión

Luego de este recorrido, creo que las conclusiones que voy a plantear son bastante lógicas (aunque quizás no compartidas):

**1)** No hay crisis del fútbol ecuatoriano, que seguirá existiendo y funcionando, a ratos mejor o peor, pero más en la primera dirección si las instituciones específicas mejoran (clubes sean estos los mismo actuales o diferentes, FEF reformada).

**2)** Hay ciertamente crisis de algunas instituciones (clubes y FEF en su formato actual, no por falta de fondos sino por cierta indefinición en su rol). Pero pocos de los factores son de origen externo a ellas, quizás los únicos son la burbu-

**Ciertamente la influencia de la burbuja futbolística nacional e internacional, en el fondo en todas partes alimentadas por el éxito del fútbol, pero además por los petrodólares. No tengo duda que si mañana se desinfla el petróleo también se desinfla hacia niveles razonables el mercado del fútbol**

ja de precios y salarios generada en el Ecuador por la forma como se han utilizado los enormes recursos que han ingresado estos años, y la violencia.

**3)** Los clubes deben tener todas las formas de organización posibles que sus socios decidan. Ojo ser socios implica asumir derechos y responsabilidades, por eso hay que precisar qué es ser socios. Y las formas deben ir desde la decisión de tener o no tener fines de lucro (esta opción debe estar claramente abierta y es muy importante, lo cual implica obviamente que en esos formatos no deben tener exoneraciones tributarias), hasta los diversos formatos mismos de estructuración: mecenazgo, grupos familiares, instituciones basadas en un amplio grupo de socios/hinchas, sociedades anónimas, sociedades cotizadas en Bolsa etc... Las sociedades anónimas tienen la ventaja de ofrecer esquemas legales más claros, peor no hay razón de que sea un esquema ni único ni obligatorio. No hay razón de "privatizar" el fútbol solo en base a esquemas "empresariales" cuando hay otras formas de asociación (... pero ojo estos esquemas alternativos son casi siempre menos claros, y más manipulables por su falta de definición de derechos y responsabilidades). Y no hay razón de creer que con sociedades anónimas o similares, se evitan malas administraciones y manejos financieros desequilibrados, solo se potencia la posibilidad de ejercer responsabilidades para que los problemas sean más claros y se resuelvan más transparentemente. Las fallas son la esencia misma de una economía de mercado y competencia.

**4)** Lo importante es que en cualquier caso exista un solo principio básico: la claridad de derechos y responsabilidades. Es decir que al asumir un grupo el club en cualquiera de sus formatos, sepa por ejemplo qué activos tiene (incluyendo saber qué jugadores hacen parte del patrimonio del club y en qué condiciones, y cuales no ... no es pecado que haya jugadores manejados desde afuera a través de fideicomisos, pero eso tiene que estar claro), qué deudas con quién (todas las deudas para existir

deben estar documentadas y ser reconocidas como tal, sino no existen y no pueden ser demandadas) etc... Esa claridad de los balances es esencial para asumir responsabilidades. Lo que no es aceptado por las nuevas dirigencias o los socios en documentos legales, no existe. No se pueden simplemente trasladar problemas a terceros sin su aceptación. Sin responsabilidades al final hay más corrupción y quizás infiltraciones del lavado de dinero.

Evidentemente la existencia de un mercado de capitales permitiría caminar en esa dirección al igual que las sociedades anónimas, pero nuevamente eso no es un requisito indispensable. Al final los éxitos y los fracasos (incluyendo la quiebra) las deben asumir los que han aceptado las responsabilidades y deben encontrar mecanismos de salida como negociación de deudas, concursos de acreedores etc...

**5)** La responsabilidad en el tema de la violencia debe ser, de la misma manera, la base de la solución del problema. Los violentos deben ser castigados (a través de penas, prohibición de asistir a los estadios etc..) sean estos hinchas, espectadores o dirigentes (que a veces la fomentan en sus relaciones incestuosas con las barras bravas).

**6)** Debe existir la Asociación de los clubes (profesionales, semi profesionales o incluso amateurs si se han ganado ese derecho en la cancha) que participan en los torneos de primera y segunda categoría (¿hasta la segunda?). Ahí se deben tomar decisiones respecto a sus necesidades colectivas (horarios, negociación individual o en grupo con la TV, incluso negociación sana con la FEF respecto a los costos que implican los jugadores cedidos a la selección etc...). La FEF como tal, debe ocuparse de otros temas: las federaciones provinciales, la selección, obviamente su relación con la Asociación de los clubes etc...

**7)** Los clubes deben libremente decidir sus estrategias, por ejemplo el ser formadores o compradores de jugadores. En general las empresas tienen dos for-

mas de crecer, internamente en base a sus propias fortalezas y recursos, o adquiriendo activos externos. Hay buenas y malas empresas con ambas visiones. Y lo mismo es en el fútbol.

El fútbol seguirá porque es maravilloso ... para los apasionados como yo, es simplemente eterno Algunas instituciones desaparezcan quizás, pero la mayoría se ajustarán si las reglas de derechos y responsabilidades son más claras. Confiemos en que las personas y nuestras instituciones, son más sensatos de lo que creemos.

**La responsabilidad en el tema de la violencia debe ser, de la misma manera, la base de la solución del problema. Los violentos deben ser castigados (a través de penas, prohibición de asistir a los estadios etc..) sean estos hinchas, espectadores o dirigentes (que a veces la fomentan en sus relaciones incestuosas con las barras bravas)**