

CLUBES DEPORTIVOS, FÚTBOL Y MERCANTILIZACIÓN: LOS CASOS DE BOCA JUNIORS E INDEPENDIENTE EN LA ARGENTINA

María Verónica Moreira y Nemesia Hijós
Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Introducción

Este artículo trata sobre las estrategias que incorporaron determinadas instituciones deportivas en nuestro país con el fin de *modernizar* (1) su organización. En esta investigación, tomamos los casos de dos instituciones de renombre del fútbol nacional: el Club Atlético Boca Juniors (CABJ) y el Club Atlético Independiente (CAI). Más allá de los resultados que obtuvieron dichas instituciones en el proceso *modernizador*, ambas entidades trataron de fortalecer su imagen frente a otros clubes, en el plano nacional e internacional, con miras a conquistar la mirada de empresas de gran capital que oficiaran de *sponsors* o aliados en la capitalización económica y futbolística. La puesta en prácticas de las estrategias para posicionar a los clubes como *marcas* registradas en el mercado, a cargo de *especialistas* —particularmente del área de *marketing*— comenzó en la Argentina a mediados de los años noventa.

Los dirigentes que impulsaron la batería de medidas para ordenar la administración no respondían al perfil tradicional que se caracterizaba por el trabajo previo en distintas actividades en los clubes. Los representantes del proceso modernizador eran empresarios reconocidos en el mundo de los negocios, que pudieron ingresar, con una trayectoria más breve, al campo político deportivo gracias a la exposición de su capital económico y capital social. Con naturalidad, ellos usaban el léxico empresarial y planteaban públicamente ante los socios las medidas tendientes a reducir las pérdidas y maximizar los resultados económicos y futbolísticos.

Los datos que funcionan como evidencia de este artículo responden al trabajo de campo realizado en el CABJ y el CAI. El artículo no solo permite comprender las innovaciones realizadas durante *la gestión* de estos dirigentes, sino también relacionar dichos cambios con las transformaciones globales producidas originalmente en los clubes de Europa y con la reestructuración social y económica de nuestro país ocurrida en la década del noventa.

Genealogías y procesos de modernización en la organización deportiva

La gestión moderna del fútbol en Europa comenzó a gestarse a partir de la conducción de dirigentes con un perfil empresarial, que se inclinaban hacia la ética del lucro y las estrategias del *marketing* deportivo. Este proceso cobró notoriedad cuando el fútbol se convirtió, a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en “una práctica cultural dominante a escala global durante la década del noventa” (Villena Fiengo, 2003: 257). En este sentido, Proni y Zaia (2007) sugieren que en los países más ricos, donde la economía de mercado imperaba en el interior del campo deportivo, el fútbol se transformó en un producto sumamente valorizado, especialmente, por su potencial de *marketing*. Los dirigentes debían aspirar a posicionar a sus clubes en el mercado internacional con la intención de conseguir

auspiciantes lucrativos y procurar el aumento de las ventas de los productos derivados del fútbol. El *marketing* deportivo fue la carta de triunfo de varios de los clubes grandes y populares de Europa. El Manchester United de Inglaterra fue el paradigma de una institución exitosa: el 70 % de los ingresos del club correspondía al *merchandising* (Proni, 2000), es decir, a la venta de productos derivados de la marca de la entidad. El formato del fútbol-empresa implicaba la profesionalización de los directivos y la adopción de una organización supeditada a las leyes del mercado, en el marco del cual, además, el hincha era imaginado como cliente. El proceso modernizador conjugaba una serie de pilares: el *marketing* deportivo, la instalación del club como una marca, el crecimiento de las empresas patrocinadoras, la venta de productos licenciados, la remodelación de los estadios para transformarlos en centros de conferencias y paseos turísticos.

Un paso previo a este proceso fue la conversión de los clubes de fútbol en sociedades anónimas. Proni (2000) sugiere que la experiencia italiana en torno a la organización empresarial del fútbol funcionó como un modelo para otros países de Europa. En marzo de 1981, la legislación italiana de deportes profesionales dio libertad a los clubes de fútbol para convertirse en empresas comerciales, pertenecientes a grupos económicos privados. A cambio de esto, una comisión de vigilancia del Estado ejercería un fuerte control de la administración y una fiscalización de los balances de las instituciones. Subyacía la idea de que la transferencia del patrimonio de los clubes a empresas privadas sanearía las finanzas y moralizaría la gestión en las entidades deportivas que en ese entonces estaban sospechadas de corrupción y de tener lazos con la mafia. El proceso de intervención gubernamental y fiscalización pública del fútbol profesional tuvo peculiaridades y cronologías propias de acuerdo a cada país de Europa. Proni (2000) sostiene que fue en los años noventa cuando comenzaron a diseminarse las iniciativas de una legislación específica para el fútbol, que obligaba a los clubes a transformarse en sociedades deportivas comerciales o a someter periódicamente sus cuentas a órganos de control. Así, mientras en España se impuso un sistema optativo que contemplaba la continuidad de las asociaciones deportivas sin fines de lucro fuertemente controladas y fiscalizadas por el Estado (como el Real Madrid CF, FC Barcelona y Atlético de Bilbao) y la formación de sociedades anónimas deportivas, en Italia los clubes escogieron el modelo Fútbol S. A.

En este recorrido vale señalar un caso particular. En Inglaterra, los clubes ya eran empresas desde el siglo XIX. Cada institución estaba administrada por integrantes de una misma familia. El funcionamiento comenzó a cambiar hacia 1960 cuando nuevos cuadros de directores asalariados aparecieron en el seno del negocio familiar. Según Cruz (2005), a través de la actuación de los directores, las sociedades deportivas se afianzaron como empresas prescritas por la lógica de la eficacia y la competencia.

La modernización que tuvo como epicentro los clubes más importantes de Europa no fue un proceso homogéneo en los países receptores. La reforma se manifestó en distintas dimensiones siguiendo las particularidades que se presentaban en las configuraciones locales. Frente a la privatización de las entidades deportivas europeas, los clubes argentinos

continuaron siendo asociaciones civiles sin fines de lucro con un fútbol altamente profesionalizado a cargo de dirigentes que ejercían sus funciones sin recibir un salario a cambio. Esto imprimió una característica particular en la estructura del fútbol local: la coexistencia de dos éticas opuestas, con jugadores profesionales y dirigentes *amateurs* (Cruz, 2005). El proceso modernizador no solo preparaba el terreno para las innovaciones en el campo deportivo local, sino que parecía exigirlas para los equipos grandes y con posibilidades de insertarse en el concierto de clubes con alcance mercantil internacional. Si, como dice King (2009), el fútbol europeo consistía en un único mercado dominado por los grandes clubes que se ubicaban en puntos clave de una red que trascendía las fronteras nacionales (en redes transnacionales integradas verticalmente), los clubes mejor posicionados en el campo nacional pretendían también competir —aunque sea periféricamente— en el mercado global.

El Club Atlético Paranaense (CAP) es considerado un ejemplo de modernización en el fútbol del Brasil. Sus dirigentes buscaron la acumulación de una serie de factores atrayentes para realizar negocios rentables y aumentar el volumen de su capital económico y simbólico. La estrategia consistió en renovar el patrimonio del club para elevar la posición de este en el campo futbolístico. De esta forma, el CAP realizó un proceso de fortalecimiento de su marca teniendo como eje conductor la construcción de un nuevo estadio y un moderno centro de entrenamiento. La intención de los dirigentes era implantar al CAP en la primera plana del escenario futbolístico brasileño a fin de llamar la atención de futuros inversores. Según Mosko (2005), la demolición del antiguo estadio, la construcción de uno totalmente renovado sobre la base de los modelos europeos y la edificación del centro de entrenamiento más moderno del país, ponían de manifiesto que el objetivo de las autoridades era obtener un capital simbólico que elevara la posición de la institución en la lucha contra otras entidades. La institución fue el caso testigo donde la implantación de un proceso modernizador dio excelentes resultados. Después de la inversión edilicia y de la formación de un plantel competitivo, el CAP obtuvo sus primeros campeonatos nacionales a partir de 2005. El hecho, desde luego, incrementó, como esperaban las autoridades, el valor de su marca e imagen en el concierto de otros clubes en el país.

Proni y Zaia (2007) hacen una advertencia sobre este tipo de inversiones. Puede suceder que determinados clubes de prestigio en el campo deportivo hagan abultadas inversiones de dinero —al invertir en *merchandising* y en la incorporación de jugadores estrellas—, que desarrollen una óptima gestión con una rendición económica superlativa, pero sin resultados deportivos positivos. Así, concluyen los autores, vencer en los torneos sigue siendo un objetivo que los dirigentes de los clubes de elite deben perseguir.

En la Argentina, los clubes son entidades civiles al mando de dirigentes que no están necesariamente preparados para las reglas de juego de un campo signado por la mercantilización. Desde hace unos años, para suplir esta falta, los dirigentes contratan personal especializado para áreas como el *marketing* deportivo y la administración financiera. Así, la profesionalización del fútbol refiere al uso de estrategias de mercado para una

capitalización exitosa de sus recursos. El fútbol nacional se fue adaptando a las exigencias mundiales y fue adoptando medidas provenientes de un mercado deportivo más competitivo. Cabe señalar que una condición de posibilidad de este desarrollo fue la inserción de los medios de comunicación en el campo del deporte. El fútbol se convirtió en objeto de significativas operaciones económicas gracias a la visibilidad que obtuvo en los medios de comunicación. Gil explica que en la Argentina:

... el salto fundamental hacia la definitiva posesión del fútbol mediático fue dado el 19 de abril de 1991, ocasión en la que TyC firmó con la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) el convenio por la transmisión de los partidos del fútbol profesional, por la entonces llamada *Televisión Satelital Codificada* (en porcentajes iguales con el *Grupo Clarín*) [...]. En ese momento, TyC logró hacerse además con el control de los calendarios del fútbol al programar según sus intereses los días y los horarios de los encuentros del certamen de primera división (Gil, 2000: 3-4) (2).

Esto fue preparando el terreno para un cambio en la composición de los ingresos económicos de las instituciones, que comenzaron a recaudar un mayor volumen de dinero gracias a los derechos cedidos para la transmisión de los partidos, la publicidad de las empresas auspiciantes y el *merchandising* (Proni y Zaia, 2007).

Transformaciones futbolísticas localizadas

Según Henrique de Toledo (2002), criterios más racionales y universalizados se fueron imponiendo en los clubes de fútbol brasileños para formar un nuevo tipo de elite, la cual fue reclutada de otros dominios, diferentes de los alineamientos tradicionales impuestos por las sucesiones familiares y la circulación restringida de cargos y derechos entre los sectores de socios antiguos o vitalicios. Los nuevos dirigentes eran egresados de institutos de formación en gestión y administración. Era una elite creada en un medio universitario. Allí se formaban cuadros de dirigentes que eran atraídos por las alternativas profesionales del mercado deportivo. Los dirigentes egresados de tales centros de formación sabían dominar la gramática empresarial, los fundamentos de la administración, los procesos racionales y optimizados de la administración y del *marketing* deportivo. Los nuevos políticos empresarios fueron desplazando a los dirigentes que nacieron dentro de los clubes, insertos en ellos mediante redes de relaciones personales y de afinidades establecidas localmente (Toledo, 2002: 23-24).

La implantación de nuevas reglas de organización del fútbol profesional en la Argentina hacia los años noventa coincidió con llegada de políticos con breves trayectorias en el campo futbolístico. Los individuos que comenzaron a integrar las Comisiones Directivas de los clubes locales conocían las estrategias y las reglas del mercado porque participaban activamente en el mundo de los negocios. La relación entre el espacio de las ocupaciones privadas que ellos tenían como empresarios o directivos de firmas comerciales y el léxico empresarial que utilizaban era notoria. En este período se gestó la contratación de especialistas en *marketing* deportivo y administración económico-financiera. Los *técnicos* eran los encargados de implementar criterios más racionales y universalizados (Toledo, 2002) para organizar el club y

la batería de oportunidades que se abrían en torno a un fútbol televisado. La valoración positiva de *lo técnico* se manifestó en un aspecto inédito: algunos especialistas contratados, que cumplían funciones centrales (Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Marketing y Gestión Comercial, etc.) eran simpatizantes de otros clubes. Antiguamente, cuando las funciones administrativas de los clubes no eran tan especializadas, los cargos se dividían entre los dirigentes elegidos por —y entre— los socios.

Un criterio racional del proceso modernizador fue la creación y la comercialización de *la marca* de los clubes. Este carácter innovador tuvo lugar en la entidad con mayor cantidad de hinchas del país: el Club Atlético Boca Juniors (CABJ). El abanderado de dicho proceso fue el afamado y millonario empresario, Mauricio Macri. El plan impulsado por este dirigente era el eco natural de un proceso global, más profundo y abarcador, que se expandía desde su centro hacia el resto del mundo. Como observamos, el proceso modernizador se caracterizó por la aplicación de técnicas que permitieron maximizar la utilidad del fútbol. Bajo el eslogan *Para recuperar la gloria perdida*, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, el empresario e ingeniero Mauricio Macri asumió como presidente del CABJ en diciembre de 1995 (posteriormente fue reelecto en 1999 y 2003). Las medidas impulsadas en su *gestión* llevaron al club a crecer económicamente y a ser una de las marcas corporativas de mayor facturación. El plan de reestructuración de *la imagen* de la institución fue un ejemplo de lo que se denomina *sport management* que, sintéticamente, refiere a la aplicación de técnicas y estrategias propias de las compañías modernas. Así, su reorganización incluyó algunos elementos de la competencia empresarial: la creación de una identidad para distinguirse como una institución distinta; la formación de una imagen a través de la cual el club sería visto y reconocido a nivel mundial; y la contratación de un *coaching gerencial* que en la entidad se tradujo en la incorporación de un líder con la suficiente empatía para resolver los problemas internos del equipo profesional de fútbol, el Director Técnico Carlos Bianchi.

Los discursos de Macri marcaban una fuerte diferenciación con Antonio Alegre y Carlos Heller, presidente y vicepresidente del CABJ entre 1985 y 1995:

... [ellos] no supieron capitalizar ese golpe de la fortuna para trazar una estrategia a largo plazo (algo fundamental para la supervivencia de cualquier empresa, y sobre todo de los deficitarios clubes de fútbol), ordenar internamente la institución y presentar un plantel altamente competitivo [el objetivo propio era] [...] lograr que Boca sea un club distinto en todo sentido [...] en la recuperación de una identidad moderna que volviera a insertarnos en el mundo del fútbol y, por supuesto, en sus finanzas (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009: 29 y 35).

Como parte de la modernización del club, se crearon gerencias, departamentos, secretarías y subsecretarías. Por ejemplo, el *Departamento de Marketing* cobró entidad para orientarse a la búsqueda de un grupo selecto de *sponsors* que quisieran colocar sus nombres en la camiseta oficial del equipo, la indumentaria, el estadio, las canchas de entrenamiento y las sesiones de prensa (Coca-Cola, Aerolíneas Argentinas, Good-year, Megatone, etc.). *El programa de licencias* impulsado por este sector ofrecía a empresas de distintos rubros, la posibilidad de usar *la marca CABJ* y sumar el valor agregado de esta a sus productos y servicios (Nike,

Mastercard, entre otras). Dicho proceso se caracterizó por la aplicación de técnicas que tendrían como objetivo primordial la maximización de la utilidad y el beneficio del fútbol y los productos derivados de este. Así, se pusieron en circulación en el mercado una amplia variedad de productos con un sello oficial de la institución. El Gerente General que estuvo junto a Macri por doce años contó:

Desde un caramelo Arcor hasta un Porsche Cayenne que vale 260 mil dólares, que es una camioneta impresionante, que tenía detalles de jerarquía como por ejemplo: la bochita de la caja de cambios hecha por Giovanni Di Firenze y adentro estaba el escudo de Boca, después tenía otros detalles que ni me acuerdo... Vos sabes que de esos se vendieron 5. A Boca le correspondían 5 mil dólares por cada uno. No era el hecho en sí de lo que ganábamos [...] Productos Boca, que tenían un holograma que era imposible de falsificar. Ahí está la lucha nuestra, todo lo trucho que se vende en la Argentina y que se permite [...]. Pero nosotros estábamos supercontentos.

Los dirigentes suponían que los clubes deportivos que gestionan de esta manera en algún momento iban a lograr la gloria deportiva. Como señalamos anteriormente siguiendo a Proni y Zaia (2007), vencer en los torneos seguía siendo un objetivo que los dirigentes de un club de elite debían perseguir. En este caso particular fue posible advertir la relación estrecha entre la forma de gestionar un club de fútbol desde el punto de vista empresarial, tomando los modelos de las empresas con fines de lucro, y los resultados deportivos favorables. En este proceso fue central la constitución de un equipo competitivo. Precisamente, entre *las ideas revolucionarias* de Macri, el ex Gerente General de su gestión recordó un mecanismo utilizado con eficacia en el fútbol americano y en el básquet de la NBA (National Basketball Association): la creación de un fondo de inversión.

Hubo un hito importante que fue el que permitió el salto definitivo que fue el que permitió pasar de ser un club deficitario a un club supervital. Fue una jugada bastante elocuente, que fue el fondo común de inversión Boca Juniors: BoJuF [...] necesitábamos ahora privilegiar el tema deportivo, no teníamos plata, no teníamos plata para salir a comprar un nuevo plantel [...]. Lo primero que planteó Macri fue que él iba a salir de garante del fondo ¿Cuál era la garantía que tenían todos los que compraban una acción de ese fondo? Macri. [...] Boca salía a decir que con la plata que se recaude con la venta de esas cuotas, parte vamos a salir a comprar jugadores. La compra de esos jugadores la va a pagar el fondo, el fondo va a ser el dueño de ese jugador, pero el contrato, el sueldo, la prima y el premio, lo va a hacer Boca Juniors, que además lo va a poner en vidriera [...] no es lo mismo una vidriera como Gimnasia y Esgrima de La Plata con Guillermo Barros Schelotto, que Boca Juniors campeón del mundo con Guillermo siendo el número 7. Entonces, si el jugador se vendía, el 50 % le quedaba a Boca y el 50% iba al fondo. Es decir, el fondo recuperaba plata, o ganaba plata, y con esa plata podía volver a comprar.

El fondo de inversión permitió recaudar 14.200.000 dólares que fueron destinados para la compra de 14 jugadores. Junto al Director Técnico Carlos Bianchi, el equipo profesional de fútbol concretó el objetivo de la obtención de títulos nacionales (Apertura 98, Clausura 99, Apertura 2000) e internacionales (Libertadores 2000, 2001, 2003 e Intercontinental 2000 y 2003). Lógicamente, la cruzada económica y deportiva revalorizó, aún más, la imagen del

CABJ e incrementó las ganancias de todos los sectores: desde jugadores que firmaron contratos más favorables, empresas que comercializaron más productos, hasta los dirigentes que ganaron en reputación.

Otro club que llevó a cabo un proceso de modernización en el fútbol —pero con resultados parciales— fue el Club Atlético Independiente, otra institución grande del fútbol nacional. El presidente que se encargó de dicho proceso fue Julio Comparada, un hombre de fortuna, de una solvencia económica que superaba ampliamente la posición material de los dirigentes y de los socios politizados que participaban del juego electoral. La prosperidad material de Comparada acreditaba a su vez la posesión de una red de relaciones sociales influyentes. El pilar de la campaña política de Comparada fue su presentación como un hombre joven y exitoso en el mundo de los negocios (relacionados con los seguros y las inversiones inmobiliarias). Julio Comparada fue elegido por los socios como presidente del CAI en 2005. Posteriormente, renovó su mandato en 2008. Este dirigente —como Mauricio Macri— no tenía ni podía exhibir una trayectoria en materia de fútbol y deportes, a la vieja usanza de los dirigentes que tenían un perfil ligado al trabajo prolongado en distintas comisiones y sectores de la entidad. *Los dirigentes de tradición* eran personas que *habían hecho carrera* en el club o en una institución de menor calibre, pero con un funcionamiento similar en cuanto a su estado jurídico y al objetivo colectivo como asociación civil. Julio Comparada y Mauricio Macri representaban la estirpe del *nuevo político* que no era reconocido, precisamente, por sus habilidades en la dirigencia deportiva y futbolística.

Como el CABJ, el CAI tenía una posición de privilegio en el campo futbolístico. El club contaba con un capital simbólico constituido por los títulos nacionales e internacionales. La institución era respetada también por el espacio que históricamente le había brindado a los deportes *amateurs* y a las actividades recreativas y culturales. Esta última característica lo distinguía de su par. No obstante, ambos clubes respondían a las expectativas de las empresas inversoras y patrocinadoras que observaban con buenos ojos la gran cantidad de hinchas o, si se quiere, de clientes. Los clubes grandes gozaban de un crédito fundado en la cantidad de hinchas, que funcionaban como una base de consumidores de los productos de las compañías que oficiaban de sponsors o compraban sus licencias. En esta línea, se inscriben las afirmaciones del ex Gerente General del CABJ:

Tenemos una base muy importante que es el socio y que pone en juego su pasión, tenemos que saber explotar ese campo pero también cuidarlo, ellos nos depositaron su confianza, pero nosotros sabemos que ellos son lo más valioso que tiene el club. Las políticas empresariales y los manejos económicos los afectan, pero en el buen sentido, nosotros no vamos a hacer nunca nada que le afecte al socio negativamente, que lo perjudique.

No era casual que, como empresarios, Macri y Comparada incorporaran en el lenguaje político deportivo un léxico proveniente del mundo de los negocios, proponiendo la posibilidad de pensar políticamente los asuntos del club desde otra perspectiva. En las conversaciones con los socios y en las cenas organizadas para impulsar su candidatura, Comparada agregaba una

dimensión novedosa en la institución: hacía referencia al club como *la marca Independiente*. A los pocos meses de su consagración como presidente expresó en la revista oficial de la entidad:

En el año de nuestro centenario estamos tomando decisiones fuertes [...]. Estamos detrás de las distintas disciplinas para lograr que tengan un financiamiento propio [...]. Trabajamos para recuperar la marca independiente. Por eso hemos convocado a una de las consultoras deportivas más importantes del mundo para que desarrolle un nuevo concepto en comunicación e imagen de marca.

El dirigente, que se inspiraba en las formas que signaban el modelo empresarial de los clubes europeos y del CABJ, pensaba impulsar a través de la imagen del club inversiones privadas e ingresos por la venta de licencias y de *merchandising*. El reconocimiento que tenía Comparada en el plano de los negocios facilitó el acercamiento de empresas patrocinantes cuando el club carecía de crédito después de la gestión fuertemente cuestionada de su antecesor en el cargo. Frente a la falta de credibilidad, Comparada se posicionó como *garante* de los contratos con las sociedades comerciales que llegaban para invertir. Entre las empresas influyentes se encontraban Coca Cola, que fue auspiciante de los primeros números de *la Revista Oficial del CAI* que comenzó a editarse justamente cuando el empresario se convirtió en presidente; Flecha Bus que era auspiciante y además la empresa que trasladaba a los jugadores profesionales a los estadios de fútbol en un micro totalmente impreso con dibujos alegóricos a Independiente; la compañía de servicios de correo OCA, que era la encargada de la entrega de la Revista Oficial del CAI en los domicilios de los socios; y Forjar Salud (Obra Social de la Unión Obrera Metalúrgica) que estampaba su nombre en la camiseta oficial del equipo de fútbol.

El Departamento de Marketing lanzó un programa que incluyó la venta de productos muy diversos con el escudo del club y el logo que rezaba *Producto Oficial*. La medida pretendía regularizar la venta y el consumo de productos fabricados ilegalmente. La ropa oficial que vestía al plantel profesional de fútbol podía comprarse en las tiendas de venta autorizada y llevaba el holograma de autenticidad. El negocio creció y comenzó a diversificarse. Para dar solo algunos ejemplos, el CAI lanzó la línea de ropa estudiantil *Back to school* que incluía cartucheras, carpetas y cuadernos; una línea de *ropa chiquita para diablitos* que ofrecía enteritos para los niños y una línea de invierno con gorros de lana, polares, bufandas y camperas; además de los tradicionales artículos como pelotas de fútbol, gorras, sábanas, acolchados, vasos de vidrio, llaveros, chombas y remeras. También comercializaban vinos con dos variedades distintos en un envoltorio especial con colores y diseños llamativos para atraer el interés de los hinchas. A las bocas de expendio conocidas se le sumó la modalidad *E-shop* que respondía a la compra por catálogo a través de la web oficial del club. Asimismo, como su par el CABJ, la entidad puso en práctica la modalidad de la venta de licencias a determinadas empresas que comercializaban sus productos —termos Lumilagro, tarjeta de crédito VISA, etc.— con el valor agregado de la marca Independiente.

Comparada creó, como lo hizo Macri, la figura del *manager general* en el Departamento del Fútbol Profesional. La incorporación de un puesto de dirección rentado en el fútbol no respondía a la modalidad tradicional que se caracterizaba por una conducción formada en su totalidad por dirigentes surgidos del conjunto de los socios. La incorporación de esta figura produjo controversias pues el puesto fue ocupado por un exjugador de la institución, con *cualidades técnicas*, que era simpatizante de Racing Club, histórico rival de Independiente.

El carácter mercantilista del CAI se observó en el deseo de separar el fútbol profesional de las disciplinas *amateurs*. Tradicionalmente, el fútbol fue el gran abastecedor que permitía financiar el crecimiento y el desarrollo de las actividades sociales, culturales y deportivas *amateurs*. La mentalidad empresarial y moderna proponía que el fútbol profesional funcionara como un sector diferente —impulsado por su lógica comercial—, al tiempo que el resto de las actividades buscaban un *financiamiento propio*. El planteo se diferenciaba del modelo antiguo acostumbrado a invertir las ganancias del fútbol en pos del crecimiento del patrimonio edilicio y de la promoción de prácticas alternativas (escuela, deportes no profesionales, reuniones sociales, etc.). Se presentaba una situación paradójica: frente a las transformaciones del fútbol profesional, en el que había que ser más competitivo con un plantel de futbolistas que pusiera al club en los primeros lugares (y así atraer mejores negocios con las empresas), en el marco de una institución con déficit económico y financiero, había que resolver cómo sostener el resto de las actividades y cómo impulsar nuevas medidas que no fueran contra la tradición muy anclada entre los socios de sostener un “club social y deportivo”.

Con el mismo perfil empresarial, se expresó el ex Gerente General del CABJ (hinchas del Club Atlético Vélez Sarsfield):

Nosotros particularmente generar un instituto educativo es algo que no tenemos en mente porque las experiencias nos demuestran que es malo, nos demuestran que no funciona y además porque consideramos que la educación tiene que estar en manos del Estado, que en ese sentido es el máximo responsable de mejorar esa herramienta igualadora por excelencia que es la educación [...] Boca es tremendo pero futbolísticamente [...] tenemos un problema existencial y es que Boca no es un club social, es un club evidentemente de fútbol. La gente se asocia por dos o tres motivos, el primer motivo es porque es un orgullo ser socio de Boca, el segundo motivo es porque es una necesidad para poder ver un partido, porque si no hoy se hace cada vez más imposible de ver, entonces eso te asegura poder entrar por lo menos [...]. Entonces nuestra preocupación pasaba casi exclusivamente por darle algún tipo de beneficios en cuanto a lo futbolístico, el resto no tenía lugar, y tampoco estaba en la idea de los directivos comprar un predio para hacer un campo deportivo...

Desde esta perspectiva, los deportes no profesionales y las actividades sociales y culturales eran considerados como un gasto en el proceso de capitalización de la institución. Más allá del desarrollo social que caracterizaba al CAI respecto del CABJ, lo notable en estos casos era la confluencia de sus dirigentes en una ideología modernizadora que buscaba aumentar con estrategias racionales y universalmente probadas las ganancias de las asociaciones.

Estadios de fútbol modernizados

Un aspecto modernizador que señala Cruz (2005) es la construcción de estadios de fútbol polivalentes. Cruz cuenta que las reformas en el Brasil sucedieron bajo la modernización del fútbol, que fue un proceso que comenzó a mediados de la década del noventa y que significó la inserción del fútbol de este país en el esquema de intercambios comerciales capitalistas. El nuevo modelo signado por la gestión empresarial fue elaborado como una solución para superar la crisis económica y estructural que atravesaban la mayor parte de las instituciones. En este marco, los dirigentes percibieron que uno de los medios más eficientes para convertir un club en una entidad independiente financieramente era justamente la construcción de “arenas ultra modernas polivalentes”. Estos recintos facilitarían la entrada de divisas en el club, no solo a través de la venta directa de entradas los días de partido o de abonos por temporada, sino también por la explotación del estadio. Con las reformas, este podía tener un uso diversificado como un escenario de shows y convenciones y como un espacio para la explotación comercial en el interior y en el exterior con lugares destinados a estacionamientos, tiendas, centros comerciales, restaurantes y museos (Cruz, 2005: 13).

Nuevamente, el pionero en este tipo de innovaciones en la Argentina fue el Club Atlético Boca Juniors en el año 1996. Pero la modernización no implicó la construcción de un estadio nuevo sino la remodelación del existente, incluyendo butacas renovadas, estacionamiento, rampas de acceso, campo de juego rodeado de vidrio con laminado de seguridad, doble iluminación, sistema de audio y video y un palco presidencial de acuerdo con las normativas FIFA. Las tareas se concentraron en el acondicionamiento de todos los sectores del estadio y, especialmente, en la remodelación de un tramo en el que se demolieron los antiguos palcos que daban a la calle De Valle Iberlucea, reemplazándolos por una pequeña tribuna. Sobre esta se construyeron 200 plateas preferenciales y 32 palcos VIP cubiertos y alfombrados, con espacios hasta para 6 personas, equipados con frigobar, aire acondicionado, baño privado y TV. Por los 32 palcos VIP se pagaron más de 4 millones de dólares. El primer comprador fue Diego Armando Maradona, quien adquirió el palco de lujo mejor ubicado en 305.000 dólares. En la confitería del estadio, Macri comandó la subasta con martillo en mano anunciando: *¿Lo hice bien, no? Nunca me quise dar manija, pero esto superó todas las expectativas. Con lo que recaudamos pagamos el costo de toda la obra.* Lógicamente, la incorporación de estos servicios repercutió en el aumento del valor de las entradas y los abonos para ver los partidos en estos sectores, oscilando los 30 y 40 mil dólares anuales.

La reforma del estadio implicó también la creación de un espacio dedicado a la historia de la institución. Teniendo como referencia los clubes europeos, los dirigentes crearon el *Museo de la Pasión Boquense* que atrapó la atención no solo de los aficionados sino también de los turistas que se acercaban al lugar como un punto de referencia en sus recorridos por Buenos Aires.

Uno de los grandes logros que hicimos, que le dejó mucha plata a Boca y también mucho prestigio fue el (museo) [...] el Museo fue parte integrante de todo ese desarrollo que lo hacía diferente a los demás clubes. Hoy River tiene el suyo,

Argentinos Juniors más chiquito pero también lo tiene [...] pero Boca fue el primero y además hoy mismo te parás en la puerta y llegan micros llenos de extranjeros y ahí no solo mostrás lo que es Boca, la estructura y qué sé yo, sino que mostrás los ídolos, mostrás las enseñas y además entra plata y vendés *merchandising* (Ex Gerente General del CABJ).

Por su parte, el nuevo estadio del CAI fue concebido bajo la hegemonía de las mismas ideas. Concretamente, el proyecto gestado en la primera presidencia de Comparada, estaba pensado para albergar 46.000 espectadores; 13.000 espectadores menos respecto del estadio anterior. Los hinchas se ubicarían en las dos bandejas diseñadas en cada una de las cuatro tribunas y en “las gargantas del diablo” (esquinas del estadio). La inversión respondía a la lógica económica dirigida a capturar segmentos de la población con mayor poder adquisitivo. Precisamente, “las gargantas del diablo” estaban diseñadas para la ocupación de plateas preferenciales. El proyecto incluía el levantamiento de varios pisos de palcos exclusivos con una capacidad para 8 o 12 personas con plasma, frigobar, vajilla, mobiliario, equipo de aire acondicionado y telefonía. Teniendo como modelo las nuevas arenas polivalentes deportivas (Cruz, 2005), Comparada anunció el uso que el club le daría al recinto deportivo: *un lugar para conciertos y espectáculos culturales*. Además, tenía como objetivo el funcionamiento dentro del estadio del *Museo de Independiente*.

Los resultados de la gestión de Comparada no fueron los esperados para un modelo moderno que impulsaba el mejoramiento de la entidad en términos económicos y deportivos. Después de ocho años de gobierno, algunos hinchas confirmaron las presunciones sobre el *perfil empresarial* (en el sentido de estar ajeno a los intereses colectivos del club) del dirigente. Durante este período, el equipo profesional no logró campeonatos, el proyecto del estadio no se terminó y la deuda económica aumentó considerablemente.

Conclusión

Las reformas en los clubes analizados tuvieron distintos resultados en términos de la recaudación económica y las ganancias deportivas. La planificación modernizadora de Mauricio Macri rindió con creces en ambos sentidos. Después de una sequía futbolística de varios años, el club comenzó a ganar torneos de diverso calibre, catapultando a la institución en un referente dentro de la competencia internacional. Esto, lógicamente, repercutió en la capitalización económica de la marca y en las ganancias del club y de los terceros asociados a él para establecer y realizar sus negocios. Los resultados del CAI fueron dispares. Hoy el club se encuentra en una situación económica crítica con un déficit mensual que se suma a la deuda que asciende a millones de pesos. Las medidas que tomaron los dirigentes de los últimos períodos no se tradujeron en los triunfos deportivos esperados para su categoría.

Sin embargo, más allá de los logros conseguidos, encontramos algunas coincidencias entre los dirigentes que encabezaron los procesos de modernización en tales instituciones. Previamente a que Comparada y Macri comenzaran la trayectoria como presidentes en el campo deportivo, ellos habían logrado un ascenso social por la acumulación de otro capital: el capital económico, adquirido exitosamente en el mundo de los negocios. Ellos no pertenecían al mundo de los

clubes sociales y deportivos ni al fútbol profesional. En ambos casos, fue posible convertir el capital económico en un recurso para el reconocimiento político en los clubes. Se consagraron dirigentes sin pasar previamente por las comisiones internas de tales instituciones, y sin tener una militancia en alguna de las agrupaciones políticas en vigencia. A diferencia de los *viejos dirigentes* que gradualmente ocupaban posiciones hasta llegar a las de mayor jerarquía después de un proceso en el que aparecían como los candidatos naturales a la presidencia y a la Comisión Directiva, los nuevos dirigentes prepararon un ingreso en el campo deportivo en un tiempo más breve. Comparada y Macri tenían recursos distintos a los tradicionales para competir en el terreno futbolístico en ese momento del campo: el capital económico y el capital social —que correspondía a las alianzas con personalidades influyentes—. Sin embargo, cabe señalar que *los nuevos políticos* no llegaron para reemplazar definitivamente a *los viejos dirigentes*, sino más bien para formar alianzas con ellos. Lejos del desplazamiento definitivo de las viejas elites políticas, los nuevos dirigentes se aliaron con algunos antiguos dirigentes o dirigentes portadores de características tradicionales que se mezclaron para formar cuadros más heterogéneos.

Por su parte, Mauricio Macri aprovechó la visibilidad y la popularidad que adquirió en el campo deportivo para participar de la política en la Ciudad de Buenos Aires. El empresario —devenido en dirigente deportivo— capitalizó su reconocimiento en el fútbol para convertirlo en recursos para la política profesional, ganando las elecciones municipales de 2007 mientras era presidente del CABB. El empresario aprovechó los éxitos deportivos y la popularidad alcanzada en el club con mayor cantidad de hinchas en la Argentina para lanzar su carrera política en el escenario de la política nacional, poniendo en juego un bien que otorgaba créditos en la competencia política. Como dice Bourdieu (1988), “lo popular” es un bien en disputa en el campo político, un bien que trae compensaciones que se traducen en estima o simpatía y posiblemente en apoyo político para una elección.

Asimismo, más allá de los resultados de las gestiones analizadas, lo cierto es que las medidas innovadoras que impulsó Mauricio Macri en el CABB —y que tuvieron eco posteriormente en Julio Comparada— se enmarcaron en un momento histórico particular que estuvo signado por la reestructuración del Estado en nuestro país. Los años noventa marcaron una época en la que el avance del neoliberalismo posibilitó el traspaso de empresas estatales a manos privadas. Fue un período que favoreció la emergencia de ideas tendientes a modificar el formato jurídico de los clubes. Esto es, la conversión de estas asociaciones civiles en sociedades anónimas. Para Frydenberg (2001), el asociacionismo fue una práctica puesta en duda por muchos de los actores que intervenían en el espectáculo futbolístico, tales como dirigentes, periodistas, propietarios de multimedia, etcétera; así como también por hinchas, simpatizantes y socios que en momentos de crisis económica, pero también deportiva, apostaban por la privatización como una salida. Pero, a diferencia de las ligas europeas, en la Argentina, no se legisló a favor de la reconversión en sociedades comerciales deportivas.

Sin embargo, frente a la imposibilidad de reconvertir el formato jurídico de los clubes, surgió hacia fines de la década del noventa una modalidad optativa y alternativa que se llamó

gerenciamiento, que implicaba entregar el manejo del fútbol profesional (y otras áreas y actividades rentables) a terceros ajenos a las autoridades y afiliados de la institución (3). La persona o empresa que realizaba la inversión, según cada contrato específico, podía administrar desde los contratos de televisación de los partidos, la compra y venta de jugadores, el usufructo de la imagen, los negocios del patrocinio del equipo y la publicidad estática. No obstante, esta no fue la salida que implementaron el CABJ y el CAI. En este trabajo mostramos cuáles fueron los mecanismos que las entidades utilizaron para posicionarse competitivamente en el campo del fútbol. En ambas instituciones, el desarrollo del fútbol profesional quedó en manos de dirigentes elegidos entre los afiliados o, en su defecto, en manos de especialistas contratados por ellos. Los dirigentes contrataron consultoras para optimizar la comunicación externa y capitalizar la imagen deportiva, o encomendaron a los técnicos especializados la administración financiera, el *marketing* y la gestión comercial.

Este proceso, en que se gestaron las medidas innovadoras dentro del campo futbolístico (la creación de una marca registrada, la venta de licencias, la remodelación de los estadios, la comercialización del *merchandising*, el fondo común de inversión para la compra de jugadores), se cristalizó a través de dirigentes-empresarios que comenzaron a gozar de cierta credibilidad y legitimidad a partir de un período particular de nuestra historia: la década del noventa.

Notas

(1) En bastardilla se encuentran las categorías nativas.

(2) Desde agosto de 2009, la Presidencia de la Nación Argentina lanzó “Fútbol para todos”, un programa gubernamental que transmite en vivo los torneos de Primera División de la AFA. Los partidos se emiten por el canal estatal y ciertas emisoras de televisión abierta y del interior.

(3) Algunas instituciones gerenciadas o que pasaron por dicho proceso: el Club Atlético Quilmes, el Club Mandiyú de Corrientes, el Club Atlético Talleres y el Club Atlético Belgrano —ambos de Córdoba—. Asimismo, el Racing Club es el caso más conocido porque frente a la imposibilidad de enfrentar el pago de dos concursos de acreedores, la institución quebró y fue administrada por dos empresas simultáneamente, una destinada a la administración del fútbol profesional y la otra al resto de las actividades sociales y deportivas.

Bibliografía

Bourdieu, Pierre (1998). “Los usos del pueblo”, en *Cosas Dichas*. Barcelona: Gedisa.

— (2007). *O poder simbólico*. Río de Janeiro: Bertrand.

Cruz, Antonio (2005). *A nova economia do futebol. Uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros*. Río de Janeiro: UFRJ/PPGAS. Museu Nacional.

Frydenberg, Julio (2001, enero). “La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos”, (29). Disponible en: www.efdeportes.com.

— (2009). *Los barrios y el fútbol en la ciudad de Buenos Aires en 1930*. Buenos Aires: Mimeo.

Toledo, Luiz Henrique de (2002). *Lógicas no futebol*. San Pablo: Hucitec.

Gil, Gastón (2000, octubre). “Monopolio televisivo y gerenciamiento”, (26). Disponible en: www.efdeportes.com.

- King, Anthony (2009). Os rituais do esporte, *Estudos de sociologia*. Revista do Programa de Pósgraduação em sociologia da UFPE. Vol. 14. Nro. 2. Recife. Julio a diciembre de 2008. Brasil.
- Macri, M., Ballvé A. e Ibarra A. (2009). *Pasión y gestión*. Buenos Aires: Aguilar.
- Mosko, José Carlos (2007). “Futebol moderno e a busca pelo capital: o exemplo do Clube Atlético Paranaense”, en Ribeiro Luiz (org.) *Futebol e globalização*. San Pablo: Fontoura.
- Proni, Marcelo W. (2000). *A metamorfose do futebol*. Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP - San Pablo, Buenos Aires.
- Proni, Marcelo W. y Felipe Enrique Zaia (2007). “Gestão empresarial num mundo globalizado”, en Ribeiro L. (org.): *Futebol e globalização*. San Pablo: Fontoura.
- Villena Fiengo, Sergio (2003). “Gol-balización, identidades nacionales y fútbol”, en Alabarces, P. (comp.) *Futbologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.