Universidad de Buenos Aires

Facultad de Filosofía y Letras

Departamento de Ciencias Antropológicas

Tesis de Licenciatura

EL DEPORTE COMO MERCANCÍA:

UN ESTUDIO SOBRE LA DIMENSIÓN ECONÓMICA Y LAS MÚLTIPLES LÓGICAS EN EL CLUB ATLÉTICO BOCA JUNIORS

Autora: María Nemesia Hijós

Nº de Libreta: 32.779.521

Directora: Verónica Moreira

Diciembre 2013

AGRADECIMIENTOS

Al terminar un trabajo tan arduo como el desarrollo de una tesis soy consciente que el mérito no debe estar concentrado de forma individual, muy por el contrario, debo admitir que no hubiese sido posible sin el apoyo y la participación de personas e instituciones que me han facilitado el camino para que llegara a un feliz término. Por ello, debo agradecer de manera especial y sincera a la Dra. Verónica Moreira, por aceptarme para realizar esta tesis de licenciatura bajo su dirección. Su apoyo, su paciencia, su confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigadora. Su orientación y rigurosidad minuciosa han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntas, el cual no se puede concebir sin su oportuna participación.

También quiero agradecer al Dr. Pablo Alabarces por haber sido tan solidario conmigo, haberme abierto las puertas y presentado a este grupo de investigadores de los cuales hoy puedo continuar aprendiendo.

A mis compañeros del grupo UBACyT y PICT, especialmente a Javier Bundio y Hernán D'Alessio por guiarme siempre, por plantearme nuevos interrogantes en la investigación, por hacerme ver las cosas de una forma más clara.

A mis nuevos amigos y colegas, Julia Hang y Juan Branz, quienes generosamente y con predisposición me han leído, ayudado y corregido en esta última etapa.

La realización de esta tesis tampoco hubiese sido posible sin el constante apoyo de mis seres más cercanos: mi familia, mis amigos y especialmente mi novio Facundo, quienes supieron entender mis ausencias y malos momentos a lo largo de la investigación.

A todos ellos, sinceramente, gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN 4
1. Tema y problema 5
2. Estado actual del conocimiento 9
3. Enfoque y recursos metodológicos 12
4. Plan de la obra....14

CAPÍTULO I
CLUB ATLÉTICO BOCA JUNIORS: ASOCIACIÓN CIVIL CENTENARIA 16
1.1. Institucionalizar una pasión 16
1.2. Notas sobre la camiseta....19
1.3. Sobre el modelo jurídico de los clubes 22
1.4. Boca en Europa: una pasión de multitudes 25

CAPÍTULO II
LA DÉCADA CUANDO TODO ERA POSIBLE: PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL EN EL FÚTBOL....29
2.1. El sello de la política neoliberal: una transformación estructural....29
2.2. La comercialización del fútbol: una industria originariamente europea....31
2.3. Un club con imagen de empresa 36

CAPÍTULO III
EL NEGOCIO SE ADUEÑA DE LA PELOTA 60
3.1. De la cancha al teatro: la revolución del entretenimiento....60
3.2. Planeamiento y comunicación: guía para organizar a un club moderno 71

CAPÍTULO IV
LA PASIÓN DE LOS HINCHAS Y SUS VISIONES DE LA GESTIÓN....83
4.1. Hinchas auténticos vs. dirigentes....83
4.2. Negociando pasiones: las prácticas económicas en el fútbol....95

CONSIDERACIONES FINALES....101

ANEXO A: ESTATUTO SOCIAL DEL CABJ 106

ANEXO B: OTRAS MEDIDAS MODERNIZADORAS 107

BIBLIOGRAFÍA....108

INTRODUCCIÓN

Cada fin de semana, miles de personas concurren a los estadios de fútbol para ser parte del espectáculo deportivo más convocante del país. Pero no sólo van a ver el partido, el ritual empieza cuando los hinchas se reúnen con aquellas personas que sienten sus mejores amigos los días de partido, caminando junto a ellos las calles que los llevan al estadio, silbando y alentando los clásicos cantitos previos a cualquier encuentro, frenando en algún puesto callejero a comer un choripan, entrando a la tribuna rodeados de banderas, hasta finalmente ubicarse en sus lugares, aquellos a los que van en cada partido, que sienten suyos.

Todo esto es parte del clásico ritual futbolero. No obstante, hoy en día, en algunos estadios argentinos hay nuevos elementos que irrumpen en este espacio, que no estuvieron siempre. Si se amplía la visión y se mira más allá de los hinchas en la tribuna, hay algo más: carteles publicitarios por doquier, colgando de las plateas y hasta ubicados en el césped. También hay pantallas LED arriba de las tribunas y algunos televisores en los sectores preferenciales, que no se dedican precisamente a repetir jugadas clave del partido o a presentar el plantel que sale a la cancha, sino a instaurar las marcas aliadas al club o al evento de aquel día. En este sentido, al ver el partido, inevitablemente, se asocian marcas a las entidades deportivas.

Anteriormente y hasta los años setenta, los principales ingresos económicos de los clubes deportivos provenían de la venta de localidades. Sin embargo, hoy en día se presenta radicalmente otro panorama: la televisación y la publicidad en espectáculos deportivos son las formas más efectivas de generar millones de pesos. De llegar a millones de espectadores y venderles un producto en 90 minutos de televisación por partido (sin contar la repetición de partidos jugados, de los goles o los pasajes de los noticieros deportivos). De asociar el club a una empresa. De transformar al fútbol en un escenario de marcas en disputa. De convertir al deporte en un negocio.

1. Tema y problema

Desde la antropología, esta tesis intenta problematizar "la relación entre el fútbol y el mercado". Teniendo como punto de partida la postura de los hinchas tradicionales –quienes afirman que la dimensión económica y empresarial debería permanecer ajena al espacio sagrado del fútbol–, se retoma en el presente trabajo este planteo para discutirlo y sostener que el mercado, la industria y la organización económica, lejos de mantenerse ajenos o responder a un fenómeno que invade y contamina el campo futbolístico, son elementos que lo constituyen dinámicamente.

La gestión moderna del fútbol comenzó a gestarse en Europa hacia 1960, a partir de la conducción de dirigentes con un marcado perfil empresarial, que se inclinaban hacia la ética del lucro y las estrategias del *marketing*[1] deportivo. Como consecuencia, la lógica mercantil y la maquinaria industrial están presentes en el mundo del deporte. Hoy es posible advertir la presencia de elementos que han transformado el fútbol profesional en –entre otras cosas– un vehículo y objeto del mercado, optimizando la gestión y operación económica en los clubes deportivos, en reemplazo de los anteriores modos de organización y funcionamiento. El *marketing* es una disciplina que, en este caso, utiliza al deporte (no sólo al fútbol) para promocionar sus productos, y daría como resultado un mayor consumo en los mercados del mundo. Este tipo de enfoque se distancia de la concepción tradicional que entiende al deporte como un pasatiempo, placer o ejercicio físico recreativo. Aunque el deporte entretiene y constituye una forma metódica de un juego, su significado ha ido evolucionando hasta ligarse con la industria y el mercado, rodeado de intereses comerciales de las compañías patrocinadoras, los medios masivos de comunicación, las agencias de publicidad, las consultoras organizadoras de espectáculos deportivos y los representantes de deportistas, así

[1] La bastardilla será utilizada para destacar las palabras en otro idioma, los términos significativos desde el punto de vista nativo y las expresiones de los actores.

como también de los patrones administrativos y de control establecidos por los entes deportivos internacionales, como las federaciones y confederaciones.

Si bien el fútbol no se ha abocado al pensamiento y organización económica durante mucho tiempo, con el advenimiento de la globalización[2] y la aplicación de las políticas neoliberales durante la década del noventa en Argentina, esa realidad se ha modificado, consolidando un nuevo paradigma. Esta etapa en nuestro país se tradujo en la ejecución de un programa drástico de reformas estructurales en el funcionamiento de las instituciones públicas, justificando su desmantelamiento total o parcial y marcando la privatización como una buena opción (Svampa, 2005) que, acompañado y facilitado por la instalación de un nuevo modelo de dominación política, terminó produciendo una fuerte reconfiguración de toda la sociedad.

Con el transcurrir de los años y el avance de estas nuevas políticas de gestión moderna en el fútbol, los modos de organización de las instituciones deportivas argentinas –administradas desde sus orígenes por sus socios– fueron modificándose en función de la implementación de una lógica empresarial. Más allá que el mercado siempre existió en el fútbol, desde el inicio de su era profesional, el nuevo marco político-económico de los años noventa sentó las bases que permitieron un proceso acelerado de modernización en el deporte. En dicha década tuvo lugar una dinámica que legitimó la aplicación de recursos vigentes, actuales e innovadores –para algunas áreas– en la comercialización del fútbol. Este uso de las técnicas y estrategias en el ámbito futbolístico podría ser llamado "mercantilización", en el sentido de la implementación ordenada, acelerada y sistemática de medidas propias del

[2] Siguiendo la teoría social –autores como Manuel Castells (1999), Maristella Svampa (2005), Emir Sader (2008) y Boaventura de Sousa Santos (2007)– se encuentran varias categorías para concebir a la sociedad en época de la globalización: "sociedad red", "sistema-mundo", "modernidad avanzada", entre otras. Más allá de las diferencias teóricas de estas denominaciones, la mayoría de los autores coinciden en señalar que en este período se han profundizado las transformaciones y las grandes diferencias entre el precedente y la época actual. Por "globalización" se entiende entonces la entrada a un nuevo tipo societal, separándose de los marcos de regulación colectiva desarrollados en la época fordista, que suponían la centralidad del rol del estado, pero afirmando consecuentemente la primacía del mercado como mecanismo de inclusión, en función de las nuevas exigencias del capitalismo. En este sentido, se han modificado los patrones de inclusión y exclusión social, reflejado en el aumento de desigualdades y en los procesos de fragmentación.

mercado contemporáneo. Este proceso marca un antes y un después, determinado por un creciente afán por ganar dinero, bajo el impero de nuevas y distintas reglas que van a regir en el deporte.

Frente al avance de este proceso de reestructuración en las entidades deportivas –que cobró fuerza en Argentina en la década del noventa–, la presente tesis constituye un aporte para poder problematizar las relaciones de mercantilización en el campo deportivo. Particularmente, el estudio está abocado al análisis crítico de las trayectorias de organización y funcionamiento que ha encabezado el Club Atlético Boca Juniors[3], emplazado en el barrio de La Boca, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y que han surgido en el marco del desarrollo de las políticas neoliberales promovidas en nuestro país.

La originalidad de este trabajo reside entonces en hacer hincapié en la dimensión económica de una institución deportiva centenaria, analizando las diferentes lógicas y relaciones que han atravesado y atraviesan actualmente dicho campo, para poder determinar cuáles son los valores y las políticas de organización fomentadas desde los clubes deportivos modernos[4]. Este carácter innovador tuvo lugar en la entidad con mayor cantidad de hinchas del país[5], la cual se transformó en impulsora de este proceso modernizador en Argentina, a partir de la década del noventa.

Luego de analizar las estrategias adoptadas por los dirigentes del club en pos de dicha modernización, ha resultado interesante y necesario contemplar la perspectiva de los simpatizantes y los socios de la institución. Ellos manifiestan que sus acciones siguen

[3] En adelante CABJ.

[4] Por "moderno" se entiende aquellos clubes deportivos que se organizan institucionalmente bajo los patrones europeos, desarrollando una gestión empresarial y una mercantilización en torno a los productos con la marca de la institución. En este sentido, para los sentidos atribuidos a la palabra "moderno" se tienen en cuenta también las producciones realizadas por Cruz (2005), Gil (2000, 2001 & 2003), Giulianotti (2012), Toledo (2002), Proni (2000) y Proni & Zaia (2007).

[5] La encuesta del Sistema Nacional de Consumos Culturales, organizada por la Secretaría de Medios de Comunicación de la Nación en el año 2006, arrojó que el CABJ tiene –a nivel nacional– el 40,6% de los seguidores de fútbol, seguido por el Club Atlético River Plate (CARP) con el 32,4%. Esta misma superioridad, con alguna diferencia en el porcentaje, es también reflejada en las encuestas realizadas por las consultoras Equis (2003-2006), TNS Gallup Argentina (2006), Euromericas Sport Marketing (2012) y Kantar Worldpanel (2013).

vinculadas a valores como la *pasión*, el *amor* y el *sentimiento* que sienten hacia el club, entendiéndolos como distintos a los que se impulsan desde el modelo modernizador.

El enfoque adoptado en esta tesis pretende examinar aspectos que aún no han sido abordados en profundidad desde la antropología, pero que resultan problemáticas recurrentes en los medios de comunicación y en la vida cotidiana[6], promoviendo una línea de investigación que dialoga y trabaja en conjunto con otras disciplinas, tanto sociales como económicas, con el objetivo de poner en discusión las prácticas y los discursos de los actores involucrados.

Es preciso aclarar, en primer lugar, la distinción y el significado que se ha atribuido –a lo largo de la presente tesis– a dos categorías fundamentales para esta investigación. En términos nativos, se entiende como *hincha* a la persona que asiste frecuentemente al estadio para ver, apoyar y alentar al CABJ. Desde el punto de vista de éstos, las personas que sienten simpatía, afecto o afinidad por el club, pero que no asisten regularmente al estadio, son *simpatizantes*. Dentro del grupo de hinchas, se puede encontrar una distinción: *los socios*, que son aquellos que pagan la cuota mensual al club y forman parte de la asociación civil que éste constituye. A diferencia de los hinchas que no están afiliados, los socios acceden libremente al estadio local sin abonar la entrada (al sector denominado comúnmente *popular*) y gozan de una serie de actividades deportivas, culturales y sociales que brinda la entidad a cambio de un determinado arancel. Además, como miembros de la asociación civil, poseen el derecho de votar a otros afiliados para el desempeño de los cargos directivos y de presentarse como candidatos a tales puestos[7]. Por otro lado, en este escenario etnográfico aparecen también *los dirigentes*, quienes desempeñan una función en el CABJ, son socios que han sido elegidos por

[6] Los medios masivos de comunicación reproducen sentidos en torno a la nueva situación –producto de la globalización– que viven de los clubes deportivos, difundiendo la lógica empresarial y promocionando las marcas que emergen de la conversión del deporte en espectáculo.

[7] "La diferencia entre los hinchas y los socios se funda en el aspecto legal que procede del estatuto social del club que fija los derechos y las obligaciones de los segundos" (Moreira, 2006, p.7).

otros afiliados para administrar, dirigir y representar en todos sus actos legales y sociales a la entidad.

Es así como, asumiendo una perspectiva antropológica y manteniendo un análisis crítico de las prácticas y los discursos de distintos actores sociales del mundo del fútbol, en esta tesis se estudian las múltiples relaciones que conforman este escenario social, contribuyendo a su visibilización, y considerando los procesos económicos globales que atraviesan este espacio.

En este marco, la presente tesis presenta una mirada antropológica sobre este proceso de mercantilización, tomando como caso de estudio el CABJ, el cual fue pionero en la construcción de una gestión moderna a través de la conducción de dirigentes con un marcado perfil empresarial. Con la investigación se busca comprender cómo se manifiesta esta relación comercial y cómo es asimilada por los socios de la institución. Este proceso, que denota la apertura de una lógica empresarial racional –propia de los dirigentes deportivos modernos o nuevos[8]–, entraría en contradicción, en algunos aspectos, con la lógica pasional de los hinchas.

2. Estado actual del conocimiento

Los estudios antropológicos en el área del deporte en Argentina fueron iniciados por Eduardo Archetti (1985), quien analizó diversas narrativas futbolísticas (desde los medios de comunicación hasta los relatos de los simpatizantes y deportistas) que llegaron a transmitir significados de la nación e imaginarios colectivos. Años más tarde, Julio Frydenberg (1996, 2001, 2002 & 2011) continuó profundizando estos estudios, estudiando aspectos socio-

[8] Teniendo en cuenta la definición que se introdujo anteriormente sobre "lo moderno", se puede trazar una línea de asociación con el concepto de "nuevo", en relación a los dirigentes de un club deportivo, porque de este modo se estaría manteniendo una distancia de la forma anterior en la cual se administraban estas instituciones, donde la lógica empresarial no estaba presente aún y los dirigentes eran actores sociales ligados al club por criterios de identidad (Moreira, 2010). "Lo nuevo" puede traducirse, en este sentido, en relación a las transformaciones y las renovaciones introducidas en determinadas áreas vinculadas al *marketing*, al *merchandising* y a la gestión comercial.

históricos como la adopción de esta práctica deportiva en Argentina, el nacimiento del fútbol profesional, la fundación de las primeras instituciones deportivas y su modelo de funcionamiento asociacionista.

Las investigaciones realizadas por Pablo Alabarces dan inicio a un campo interdisciplinario, ahondando en el estudio de cuestiones de preocupación masiva en la sociedad actual como la violencia de los grupos organizados de hinchas y la discriminación en los espectáculos deportivos, interpretándola como un fenómeno social con múltiples facetas y actores (Alabarces et al., 2000). Por otra parte, éste aborda la cultura popular, los sectores populares y la construcción de narrativas en torno al deporte y al mercado.

Los trabajos etnográficos realizados por José Garriga Zucal (2001) amplían las conceptualizaciones en torno a las hinchadas, profundizando las acciones y nociones del *aguante* de aquellos integrantes de la barra. En un trabajo posterior (2007), el autor destaca las relaciones personalizadas entre los integrantes de la barra y otros actores sociales. Los hinchas se conciben con propiedades distintivas que incluyen la *fidelidad*, el *fervor* y el *aguante*. Estas categorías se ubicarían dentro de la lógica pasional con la que se identifican los hinchas, que entraría tensión con los valores impulsados por la gestión empresarial de los clubes, en el marco del modelo modernizador. En otra publicación, Garriga Zucal (2010) continúa analizando los sentidos que tiene la violencia para los miembros de una hinchada, que –si bien son frecuentemente concebidas como acciones irracionales– son sumamente significativas para los miembros de las barras. De este modo, las prácticas violentas están asociadas a la masculinidad, al territorio, a la identidad y a ciertas concepciones corporales.

Javier Bundio (2011) también extiende los estudios antropológicos de fútbol en Argentina de una forma innovadora, ya que analiza las canciones de cancha como constructores identitarios e ideológicos en donde la pertenencia a uno u otro grupo social se convierte en un ítem importante a la hora de la autodefinición personal. Otra contribución para

destacar es el trabajo de Lía Ferrero (2010) sobre los procesos de recepción y construcción de la memoria social en torno al mundial de 1978 disputado en nuestro país en el contexto de la dictadura militar. Este trabajo forma parte de una publicación colectiva que conjuga investigaciones de estudiosos argentinos y europeos, compilada por Julio Frydenberg y Rodrigo Daskal (2010), que abarca tópicos que escapan estrictamente de los estudios sociales del deporte, como la violencia, la nacionalidad, el género y las identidades. Tal como se presenta, los estudios antropológicos del deporte se fueron ampliando. Los trabajos de Verónica Moreira (2006, 2008 & 2010) integran la política como objeto de análisis, pensada no como un elemento extraño que invade y "contamina" el campo futbolístico, sino como un elemento constitutivo del mundo cotidiano de los clubes deportivos centenarios.

En relación a los aspectos modernizadores en el deporte, Marcelo Weishaupt Proni & Felipe Enrique Zaia (2007) sostienen que el proceso cobró notoriedad cuando el fútbol se convirtió, a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en una práctica dominante a escala global, porque –si bien ya existía el mercado de pases, de compra y venta de jugadores en el ambiente futbolístico– fue en los años noventa cuando parece que esto cobra una magnitud distinta, y una de las dimensiones nuevas es el *marketing* deportivo. Estos autores sugieren que el fútbol en los países más ricos, donde la economía de mercado imperaba en el interior del campo deportivo, se transformó en un producto sumamente valorizado, especialmente, por su potencial de comercialización. Así fue como la gestión moderna se afianzó con la búsqueda de una administración empresarial y la conducción por parte de dirigentes profesionales y formados, quienes estuvieron más orientados por la ética de lucro y por la implementación de programas de *marketing* deportivo (Cruz, 2005).

Estas últimas investigaciones vinculan las transformaciones en el campo futbolístico con el desarrollo histórico del capitalismo contemporáneo, el cual ha llevado a modificaciones económico-sociales de diversa magnitud, transformando el paisaje social de la vida humana

(Castells, 2002; Svampa, 2005). Particularmente en Argentina, la puesta en práctica de las estrategias y programas para posicionar a los clubes como *marcas* registradas en el mercado, a cargo de *especialistas* y profesionales, se trasladó a mediados de los años noventa.

Existen pocos antecedentes que profundizan en el estudio de las relaciones económicas en las instituciones deportivas argentinas. Gastón Gil (2000) presenta al fútbol como unidad económica para poder explicar la inserción del deporte en los medios de comunicación, analizando las ganancias que generan los derechos de televisación. El fútbol se transforma en mercancía y su función es la de generar plusvalía, esto ocurre cuando se empieza a recaudar mayor volumen de dinero gracias a los derechos cedidos para la transmisión de partidos, la publicidad de las empresas auspiciantes y el *merchandising*. En este marco, la dirigencia deportiva centra su atención en el fútbol como nicho económico, aplicando estrategias y programas propios de las empresas para explotarlo como mercancía, esforzándose para crear nuevos mercados y así expandir su rendimiento económico.

El presente trabajo retoma algunas discusiones vertidas por los autores citados, principalmente aquellas que dirigen la mirada hacia la dimensión económica que atraviesa el campo futbolístico, para analizar este proceso de mercantilización, creación y comercialización de *la marca* de los clubes. Asimismo, a través de mi inserción en los proyectos UBACyT y PICT[9], he podido problematizar las prácticas de los dirigentes en el marco de un espacio político, incorporando una nueva dimensión de análisis: la lógica mercantil y empresarial de los clubes deportivos en la actualidad.

3. Enfoque y recursos metodológicos

La herramienta metodológica utilizada es la etnografía, porque a través de sus técnicas el investigador logra conocer las prácticas de los actores sociales y los significados que éstas

[9] Dirigidos por la Dra. Verónica Moreira, con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani, FSOC, UBA.

tienen para ellos. Este enfoque, a través del trabajo de campo, constituye un instrumento primordial para poder desnaturalizar, deconstruir, comprender y volver a reconstruir analíticamente los procesos económicos, sociales y políticos en su contexto. Por ello, estando presente en el lugar, realizando un trabajo de campo prolongado y mirando en profundidad, ha sido posible comprender las diferentes lógicas y representaciones internas de los actores del CABJ, como así también el conjunto de relaciones económicas que se desarrollaban en torno a éste.

El trabajo de campo fue un proceso que implicó una inserción progresiva con distintos niveles de observación y participación, en diversos marcos de interacción con los actores involucrados. Las entrevistas realizadas estuvieron destinadas a conocer los significados de las prácticas, discursos y representaciones de dirigentes, empleados, socios e hinchas, en torno a las modificaciones que se fueron estableciendo en el club a partir de la década del noventa, y a las actuales estrategias de *planificación*. La investigación etnográfica se llevó a cabo aproximadamente entre septiembre de 2012 y agosto de 2013. La unidad de análisis estuvo representada por un conjunto de prácticas y representaciones de hinchas y socios, dirigentes actuales y de gestiones anteriores, gerentes y ex gerentes de distintos departamentos y secretarías, asesores de *marketing* y empleados del CABJ; en contextos y situaciones sociales muy diversas. El estadio y sus instalaciones han constituido la unidad de estudio y, en el marco del trabajo de campo presencial, se ha tenido en cuenta la red de conexiones y espacios que los actores fueron creando.

Asimismo, en el proceso de construcción de la tesis fue necesario el trabajo con fuentes escritas, realizando un relevamiento de material y fuentes secundarias para poder contextualizar la investigación, recurriendo al análisis de documentos institucionales tales como el estatuto social del club, balances contables, actas de asamblea de la Comisión Directiva, cartas oficiales, contratos comerciales con diferentes *sponsors*, informes de gestión

económica y patrimonial. Dichos documentos fueron provistos por los departamentos y secretarías del CABJ y por la Biblioteca de la institución. Los informes periodísticos elaborados por la prensa de los medios masivos de comunicación (*Clarín*, *La Nación*, *Marca de Gol*, *Olé*, *Página 12*) también han sido consultados para examinar hechos y fechas significativas de la historia del club. Por otra parte, se han realizado distintas consultas en las páginas web oficiales y no oficiales de Boca Juniors y de otras entidades deportivas[10].

4. Plan de la obra

La tesis está organizada en cuatro capítulos.

El primer capítulo es una descripción introductoria de la institución social y deportiva centenaria, de sus aspectos formales y legales como asociación civil sin fines de lucro. En este apartado se relatan sintéticamente algunos rasgos y particularidades del CABJ que son significativos, para luego continuar desarrollando a lo largo de la tesis.

El objetivo del segundo capítulo es desarrollar el proceso de transformación que atravesó el club –al igual que otras entidades deportivas argentinas– a partir de la reforma estructural de la década del noventa, alentada por la aplicación de las políticas neoliberales. Concretamente se analiza la presidencia de Mauricio Macri[11] (1995-2007), cuyo estilo y formas de conducir la institución promovieron la modernización del club en varios aspectos de organización tradicional, tratando de fortalecer su imagen frente a otros clubes deportivos.

En el tercer capítulo se continúa indagando cómo el modelo modernizador surgido en Europa puede transformar al fútbol en una plataforma de negocios y comunicación institucional –pensada para públicos externos–, dejando de lado la importancia del hecho deportivo en sí mismo.

[10] Las referencias a estos medios están destacadas en la bibliografía.
[11] Los nombres de las personas han sido modificados para preservar el anonimato de quienes formaron parte de la investigación, con la excepción de figuras públicas como los fundadores del club, los ex presidentes del CABJ y otros dirigentes del fútbol argentino.

El último capítulo está destinado a evaluar los discursos y las representaciones de los hinchas del CABJ, con el objetivo de observar cómo éstos han asumido las técnicas y las estrategias implementadas por la dirigencia del club, con el fin de modernizar la institución. Como el capítulo está contado desde el punto de vista de los hinchas aparecen elementos distintivos de este grupo.

CAPÍTULO I

CLUB ATLÉTICO BOCA JUNIORS: ASOCIACIÓN CIVIL CENTENARIA

1.1. Institucionalizar una pasión

La amistad, el fútbol y la pertenencia al barrio son elementos que se repiten en la historia oficial de las fundaciones de los clubes argentinos, siendo los motores para la puesta en funcionamiento de estas instituciones. El fútbol se fue integrando a un conjunto de nuevas experiencias de sociabilidad, donde se le otorgaba una cierta utilidad al tiempo libre. Los ejecutores de dicho movimiento fueron los jóvenes hijos de inmigrantes y provenientes de los sectores populares urbanos, quienes se ocuparon de trasladar la pasión por la identidad territorial y el deporte en la fundación de equipos-clubes (Frydenberg, 1997).

En la primera década del siglo XX, e influenciados por las tendencias inglesas del momento, surgieron cientos de asociaciones deportivas en diferentes barrios de la ciudad de Buenos Aires. El CABJ fue uno de esos tantos. Las fuentes indican que Esteban Baglietto, Alfredo Scarpatti, Santiago Pedro Sana y los hermanos Juan Antonio y Teodoro Farenga compartían la pasión por el fútbol y lo practicaban en La Boca, a orillas del Riachuelo, un barrio de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires, habitado mayoritariamente por inmigrantes italianos provenientes de Génova. El entusiasmo de estos jóvenes, siguiendo la moda juvenil de ese entonces, los llevó a fundar un equipo de fútbol para tener la posibilidad de participar en los torneos y ligas independientes.

La historia oficial de la institución, narrada por Manrique Zago (1998), cuenta que luego de varias reuniones truncadas, los jóvenes se vieron obligados a modificar el sitio de reunión, enfilando hacia el parque que tenían enfrente (comprendido por las calles Olavarría, Suárez, Gaboto y Ministro Brín). En un banco de la Plaza de Solís, el lunes 3 de abril de 1905

los cinco amigos junto a otros más (entre ellos, Esteban Baglietto como primer presidente y Ludovico Dollenz como socio fundador) firmaron el acta de fundación del nuevo club de fútbol.

Afirmado entonces el nacimiento de la entidad deportiva, restaba un detalle que no era menor: el nombre de la flamante institución. Dentro del conjunto de posibilidades fueron desechados los que se relacionaban con particularidades o con elementos de la competencia que no estaban vinculados al *fair play*[12] (Zago, 1998). En aquella época, entre otros criterios, se estilaba utilizar el sitio de radicación del club como nombre de base, por lo que el apelativo "Boca" no ofrecía ninguna resistencia. La intención como institución era identificarse alrededor de un territorio local, vecinal, de cuadra o de esquina, marcando además un sentido de pertenencia con un barrio y sector del país, donde primara el sentimiento y la razón de la defensa del propio espacio. Por ello, algunos clubes que fueron fundados hacia principios de siglo aparecen vinculados al nombre de un vecindario, o de una localidad suburbana (Frydenberg, 1996), en calidad de defensa y sentimiento a aquel pequeño espacio local.

El término "Juniors" que se adosó hacía referencia a la juventud de los integrantes de la nueva agrupación y fue propuesto por Santiago Pedro Sana, que estudiaba inglés. La combinación de las palabras "Boca Juniors" terminó imponiéndose por sobre otros candidatos que postulaban los mismos fundadores.

Cuenta la historia oficial narrada por Zago (1998) que en abril de 1905, apenas fundado el club, la primera camiseta fue color rosa pero las cargadas y burlas de los equipos rivales fueron tales que tuvieron que sacarla de circulación rápidamente, habiéndose usado

[12] El *fair play* –o "juego limpio" en español– es una expresión muy utilizada para denominar el comportamiento leal y sincero además de correcto en el deporte: fraterno hacia el contrincante, respetuoso ante el árbitro y correcto con los asistentes del campo de juego. La preocupación por el *fair play* ha ido en aumento en todo el mundo, ante la reiteración de conductas deportivas cuestionables, no sólo por parte de los jugadores, sino también por parte de los dirigentes, padres y familiares, árbitros, entrenadores y público en general. La promoción del *fair play* tiene como objetivo primordial recuperar el sentimiento de "jugar", como una actividad naturalmente satisfactoria y generalmente agradable, honesta y divertida. De acuerdo a la mirada de Frydenberg (1996), los fundadores del CABJ no practicaban este conjunto de valores asociados al fútbol, posiblemente porque, en aquel entonces, estos jóvenes deseaban distanciarse de los significados que este deporte tenía para las elites (criolla y de origen inglés).

solamente en un partido barrial. La elección definitiva del diseño de la camiseta demandaría un total de ocho años de proceso. Los hermanos Farenga, dos de los cinco iniciadores del club, le encargaron a su hermana Manuela que confeccionara, entonces, un nuevo modelo. Cosida a mano, fue de color blanco con tres anchos bastones verticales negros. Pero como tampoco tuvo demasiado consenso entre los integrantes del club, duró poco tiempo.

A fines de ese año, el CABJ ya tenía una nueva camiseta, esta vez de color celeste en su totalidad. Según menciona Zago (1998), el equipo Nottingham de Almagro utilizaba una similar, por lo cual se acordó un partido desafío con el rival, para que el ganador del encuentro continuara vistiendo dicho color. Boca perdió 3 a 1 y se vio obligado a volver a lucir el modelo con blanco y negro. A diferencia del modelo anterior, aumentó la cantidad de franjas verticales, incorporando como novedad el cuello y los botones.

Aquí es cuando nace el gran mito: el de la bandera inspirada en los colores del barco. El modelo de la camiseta seguía provocando una gran incertidumbre. Juan Rafael Bricchetto, un joven que se había sumado al grupo de los pioneros durante la primera etapa del club y era el jefe de la murga de Boca "Los Farristas", propuso ir al puente levadizo de acceso a una dársena del puerto –donde trabajaba– y esperar que pasara el primer barco para tomar los colores de su bandera de navegación. Todos los miembros de la entonces comisión fundadora estuvieron de acuerdo con la propuesta y se dirigieron al puente dos del puerto. El primer buque que apareció por la ribera fue el Drottning Sophia. De este modo, el azar determinó que el azul y oro de la bandera sueca serían los colores que, desde el año 1907, identificarían y representarían al CABJ en todo el mundo.

El relato oficial de la historia del club narra estos hechos exacerbando las notas de carácter épico y romántico, nutriendo aún más el interés del público. Asimismo, éste ha sido central en la formación de una "identidad boquense" construida en función de ciertos referentes, como los colores del club, la camiseta, el barrio, las hazañas deportivas; que aún

permanece vigentes entre los hinchas. Esta crónica mítica –que pretende reforzar una pertenencia futbolística y valorar el esfuerzo de los jóvenes fundadores– hoy es reproducida en el Museo de la Pasión Boquense, en los libros de fútbol y en otros espacios institucionales. Si bien este relato sirve para marcar una diferencia y distanciarse de otros clubes, esta situación también se hace presente en otras instituciones deportivas que tienen la necesidad de construir sus historias oficiales con tintes románticos evidentes, apelando a un pasado idílico.

1.2. Notas sobre la camiseta

La primera camiseta en utilizar los colores elegidos por azar fue azul con una banda amarilla que cruzaba el pecho en diagonal, de derecha a izquierda. Este modelo estuvo vigente hasta el año 1913, cuando el CABJ ingresó a la Primera División del fútbol argentino y se modificó la orientación de la banda hacia el diseño actual. Pero los cambios continuaron, desde 1922 y hasta 1935, el club usó un color celeste fuerte, casi azul, con la solapa acordonada y el amarillo tradicional. En 1936 se decidió volver al azul oscuro y con cuello cerrado, para conservar este modelo hasta 1981, siempre manteniendo la franja color oro en forma horizontal. En esos últimos 45 años las únicas variaciones fueron en 1940, cuando se optó por una camiseta abotonada y, en 1955, cuando se lucía el escudo de la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) por haber sido campeón el año anterior.

Pero lo curioso es que a partir del año 1981, los diseños de las camisetas fueron variando con mayor frecuencia. En ese año tuvo cuatro estrellas amarillas del lado del corazón con las siglas del club en cada una de ellas. Además se colocó en las mangas dos rayas color oro desde el hombro hasta el puño. En 1983, por primera vez en la historia del club, se incorporó la publicidad en el pecho de la camiseta (cuyo *sponsor* fue Vinos Maravilla), uno de los hechos fundacionales que dieron inicio e irrupción de la *sponsorización* en el fútbol

argentino[13]. Por mecanismos que serán explicados más adelante, este proceso comienza a convertirse en un ámbito de encuentro y negocios entre las instituciones deportivas, asociaciones civiles sin fines de lucro, y las empresas que deseaban promocionarse a través de este deporte.

Así, año tras año, el CABJ fue cambiando de *sponsor* y de diseño de camiseta, quedando la fabricación de ésta –hacia la década del noventa– a una marca deportiva internacional como Nike, la cual sobre lo ya firmado, pagó 70% más porque infería las ganancias que podía llegar a obtener asociándose al club de la ribera. En 1995, la camiseta agregó un nuevo color: el blanco, en dos líneas finas horizontales que dividían el color azul del amarillo. Ante la oposición de los hinchas que adujeron que en el estatuto original del club se establecía que la camiseta debía ser *azul con una franja horizontal color oro*, al año siguiente se la eliminó definitivamente. De allí en adelante, muchos diseños –particularmente los realizados por la firma de indumentaria deportiva– fueron sugiriendo modificaciones. En el último tiempo la polémica ha girado en torno a las camisetas alternativas (primeramente en color violeta y hoy en día en color rosa), las cuales no fueron bien recibidas por todos los hinchas, especialmente por aquellos que prefieren los colores tradicionales, según establece el estatuto social del club. Desde la Gerencia de Comunicación sostienen que *en el verano proponemos cosas diferentes y jugadas, damos que hablar, la camiseta violeta se agotó, se aceptó el cambio más allá de todo, además el azul y oro no lo negamos, le hacemos honor a esos colores todo el año, al hincha de Boca le gusta que lo sorprendan y quiere ver cosas nuevas*. Tal como comentan los *especialistas* la estrategia de *marketing* funcionó ya que estos

[13] Las fuentes indican que el Club Atlético San Lorenzo de Almagro fue el primer club en incorporar un *sponsor* (Caramelos Mu-Mu) en su camiseta, durante la campaña en la Primera B en 1982, luego vendría el CABJ. La publicidad estática del estadio es previa, algunos especialistas sugieren que ésta surgió a partir de los años cincuenta. Fueron los actores sociales dedicados a las finanzas y al *marketing* en el club, quienes propusieron el término *sponsorización* para referirse a la asociación entre una empresa auspiciante y la institución.

modelos alternativos lograron instalarse con excelente repercusión en la venta, aunque también han sido utilizados como un motivo de burla por parte de los hinchas rivales[14].

En este sentido se puede observar que con el paso de los años, la camiseta ha dejado de ser una siempre indumentaria deportiva para convertirse en un elemento sagrado de los hinchas. Para ellos representa un símbolo que une a todos los simpatizantes diseminados por el mundo, por el cual han creado canciones venerándola, pidiendo que los jugadores la transpiren hasta la última gota de sudor, porque es el *manto sagrado, la sangre, el alma y el corazón de una hinchada, una enseña victoriosa que entusiasma y electriza con sus colores*[15], la que lucieron tantos ídolos. Asimismo, es un elemento publicitario por excelencia –no sólo una prenda de vestir– que puede ser considerada un bien perecible. Esto se debe a que los equipos de fútbol modifican cada temporada sus diseños, los auspiciantes o algún detalle específico del uniforme de juego, y por lo tanto, la "vida útil" de la prenda suele ser aproximadamente un año. Como resultado, la camiseta original del club es la prenda de vestir más costosa en el mundo futbolístico. El uso generalizado de los nuevos modelos que surgen año tras año permite identificar los cambios en torno a la elevada mercantilización en tiempos globales. Es por ello que las ventas de las mismas son impulsadas durante los meses en los cuales el equipo se encuentra en una racha positiva de resultados, decayendo cuando sucede lo contrario. Este proceso de mercantilización también se denota en el cambio de *sponsors* que ubican su firma, empresas que antes fueron nacionales (Quilmes, Red Megatone) y hoy son multinacionales (BBVA Banco Francés y Total, anteriormente LG, Goodyear, Pepsi).

[14] El campo de las hinchadas se construye en función de una tensión y una disputa entre hinchadas rivales por el capital *aguante*. En esta batalla, se busca la posesión de este bien, y en el mismo proceso, la denigración de los grupos enemigos. La meta es posicionarse como "verdaderos hombres", como "machos", en oposición a "los putos" (Garriga Zucal, 2005). En este caso los hinchas estarían asociando el color violeta y el color rosa a la "falta" de ese tipo de masculinidad.

[15] Estas palabras pertenecen a "la marcha de Boca Juniors", creación del año 1926 por Victoriano "Toto" Caffarena, el único hincha partícipe de la gira de 1925.

1.3. Sobre el modelo jurídico de los clubes

En Argentina, los clubes de barrio surgieron para cubrir las insuficiencias estatales y para generar espacios de sociabilidad, cultural y deportiva. Esta tradición de prácticas y mentalidades asociativas ya era fomentada desde la sociedad civil y comenzó a cristalizarse en la década del treinta, siguiendo el modelo de funcionamiento de las sociedades de fomento barriales, bibliotecas populares, sindicatos y corporaciones empresarias. Estas instituciones fueron el ámbito en el cual se ejercían virtudes cívicas, entrenamientos en la vida social y democrática. Este panorama histórico-social que se presentaba en el país justifica y confirma la popular concepción que sostiene que los clubes deportivos nacieron para asistir inquietudes y necesidades generadas en las comunidades, intentando defender los derechos y asegurar el bienestar del individuo, ayudando a su desarrollo personal y brindando servicios que acompañaran su identidad (Frydenberg, 2001). Desde principios del siglo XX, cuando comienza a popularizarse la práctica del fútbol entre los jóvenes de los sectores populares, el movimiento fundacional de equipos –que eran al mismo tiempo clubes deportivos– comienza a abrirse cada vez más a la comunidad, dependiendo de la cantidad de socios inscriptos para su crecimiento.

La razón social define de alguna manera los objetivos de la institución, por ejemplo el de ser un "Club Atlético". Este uso apareció durante la primera década del siglo XX, mayormente ligado a clubes nacidos en los sectores populares, el cual puede explicarse por dos cuestiones: en primer lugar, la denominación como castellanización del "Athletic Club" inglés[16], expresando así el influjo del modelo con el que llega aquí adherida la práctica del fútbol (Frydenberg, 1996). Sobre todo, y tal vez yuxtapuesto a la explicación anterior, se puede suponer su uso como la influencia del discurso oficial (ligado a los discursos escolares)

[16] El uso "Athletic Club" utilizado por los clubes deportivos de Inglaterra remite directamente al espíritu *sportivo* y al *fair play* con el que nacieron los deportes modernos. En líneas generales fue elegido por los clubes vinculados a la colonia inglesa.

promotor del atletismo, del higienismo y de la actividad física. En este sentido, en el acto fundacional, los jóvenes denominaron "Club Atlético" a sus clubes al estilo *sportman*, pero –en lugar de promocionar este conjunto de valores asociados al fútbol– este movimiento fue más una solución de compromiso que un embanderamiento. Tal como sostiene Frydenberg (2011) estos jóvenes dejarían de estar asociados al originario modelo inglés, para comenzar a marcar un propio estilo de juego más relacionado a su propio contexto social, involucrando otros valores como la guapeza, la virilidad, el coraje y, fundamentalmente, el honor, dando forma a un estilo cultural generacional.

Siguiendo la tendencia jurídica de las instituciones deportivas en Argentina, el CABJ también se conformó bajo el formato jurídico de "asociación civil sin fines de lucro", sin llegar a verse modificado bajo ninguna circunstancia. La "asociación civil deportiva" que caracteriza a los clubes argentinos, se diferencia del modelo de "las sociedades comerciales deportivas" propio de los clubes europeos. Lo central para destacar aquí es que hacia la década del noventa comenzaron a circular ideas que abonaban la reorganización de los clubes y pretendían su reconversión en sociedades anónimas. Entre los defensores del modelo tradicional se aseguraba que la tradición asociacionista estaba vinculada a una posible o real gestión eficiente de las instituciones, ya que sus dirigentes y líderes deportivos no perseguirían fines lucrativos que podrían redirigir o postergar sus reales y primarios objetivos deportivos. Precisamente, los detractores de la asociación civil discutían dichos ideales, especialmente los alcances de "la gestión eficiente" y de "los fines no lucrativos de los dirigentes". En este sentido, Frydenberg (2001) afirma que, en ese entonces, sólo una minoría de los dirigentes de las instituciones deportivas nacionales con fútbol profesional defendía la tradición asociacionista a partir de la cual surgieron los clubes. Por otro lado, Proni (2000) explica que fue la experiencia italiana de organización comercial del fútbol profesional la que sirvió como modelo de inspiración para otras entidades deportivas europeas. Esta situación se

vio influenciada también con las transformaciones que sufrió el fútbol como espectáculo televisado, lugar donde las empresas multinacionales estaban interesadas en invertir dinero para promocionar sus productos a través del fútbol, ya que actuaba como un vehículo de *marketing* y comunicación eficiente. Esto llevó consecuentemente a que los dirigentes comenzaran a administrar importantes sumas de dinero y que se creyera necesario profesionalizar la gestión en los clubes.

En Argentina, la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) –el organismo que regula y controla el deporte en el país–, prohíbe la participación en los torneos organizados de sociedades anónimas o comerciales, y sólo reconoce la incorporación de los clubes bajo el formato jurídico tradicional y a los que optaron por un modelo alternativo de organización (el caso del *gerenciamiento*[17]). Los torneos nacionales oficiales de fútbol organizados por la AFA y sus predecesores se disputan orgánicamente desde 1891, y se reconocen dos períodos, hasta 1931 el llamado "amateurismo", y desde aquí en adelante la etapa conocida como "profesionalismo".

A diferencia de los clubes-empresas, en las asociaciones civiles deportivas los socios tienen derecho a votar cada dos, tres o cuatro años –depende de los estatutos– en un acto eleccionario voluntario a los dirigentes que van administrar, dirigir y representar los intereses colectivos del club. Los socios que participan de la votación (hombres y mujeres mayores de 18 años con una antigüedad mínima de por lo menos dos años ininterrumpidos como afiliados) eligen una lista completa en la que figuran los candidatos a la Comisión Directiva. Las listas que compiten en la elección lo hacen en nombre de distintas agrupaciones políticas dependiendo de las alianzas constituidas entre los dirigentes de las mismas.

[17] El *gerenciamiento* consiste en la entrega del manejo de algunas o de todas las actividades de un club a un tercero, ajeno a las autoridades salidas de la masa de afiliados. En Argentina, uno de los casos más conocidos es el de Racing Club que, tras declararse en quiebra, estuvo gerenciado por Blanquiceleste S.A. desde el 29 de diciembre de 2000 hasta el 7 de julio de 2008. El *gerenciamiento* en este club "produjo la pérdida del control de los socios y de las instancias de participación y debates políticos, como el funcionamiento de las asambleas y la votación periódica de autoridades" (Moreira, 2010, p.35). En el siguiente capítulo se continúa ampliando esta conceptualización.

1.4. Boca en Europa: una pasión de multitudes

Para el comienzo del siglo XX, los equipos argentinos habían obtenido varios triunfos en el fútbol continental y contra algunos equipos europeos que habían visitado Buenos Aires. Particularmente el CABJ había ganado varios de los campeonatos en Argentina y era una institución de renombre, ya que los medios periodísticos y la afición de los seguidores se encargaban de asignarle un lugar de privilegio en el fútbol local (Frydenberg, 2005). En este contexto, en septiembre de 1923 llegó una invitación al club por parte de tres empresarios españoles, quienes decían tener conocimiento del nivel del fútbol argentino, por lo cual deseaban convocar a uno de los mayores exponentes nacionales a una liga deportiva en España. Las fuentes relatan que dos dirigentes, Iglesias y Copado, fueron los que apoyaron la iniciativa desde el principio, tardando más de un año en convencer al resto de la Comisión Directiva para generar la aprobación final.

La institución de la ribera iba a ser entonces el primer equipo del fútbol argentino en realizar una gira por el viejo continente, transformándose en el primer embajador de nuestra tierra que paseó su fútbol por los países de mayor prestigio futbolístico, siendo una verdadera hazaña en lo deportivo. El desafío para los dirigentes fue convertirlo en el representante nacional en el fútbol mundial, desatando un proceso de emprendimiento patriótico: convocando a todos los aficionados y a todos los jugadores de los demás clubes a aunar sus sentimientos y a hacerse presentes en la despedida. De este modo se organizó el apoyo a Boca, previo a su partida a Europa, para que todos acompañaran la gira a modo de campaña con fundamento nacionalista, con el objetivo de dar a conocer el modo de juego y la capacidad futbolística argentina. Siguiendo a Alabarces (2002), esta situación operaría entonces como un elemento central en la construcción de las identidades (locales y nacionales).

Según los medios de la época, los jugadores y hasta unos 300 simpatizantes del Club Atlético River Plate (CARP), eterno rival del CABJ, se sumaron a la despedida del plantel xeneize. El diario *Crítica*[18], el periódico con más ediciones y tirada de habla hispana de aquella época, había hecho propia parte de la organización y especialmente la difusión del evento, intentando transformar la gira en una epopeya patria y un éxito comercial (Frydenberg, 2005). La gestión predicada desde el diario era destacar los beneficios honoríficos y de prestigio que obtendría el equipo argentino en el exterior por sobre los lauros del fútbol local. Asimismo, los triunfos del club eran presentados como *éxitos* del fútbol argentino, una alegría para la sociedad entera. Cuando el plantel de jugadores regresó al Puerto de Buenos Aires, fueron recibidos como héroes por una multitud y reconocidos por la labor con el título de Campeón de Honor en 1925 otorgado por la AFA.

Esta situación ha cambiado considerablemente desde esa fecha hasta la actualidad. Si anteriormente se celebraban los triunfos de otros equipos, siendo asumidos como conquistas nacionales, esto no ocurre hoy en día. Según explica Alabarces (2005), se debe al proceso de "microlocalización identitaria", el cual hace alusión a la metamorfosis de las pertenencias futboleras, estableciendo los límites de la pasión en los clubes de barrio, sin poder ser llevados a una representación nacional. Esto se ve reflejado en la clásica competencia entre el CABJ y el CARP. En un comienzo ambas instituciones eran originarias del barrio de La Boca en la ribera del Río de La Plata, una relación que Amílcar Romero (1994) denominó "antagonismo intrabarrial". Lo llamativo entonces es que, ante esta rivalidad y enemistad simbólica, en los años veinte se pudo generar cohesión e identificación nacional por parte de los hinchas de River ante los logros de Boca.

[18] *Crítica* fue un periódico argentino publicado en Buenos Aires, fundado por el periodista uruguayo Natalio Botana el 15 de septiembre de 1913. El diario tenía un tono sensacionalista y llegó a ser uno de los más vendidos del país. Con el tiempo, se fue transformando en actor de primer nivel en la construcción del campo deportivo y, a diferencia de otros medios, actuó en la política interna del fútbol, llegando su director Natalio Botana a convertirse en presidente de la Asociación Argentina de Football, en 1926. Dejó de editarse en el año 1962.

Hoy, muy por el contrario, se manifiesta una clara fragmentación, donde el rival está radicalmente negativizado. Las enemistades están bien delimitadas y se pueden encerrar de acuerdo a categorías socio-espaciales que ocurren, por ejemplo, entre estos hinchas de Boca y River. Si bien la rivalidad es entre ambos, cuando estos dos equipos juegan contra cualquier otro club, el enemigo sigue siendo el de siempre, aunque no esté. Tal como sostienen Proni & Zaia (2007), la competencia en el mercado futbolístico es radicalmente diferente a las rivalidades que se presentan en otros sectores de la actividad económica, ya que los competidores necesitan unos de otros para poder promover y valorizar lo que se está vendiendo. En este panorama, la presencia importantísima del fútbol en el espectáculo de los medios masivos de comunicación les garantiza seguir reproduciendo este sistema de rivalidad, contribuyendo a aumentar el enfrentamiento entre equipos contrincantes.

Por otro lado, es importante destacar que si bien la gira europea fue considerada un desastre a nivel financiero para la institución, el éxito deportivo sirvió para compensar[19]. Los encargados de organizar el viaje argumentaron la necesidad de la gira, sosteniendo que otorgaría un alto prestigio a la institución, un importante significado para el fútbol local y un sentido patriótico para la sociedad argentina (Frydenberg, 2005). Para ese momento el CABJ ya era un club muy popular, pero sólo un club, un representante de una parcialidad de la sociedad y, de este modo, se intentaba ampliar el nivel de representación y de alcance de la institución. Al ser el primer club argentino en salir de gira al exterior, este hecho actúa como un insumo de orgullo para los hinchas de la entidad y refuerza su sentido de pertenencia e identidad. Tal como se señaló al comienzo de este capítulo, estos acontecimientos históricos sirven para construir el relato oficial del club de una forma idílica, con elementos épicos y

[19] La gira europea, organizada por tres representantes de la colectividad española (probablemente la primera gestión de intermediarios en la historia del fútbol argentino), comenzó el 4 de febrero de 1925, incluyendo como destinos España, Francia y Alemania. El plantel estuvo integrado por 17 jugadores, de los cuales cinco pertenecían a otros equipos y actuaban como refuerzos. Las entradas para el equipo argentino fueron de $58.731,06 y los gastos totales alcanzaron los $88.670,18. Entre el 5 de marzo y el 7 de junio el plantel disputó 19 partidos, obteniendo 15 triunfos, un empate y tres derrotas, con 40 goles a favor y sólo 16 en contra.

románticos, en calidad de mitos fundacionales. Siguiendo a Alabarces (2002), con este tipo de discursos se estaría interviniendo con una construcción identitaria no legítima (porque el lugar legítimo es la literatura o el ensayo), pero pregnante en el universo de sus públicos.

En conclusión, la trascendencia de la gira deportiva protagonizada por el equipo de la ribera demuestra el nivel que había alcanzado el espectáculo futbolístico en Argentina, especialmente en Buenos Aires para esa época, muy diferente a lo que puede llegar a representar hoy en día (más orientado a la promoción de la imagen y a la conquista de nuevos mercados). Este desarrollo no sólo se observa a nivel deportivo exclusivamente, sino en otros ámbitos de la vida cotidiana: la década del veinte estableció un cambio radical a nivel social, ya que fue el comienzo de incorporación de las grandes masas al consumo de bienes de la cultura popular y masiva (Frydenberg, 2005). De este modo, el fútbol se consolida como un fenómeno popular por excelencia, como práctica deportiva[20] y como espectáculo masivo; y su representante de la totalidad nacional en el exterior sería el CABJ, marcando un propio estilo nacional de juego. No obstante, si bien era un espectáculo popular y masivo, los clubes requerían de la presencia de dinero para su organización y funcionamiento. En la actualidad, dicha búsqueda está impulsada por las estrategias de los *especialistas* de *marketing* y gestión comercial. La ampliación del capital de la institución lleva a una mayor especialización, y entre sus recursos, a encontrar aliados en el campo de las empresas.

Centralmente, como se comentó en la introducción, este proceso de asociación entre el nombre del club y un conjunto importante de compañías y empresarios, se produjo en un momento particular de nuestro país: en la década del noventa. De este período particular, de los hechos desencadenados y los significados que éstos tuvieron para los actores sociales vinculados al club, trata el siguiente capítulo de esta tesis.

[20] En sus inicios, el CABJ era sólo un club de fútbol, pero en el año 1923 se tomó la decisión de sumar nuevas disciplinas. Los primeros deportes incorporados fueron boxeo, balón, bochas y básquet. Actualmente, el club compite en la Liga Nacional de Básquet y en la Liga Argentina de Vóley, y se practican deportes amateurs como futsal, gimnasia aeróbica, gimnasia artística, gimnasia rítmica, pesas, judo, taekwondo, karate, lucha y atletismo.

CAPÍTULO II

LA DÉCADA CUANDO TODO ERA POSIBLE: PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL EN EL FÚTBOL

Un poderoso club de fútbol es,
en más de un sentido, un pequeño país.
Mauricio Macri

2.1. El sello de la política neoliberal: una transformación estructural

El programa de reformas de inspiración neoliberal implementado en Argentina durante el gobierno de Carlos Menem (1989-1999) contribuyó a simular una imagen de una sociedad igualitaria e integrada, a pesar del debilitamiento de las condiciones de existencia de los sectores populares y la fragmentación de las viejas clases medias, con su secuela de "nuevos ricos" y "nuevos pobres"[21] (Del Cueto & Luzzi, 2008).

Las reformas neoliberales –que se enmarcaron dentro del denominado "Consenso de Washington"– tenían el propósito de cambiar el rumbo de la economía argentina hacia un modelo considerado más "efectivo y eficaz"[22], en el cual "el Estado debía ceder su rol en la producción en favor del sector privado y donde éste debía convertirse en el motor del crecimiento económico" (ibídem, p.24). Siguiendo este programa, las primeras reformas estatales fueron la privatización de empresas y servicios públicos[23] (donde a partir de las

[21] Svampa (2005) propone denominar a este período económico-político como una "sociedad excluyente" pues se consolidó un tipo de sociedad atravesada por la dinámica de una polarización social muy grande, algo que la diferencia notoriamente de otras épocas. Esa asimetría social da cuenta, por un lado, de sectores dominantes híper concentrados y, por otro lado, de vastos sectores de la población que tienen muy poco acceso y muy poca capacidad de decisión.

[22] Valores que aparecen replicados en la reorganización administrativa de los años noventa en el CABJ, dirigido por Mauricio Macri. Su padre (Franco Macri) había sido partícipe en la construcción de ese modelo económico, ya que con la llegada del menemismo al poder, el grupo empresario perteneciente a la familia había ampliado sus negocios debido a las privatizaciones implementadas en el país, aunque el crecimiento y la consolidación del mismo es previa.

[23] En una primera etapa se privatizaron la empresa telefónica ENTEL, la línea de bandera Aerolíneas Argentinas, la red vial, canales de televisión, radios, áreas petroleras, polos petroquímicos y ferrocarriles. En

privatizaciones de los servicios públicos se entregaban las industrias a los capitales privados trasnacionales o estatales europeos), la descentralización administrativa y la reducción del empleo (y gasto) público y –en segundo lugar–, se persiguió la apertura de mercados, la desregulación de la actividad privada y la flexibilización laboral[24].

En 1991, Menem designó a Domingo Cavallo como Ministro de Economía, quien aplicaría el "Plan de Convertibilidad del Austral" (Ley N° 23.928) para imponer un tipo de cambio fijo de la moneda argentina (austral, desde 1985 hasta 1992, y luego peso) respecto del dólar estadounidense. Para financiar la actividad económica, el gobierno contó con una ventaja: un período de gran disponibilidad de créditos internacionales. Se puede decir que el plan tuvo *éxito* –en detrimento de otras cosas– ya que la inflación se redujo hasta índices del 0%, la actividad económica y el consumo aumentaron, mientras que las grandes industrias renovaron su tecnología y mejoraron su capacidad exportadora. Sin embargo, a pesar de este aspecto positivo, el plan tuvo limitaciones contundentes: estaba sostenido por capitales internacionales que ingresaban al país no siempre en forma de inversiones productivas[25], generando la concentración de capital en pocos y grandes grupos industriales y de servicios (entre los cuales se encontraban las empresas de la familia Macri). Estos grupos fueron los únicos que lograron modernizar sus tecnologías, mientras que las pequeñas y medianas empresas encontraron muchas dificultades financieras –ante la falta de crédito o créditos altos– para subsistir.

---

una segunda etapa se continúo con el servicio eléctrico, gasífero, de agua y cloacales, siderurgia, subterráneos de Buenos Aires, hoteles, fabricas militares, la junta nacional y los elevadores portuarios de granos, el mercado de hacienda y el hipódromo (Svampa, 2005, p.39). Esto refleja la magnitud de la transformación operada sobre el Estado argentino y las consecuencias sufridas por la población.

[24] Las consecuencias se sintieron rápidamente a nivel social, "la tasa de desocupación pasó del 8,1% de la población activa al comienzo del período a 15,2% en 2001, llegando a 18,5% en 1995" (Del Cueto & Luzzi, 2008, p.25). Si bien se concedió un seguro de desempleo –que otorgaba a los despedidos un beneficio monetario por un plazo máximo de 12 meses–, debido a que no lograba contener a la gran masa de desocupados del país, se implementaron una serie de programas sociales para aliviar el descontento social. Entre estos planes sociales implementados por el gobierno para aliviar la crisis social, se encontraba el Plan Trabajar, que en el año 1997 llegó a tener 1.400.000 beneficiarios en todo el país.

[25] Cuando, a fines de 1994, aumentaron las tasas de interés ofrecidas en los Estados Unidos, gran parte de esos capitales se retiraron de Argentina rumbo a mercados más rentables. Este panorama también sufrió las repercusiones del "efecto tequila", una devaluación de la moneda mexicana que asustó a los inversores internacionales en América Latina, generando una situación de incertidumbre financiera.

En términos de Gil (2003), esta política transformó la estructura económica argentina para colocarla, junto con la brasileña, como "la más desnacionalizada del planeta". Argumentando que los servicios públicos bajo la gestión estatal eran ineficientes y mantenían el atraso económico del país, se impulsaba la retórica de la globalización como discurso hegemónico. Sin embargo, pese a las intenciones privatizadoras de este nuevo modo de organización y renovación, las organizaciones deportivas difícilmente se mantuvieron ajenas o lo rechazaron. La problemática de la insolvencia de los clubes de fútbol, agravada durante la crisis económica y financiera de aquellos años (para mantener el modelo neoliberal), impulsó la puesta en práctica de ideas y estrategias para hacer más "eficaz y eficiente" su administración, alejándose del modelo "tradicional", ligado en los discursos al atraso económico. Además, con la implementación de estas políticas, se llegó a una reconfiguración de la relación entre individuos y sociedad, planteando nuevos modelos como el de ciudadano-consumidor. Otro aspecto relacionado con esta ideología fue la llegada y la incorporación de dirigentes provenientes del mundo empresarial, quienes introdujeron en los clubes deportivos diversas políticas vinculadas al *marketing* y al mundo de los negocios. En el marco de dicho proceso, como profundizaré más adelante, surge la idea de privatización de los clubes deportivos, con intentos de convertirlos en sociedades anónimas.

2.2. La comercialización del fútbol: una industria originariamente europea

El modelo que se pretendía seguir estaba anclado en Europa. Desde el siglo XIX, los clubes deportivos en Inglaterra ya eran empresas y cada institución estaba administrada por integrantes de una misma familia. Pero este funcionamiento comenzó a cambiar cuando paulatinamente, hacia la década del sesenta, directores y administradores asalariados aparecieron en el seno del negocio familiar, para priorizar lo competitivo (Cruz, 2005, p.79 y

80). Según Cruz, a través de la actuación de estos directores, las sociedades deportivas se afianzaron como empresas prescritas por la lógica y la eficacia de la competencia.

Proni (2000) sugiere que la experiencia de Italia 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 la libertad a los clubes de fútbol para convertirse en empresas comerciales, pertenecientes a grupos económicos privados[26]. En Francia se aplicó en 1984[27] y en España en 1990[28]. 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. En este sentido, el autor 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 (SAD); en Italia los clubes escogieron el modelo Fútbol S.A.

[26] Ley italiana Nº 91 del 23 de marzo de 1981. Con esta ley entra en vigor la primera legislación italiana que autoriza a los clubes con deportistas profesionales a asumir la modalidad de S.A. o de S.R.L.
[27] Ley francesa Nº 84/610 del 16 de julio de 1984. Ley consultable en: http://www.legifrance.gouv.fr/
[28] Ley española Nº 10/1990 del 15 de octubre de 1990, publicada en BOE Nº 249 del 17 de octubre de 1990. Ley consultable en: https://www.boe.es/boe/dias/1990/10/17/pdfs/A30397-30411.pdf

Las razones que llevaron a los países europeos a adoptar, en su momento, el modelo de sociedad anónima deportiva[29], no difieren mucho de lo que sucede hoy en América Latina. Los clubes pasaban por fuertes crisis financieras y fue la necesidad de financiamiento, la voluntad de crear empresas viables y un mercado futbolístico de alcance global, las que incitaron el cambio de modelo. Este último aspecto ha sido usado y promovido por los detractores del modelo asociacionista tradicional, quienes han pedido la conversión de los clubes en sociedades anónimas como un modo para terminar con la corrupción, una modalidad que también se proponía para la sociedad y las privatizaciones de empresas públicas del Estado argentino. El argumento utilizado en este caso tenía una dimensión moral, asegurando que *lo bueno* iba a venir con la privatización. No obstante, a pesar de estas intromisiones del capital empresarial en el funcionamiento de las asociaciones civiles sin fines de lucro, en Argentina no se llegó a la modalidad de sociedad anónima. Lo más cercano fue el *gerenciamiento* de los clubes deportivos, lo cual no ha llegado a descartar las tradiciones centenarias de organización ni tampoco la forma de participación de los socios en las reuniones de las agrupaciones políticas, en las periódicas asambleas y/o en las elecciones presidenciales de la institución. Tal como se introdujo en el capítulo anterior, el gerenciamiento consistía en la entrega del manejo de algunas o de todas las actividades de un club a un tercero, que era ajeno a las autoridades provenientes de la masa de afiliados, con deseos de explotar dichos recursos. Así, las empresas a cargo del gerenciamiento podían realizar inversiones y podían recibir, entre otras cosas, los derechos y la posibilidad de gestionar los contratos de televisación de los partidos, la compra y venta de jugadores, el

[29] Según el portal de internet www.futbolperuano.com, entre los ingleses y los italianos el resultado de la conversión a SAD fue diverso: desde el caso del Manchester United que tiene capitales extranjeros, pasando por el del empresario ruso Román Abramovic, dueño de la mayoría de las acciones del Chelsea inglés, hasta los casi quebrados cuadros italianos Parma y Lazio. Estudios realizados en España sostienen que los casos a favor son la gran mayoría. El traspaso a sociedades anónimas supone la consecución de elevadas rentabilidades económicas y éxitos deportivos para algunos equipos, pero no siempre se alcanza este objetivo.

usufructo de la imagen, los negocios de patrocinio del equipo y la publicidad estática (Moreira, 2010).

Como se mencionó anteriormente, en Europa –como primer lugar– se implementó la participación de inversionistas (al igual que cualquier empresa privada con fines de lucro), la cotización en el mercado de valores, la creación de fondos de inversión para la adquisición y compra de juveniles, la renovación del plantel de jugadores y las instalaciones del club, el *trading*[30] de deportistas consagrados y otras medidas para hacer más *eficientes* a los clubes. Para poner en práctica aquellas decisiones fue necesario la incorporación de un personal especializado y profesionales de los negocios trabajando dentro de las instituciones deportivas. Luego de conseguir la financiación necesaria, los *managers* comenzaron a colocar ese dinero en todo lo vinculado a sustentar la visión y misión[31] del club, desde el punto de vista deportivo-empresarial. En el caso de Argentina, sin embargo, para darle sustento a estas inversiones debieron introducirse reformas y modificaciones en los estatutos de los clubes. En este contexto aparecen los *nuevos dirigentes*, como una clase diferencial profesionalizada. Como propone Frederic (2004), acá se presenta una relación entre moralidad y política. Mientras que años atrás, en los clubes deportivos, primaban los valores comunes relativos a las relaciones interpersonales horizontales "que conformaban la comunidad moral, como la reciprocidad o la lealtad local", a partir de la década del noventa (con el avance del modelo neoliberal), el ambiente comenzó a estar animado por "la lógica formada por valores legales y jerárquicos propios del sistema político" (p.29), un ambiente "con poca moralidad". En este sentido, teniendo en cuenta que los políticos suelen estar considerados como faltos de

[30] *Trade* significa "comercio" en el idioma inglés. Por lo tanto, *trading* hace referencia a operar en los mercados financieros con un horizonte temporal muy corto. El *trading* de deportistas es la comercialización y la posterior venta de jugadores jóvenes al mercado internacional.

[31] En términos de empresas y organizaciones, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. La misión empresarial es el motivo, propósito, fin o razón que ratifica la existencia de dicha compañía u organización. En el libro *Pasión y gestión* (2009), Macri sostiene que la visión que uniría a toda la institución era "hacer felices a los hinchas de Boca", mientras que la misión era "recuperar la gloria perdida" (p.35 y 36).

decencia y honestidad, porque sus prácticas son corruptas o clientelares, el caso de Mauricio Macri y los nuevos actores con que se rodea en el CABJ (los *profesionales y especialistas*) –al tener un determinado reconocimiento en el mundo empresarial, honor y reputación social– se estimaba que podrían marcar asimetría y distancia respecto de los demás clubes.

De este modo, el proceso modernizador nacido en Europa conjugaba una serie de pilares: el ingreso de los especialistas en *marketing* deportivo, sus ideas y teorías empresariales como la instalación del club como una marca, el crecimiento de las empresas patrocinadoras, la venta de productos licenciados y la remodelación de los estadios para transformarlos en centros de conferencias y paseos turísticos. Mientras el club (o la empresa) realizara negocios fructíferos y acertados, se capitalizaría credibilidad, aumentaría la cantidad de seguidores, consumidores y/o socios y se utilizaría una *marca* (planificada por *los especialistas* de *marketing*) para dar respaldo a la línea de productos, aumentar el consumo y generar nuevos ingresos[32]. Abonando entonces este discurso de la gestión modernizadora y mercantilizadora de las entidades, se estima que los clubes deportivos que sigan estos patrones de gestión empresarial, dirigidos por el personal profesional adecuado, lograrían resultados económicos trascendentales (acompañados de logros deportivos), que traerían aparejados situaciones de crecimiento en todos los ámbitos de las instituciones, potenciándose como marcas dentro del mercado. En contraposición a esta situación, los clubes deportivos menos desarrollados no cubrirían las expectativas de los fanáticos si se los compara con los clubes "modernizados", ya que los directivos no podrían explotar lo que es considerado como "eficiente" dentro del mundo empresarial, en cuanto a la proyección internacional y la

[32] En esta línea se inscribe el célebre modelo de las "4P" del economista especializado en *marketing* Philip Kotler (2007), referentes a *product* (producto), *price* (precio), *place* (lugar) y *promotion* (promoción); un conjunto de variables que prepara una empresa para producir un efecto deseado sobre los consumidores, buscando que el público compre y se aumenten dichos consumidores. En el caso de los clubes deportivos, dentro de la categoría *producto*, se encuentran la indumentaria oficial del equipo, banderas, gorras, artículos escolares, servicios tales como las sedes deportivas, museos, gimnasios, piletas, colonia de vacaciones y demás utilidades afines; el *precio* se define según el ámbito donde se comercializan dichos productos y los momentos en los que se venden; y el *lugar* es el estadio mismo, las sedes sociales, las filiales y/o las peñas del interior y exterior del país. La *promoción* del *merchandising* oficial del club es un área previamente estudiada y llevada a cabo por los profesionales de *marketing* para alcanzar las ganancias esperadas.

construcción de una marca. Estos cambios organizacionales y de gestión son los impulsados por el *Sport Management* desarrollado anteriormente en Europa (y aplicados exitosamente en clubes como el Manchester United y Liverpool FC de Inglaterra), y posteriormente traídos a Argentina.

2.3. Un club con imagen de empresa

Previo a la situación desarrollada por la gestión de Macri en el CABJ, otros clubes europeos –ingleses en su mayoría– ya habían gestado el proceso de modernización a partir de la conducción de dirigentes con un perfil empresarial, que se inclinaban hacia la ética de lucro y a las estrategias del *marketing* deportivo. Proni & 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. En este sentido, Proni (2000) sostiene que el Manchester United de Inglaterra fue el paradigma de una institución exitosa, modelo a seguir por los demás dirigentes deportivos, ya que el 70% de los ingresos del club correspondía al *merchandising*, es decir, a la venta de productos derivados de la marca de la entidad. Este club-empresa cumplía con la profesionalización de los directivos y la adopción de una organización supeditada a leyes del mercado, en el marco del cual, además, el hincha era imaginado como cliente[33].

[33] Entre todos los movimientos registrados en la evolución del fútbol europeo, con el objetivo de conseguir cierta estabilidad, tal vez el más relevante fue la iniciativa de comercializar en la bolsa de valores (Proni & Zaia, 2007). Esto representa uno de los tantos recursos implementados por los dirigentes de los clubes para adquirir dinero en un mundo futbolístico cada vez más competitivo. Para el caso argentino, lo más similar a esta moderna modalidad para hacer más *eficientes* a los clubes fue la constitución de un fondo común de inversión creado por el CABJ en los años noventa, que cotizó en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, sometiéndose al escrutinio del mercado.

La asunción de Mauricio Macri a la presidencia del CABJ oficializa el inicio de una nueva etapa en la institución. Mauricio Macri es hijo de Alicia Blanco Villegas y Franco Macri, propietario de uno de los grupos económicos más importantes de Argentina, que ha desarrollado actividades vinculadas a la construcción e inmobiliaria (a través de empresas como Sideco Americana, Creaurban, IECSA), industria automovilística (Sevel), recolección de basura (Manliba, Qualix), industria alimenticia (Canale, vendida en 1999 a Nabisco), minería (socia de muchas extractoras de petróleo y otros cargo-combustibles), correo, transporte, comunicaciones y concesiones estatales (Correo Argentino, Pago Fácil, Movicom, Ferrocarril Belgrano Cargas, Autopistas del Sol, Macari, Itron). Este grupo económico posee empresas en Argentina, Brasil y Uruguay, y está estrechamente relacionado con el Grupo Socma (Sociedad Macri).

Antes de vincularse a este mundo empresarial, Macri cursó parte de la primaria y toda la secundaria en el prestigioso Colegio Cardenal Newman, donde obtuvo el título de bachiller. Se recibió de ingeniero civil en la Universidad Católica Argentina y realizó diversos cursos de posgrado en Argentina y Estados Unidos. Su experiencia laboral se inició en una de las empresas familiares, Sideco Americana, especializada en obras civiles, desempeñándose durante tres años como analista junior y posteriormente como analista senior. En 1984 cumplió tareas en el Departamento de Crédito del banco Citibank de Buenos Aires. En el mismo año se incorporó a Socma, y desde 1985 en adelante se desempeñó como su Gerente General. En el año 1992 ocupó la vicepresidencia en Sevel, empresa automotriz del grupo económico familiar, haciéndose cargo de la presidencia en 1994.

Un recurso que fue utilizado por él para legitimarse y generar confianza como dirigente deportivo fue, precisamente, presentar su capital económico y capital social. Macri provenía de una familia adinerada, con una solvencia económica que superaba ampliamente la posición material de varios dirigentes que participaban de la vida política del club y de la

candidatura a las siguientes elecciones. Ninguno de los otros dirigentes lograba alcanzar su condición como empresario, vinculado a las actividades comerciales en las empresas reconocidas en diferentes rubros, lo que le permitía estar ligado al *management*[34]. Asimismo, esta prosperidad material y económica acreditaba también la existencia de una red de relaciones sociales altamente influyente con funcionarios, empresarios, inversionistas y otros amigos de su padre que tenían peso en las decisiones del país en ese momento, lo cual le otorgaban un poderoso capital social.

Si bien Macri era ya conocido en aquellos años por su actividad empresarial y su procedencia familiar, adquirió notoriedad pública cuando fue secuestrado (el 23 de agosto de 1991) y recluido durante dos semanas en una vivienda de la avenida Garay, recuperando la libertad tras el recate que pagó su padre. Luego de declarar públicamente su amor por el club de la ribera, empezó a acercarse a la institución por medio de algunos directivos, entre ellos Pedro Pompilio, cuando la entidad era presidida por Antonio Alegre[35] y Carlos Heller[36]. En su libro, Macri relata que en el año 1992 un grupo de socios le propuso presentarse a las elecciones presidenciales:

> *Nobleza obliga, hablé con Alegre y con Heller sobre esa posibilidad. La respuesta fue clara y lógica: 'Sos joven, y por lo tanto podés esperar. ¿Por*

[34] *Management* es otro de los términos acuñados a la gestión o administración "moderna" de los negocios, donde se busca *mejorar el desempeño con eficiencia y eficacia*. En este sentido, mientras el *marketing* se encarga de analizar –desde lo comercial– el consumo, el *management* comprende el modelo de liderazgo que debe aplicarse, usualmente ligado al estilo europeo.

[35] Antonio Alegre asumió la presidencia del CABJ en el año 1985, habiendo diseñado un plan de reordenamiento económico y futbolístico para poder salir de la convocatoria de acreedores que había presentado la institución, estando al borde de la quiebra y con una intervención encima. Con la venta de la Ciudad Deportiva (el predio ubicado en la costanera sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), el club pudo levantar la convocatoria y comprar todos los terrenos de Casa Amarilla aledaños al estadio. Luego de esta operación, el CABJ recuperó sus actividades sociales y deportivas. Antonio Alegre fue reelecto en 1989 y 1992, en ese momento los mandatos en la institución eran de tres años.

[36] Carlos Heller fue fundador y presidente del Banco Credicoop. Desde muy joven comenzó a trabajar en la administración de cajas de crédito cooperativas en el Gran Buenos Aires y actualmente es considerado como uno de los más importantes banqueros de Argentina, ya que tiene más de 45 años de experiencia de gestión pública no estatal. Fue elegido vicepresidente del CABJ en el año 1985, acompañado de la fórmula Antonio Alegre, hasta 1995. Hoy en día es el principal dirigente político del Partido Solidario (PSOL) y diputado nacional electo por la ciudad de Buenos Aires en las elecciones legislativas del año 2009.

> *qué no te presentás en 1995?' Es curioso: a pesar de mi ansiedad (...), acepté. ¿Por qué? Entre otras cosas, porque la Argentina recién arrancaba su proceso de convertibilidad y yo tenía mucho trabajo en la empresa que dirigía, Sideco Americana, y porque los muchos años trabajando con mi padre me habían enseñado a ser paciente y a diseñar estrategias a largo plazo.* (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009, p.27)

En este relato se puede percibir parte de la dimensión ideológica del candidato. Él destaca que en los años noventa la situación económica era favorable para él por ser parte del mundo empresarial, debido a la paridad existente entre el peso y el dólar, lo que le asignaba una franja de ganancias mayor que en otros períodos. El hecho de no poder asumir la candidatura no significaba un problema ya que él consideraba oportuno seguir trabajando en las empresas de su padre. Pero en 1994, varios dirigentes que estaban distanciados del binomio presidencial apoyaron su aspiración, entre ellos Pedro Pompilio, Luis Conde, José Cirilo y Jorge Bitar. El nuevo dirigente afirmó que no se plantearon como enemigos de la conducción vigente sino como una *firme alternativa para suceder a un dúo que había tomado un club en ruinas y lo había puesto de pie*.

> *Por supuesto que, para darle ese respiro al club, contaron con datos externos inmejorables: la relación entre el peso y el dólar, que se mantuvo en uno debido a la convertibilidad, y la avalancha de dinero que generó la televisión. Sin embargo, a pesar del corazón que ponía Antonio Alegre, 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. Más que una sospecha, tuve la certeza que había llegado mi oportunidad.* (Ibídem, p.27 y 28)

Nuevamente, a través de otro relato, es posible apreciar la dimensión ideológica del candidato, quien considera a las distintas implementaciones del modelo neoliberal como

hechos favorables para el país. Tanto la convertibilidad, como la cesión de los derechos de la televisación son, concebidos como *datos externos inmejorables* que permiten establecer una estrategia a largo plazo, sin llegar a cuestionar el avance de la globalización ni de las intervenciones empresarias en un campo –hasta ese momento– ajeno. Para él, la intervención del *management* desembocaría inherentemente en el mejoramiento de las capacidades competitivas del equipo y permitiendo generar un *orden* en la institución deportiva.

Los discursos de su campaña presidencial insistían *la búsqueda del correcto equilibro entre la pasión* (asociada a los sentimientos) *y la gestión* (ligada a la razón y a la inteligencia). Su propuesta era introducir elementos o teorías gerenciales, propias de las empresas, a una asociación civil deportiva. *El uso racional de los recursos disponibles –estimulados por la necesaria pasión– conduciría al éxito de una empresa deportiva*[37].

Inspirado en el modelo empresarial de los clubes europeos, el nuevo presidente que asumió en diciembre de 1995 decidió incorporar el *marketing* deportivo como el motor estratégico para alentar, a través de la imagen del club, inversiones privadas e ingresos mediante la venta de productos. Así, el CABJ se transformó en el primer club argentino en emprender lo que algunos autores –como Cruz (2005), Gil (2000, 2001 & 2003), Giulianotti (2012), Toledo (2002), Proni (2000) y Proni & Zaia (2007), entre otros– denominaron "la modernización" del fútbol y su mercantilización. Entre otros aspectos, este 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 éste[38]. A través de este *plan estratégico*, los dirigentes mencionaban que existía una relación estrecha

[37] En *Pasión y gestión* (2009), él asegura que durante la campaña electoral apostó fuerte, estudió la situación vigente y llamó a 15 de los más famosos ex jugadores del club para preguntarles qué había estado fallando en la institución en los últimos quince años, a lo que respondieron unánimemente que se había perdido la identidad. Macri afirma que en este contexto, él apostó al equilibrio, *para mantener un punto intermedio entre la pasión y la locura que sienten los hinchas, y la centralidad que debe ejercerse desde la gestión interna del club*.

[38] A diferencia de Argentina, en Europa la gestión moderna del fútbol se afianzó con la búsqueda de una administración empresarial y la conducción por parte de dirigentes profesionales y formados, quienes estuvieron más orientados por la ética de lucro y la implementación de diferentes programas ligados al *marketing* deportivo (Cruz, 2005).

entre la forma de gestionar un club de fútbol desde el punto de vista empresarial –tomando los modelos de las compañías con fines de lucro–, y los resultados deportivos favorables. Ellos suponían que los clubes que gestionaban y actuaban de esta manera, en algún momento alcanzarían la gloria deportiva y percibirían los beneficios económicos consecuentes.

La implantación de las nuevas y modernas reglas de organización del fútbol profesional en Argentina hacia los años noventa coincidió con la apertura y la llegada de políticos con breves trayectorias en el campo futbolístico. Estos *nuevos dirigentes* provenientes de una elite empresarial conocían las estrategias y reglas del mercado porque participaban activamente en el mundo de los negocios, sabían dominar la gramática empresarial, los fundamentos de la administración, los procesos racionales y optimizados de la administración y del *marketing* deportivo. Macri, junto con los dirigentes que se incorporaron en el club luego de su asunción como presidente en 1995, han comandado y dirigido bancos y empresas familiares o privadas con *éxito* y reconocimiento dentro del área, lo cual les da un perfil prestigioso y confiable al momento de gestionar una institución (en el contexto de los años noventa). Estos individuos que comenzaron a integrar las Comisiones Directivas de los clubes locales fueron desplazando, progresivamente, a los dirigentes tradicionales y nacidos en los clubes (Toledo, 2002, p.23 y 24). Esto apunta al profesionalismo requerido en toda administración que busca eficiencia y control sobre sus recursos[39].

En este marco, 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 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

[39] En una entrevista realizada por el periodista deportivo Fernando Niembro para Fox Sports (9 de diciembre de 2013), Macri declaró que no podría concebir la existencia de un dirigente en un club que *no sepa nada de administración, porque hoy se maneja mucho dinero a través de los clubes, hay una parte del club que es una empresa acá y en todas partes del mundo y por eso se necesita gente con conocimientos empresariales para manejarlos.*

en un aspecto inédito: algunos especialistas contratados, que cumplían funciones centrales (Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de *Marketing* y Gestión Comercial, entre otros) eran simpatizantes de otros clubes, y esto podría haber desatado tensiones entre los hinchas y socios. 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.

Otro criterio racional del proceso modernizador fue la creación y la comercialización de *la marca* de los clubes, y este carácter innovador tuvo lugar en la entidad con mayor cantidad de *hinchas* del país: el CABJ. Bajo el eslogan *Para recuperar la gloria perdida*, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, el plan impulsado por Macri era el eco natural de un proceso global, más profundo y abarcador, que se expandía desde su centro hacia el resto del mundo. Como se mencionó anteriormente, el proceso modernizador se caracterizó por la aplicación de técnicas que permitieron maximizar la utilidad del fútbol. Las medidas impulsadas en su gestión llevaron al club a crecer económicamente y a ser una de las marcas corporativas de mayor facturación. Este plan de reestructuración de *la imagen* de la institución fue un ejemplo del S*port Management*. 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.

Dentro del plan de reestructuración, en el año 1997 se efectuó la primera reforma institucional del CABJ, impulsada por la presidencia del club, para tratar de implementar mejoras en el estatuto. En dicha reforma se prohibió la reelección indefinida, limitándola a

dos períodos, se extendió el mandato presidencial de tres a cuatro años[40] y se estableció que toda lista que se postulara para la Comisión Directiva debería presentar avales económicos, como demostración de solvencia, para que, en el caso de una mala gestión económica y financiera, el club se viera menos perjudicado. Como respaldo a esta medida, consecuentemente, los directivos de la entidad resultarían solidariamente responsables ante cualquier disminución del patrimonio neto que recibieran al asumir su mandato. Con esta reforma, a pesar de cumplir con la antigüedad necesaria en el club, un socio ya no podía presentarse como candidato a elecciones por la presidencia si no tenía un capital mayor o igual al 20% del patrimonio de la institución, o juntaba avales por ese dinero, cuyos avalistas estuvieran dispuestos a hipotecar[41]. Respecto a estas modificaciones, Macri manifestó:

> *(...) con nuestras medidas Boca como institución empezaba a ponerse de pie, tuve una obsesión por crear mecanismos institucionales que la protegiesen a través del tiempo y (de) las circunstancias sociales y políticas del país (...) evitando de este modo que Boca perdiese su propio patrimonio por culpa de una mala administración (...) todas estas medidas provocaron debates extensos y muy controversiales. Se me acusaba de querer hacer un club para pocos, que sólo una elite podría dirigir Boca.* (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009, p.202)

Esto significaba que ya no había igualdad de oportunidades. Como resultado, ante las exigencias solicitadas a los candidatos, en el año 2003 nadie pudo presentarse a las elecciones, ni siquiera la dupla Alegre-Heller, que habían sido presidente y vicepresidente durante nueve

[40] De este modo Macri podría aceptar solamente una reelección. Debido a la extensión de los mandatos presidenciales, las elecciones fueron en 1999 (y no en 1998), año en el cual logró derrotar a Antonio Alegre.

[41] La idea original, de pedir garantías por el 20% del patrimonio neto de la institución, fue reducida por un Tribunal Civil, que bajó al 10% aquella exigencia. Aún hoy en día esta disposición estatutaria sigue vigente, aunque recurrida en la Justicia. Según el periodista deportivo Gustavo Veiga existen incertidumbres respecto a que todos los dirigentes la cumplan (Diario *Página 12,* 19 de diciembre de 2005). Lo mismo fue mencionado por Roberto Digón en una entrevista, respecto a ciertas personas que en su momento, por ser allegadas a Macri, recibían privilegios a la hora de demostrar las garantías solicitadas. En una entrevista realizada por Fernando Niembro (9 de diciembre de 2013), Macri mencionó que *esta reforma es la que deberían implementar todos los clubes, es la manera de saber que los dirigentes no se llevan nada del club. Por eso introduje el aval del patrimonio, para que todos fuésemos responsables.*

años, ya que no contaban con los avales necesarios. Fue en este momento cuando Macri sacó ventaja porque, si bien había perdido las elecciones porteñas, al no haber oposición posible en el CABJ, por la reforma del punto 18 del estatuto, la Comisión Directiva iba a reasumir el mandato a fin del 2003, pero Macri no podía ser presidente por la modificación de los dos períodos mencionada anteriormente. Sin embargo decidió no respetar aquella reforma y, tras no haber oposición, se autoproclamó presidente del club para el período 2003-2007. De este modo, producto de la gestión moderna, lo que no consiguió el ex presidente Menem en la presidencia de la Nación, Macri pudo consolidarlo en el CABJ gracias a un fallo de la Sala K, de la Cámara Civil porteña, firmado a fines de abril de 2003[42].

Asimismo, dentro de este plan modernizador, se generaron otras medidas con el fin de profundizar y consolidar estas modificaciones, como el fortalecimiento de la función gerencial y por ende de la estructura operativa del club, la creación de manuales de organización[43], la certificación de procesos de calidad y otras iniciativas destinadas a asegurar el objetivo de la institución. Dichos cambios y la convicción de profesionalizar el club por parte de Macri y la Comisión Directiva permitieron apuntalar la estructura y los mecanismos en la toma de decisiones para construir una organización más eficiente, aún en el marco de una estructura legal societaria como la existente.

La primera gran obra que emprendió la gestión fue la remodelación de La Bombonera. Las tareas se concentraron en el acondicionamiento de todos los sectores del estadio (incluyendo un estacionamiento, rampas de acceso, campo de juego rodeado de vidrio con

[42] La sentencia de los jueces Carlos Degiorgis, Carlos Molina Portela y Julio Moreno Hueyo revocó una resolución de la Inspección General de Justicia (IGJ) que declaraba irregulares las postulaciones del ingeniero y del vice Pompilio como cabezas de la fórmula que se autoproclamó sin elecciones en diciembre de 2003. Dicho veredicto del Tribunal motivó un pedido de juicio político para los integrantes de la Sala K ante el Consejo de la Magistratura. En el escrito rubricado por el ex vicepresidente del club Roberto Digón y el abogado Alejandro Gil Domínguez se lee que "el conjunto de graves irregularidades fácticas y groseras violaciones a las garantías constitucionales generan un estado de semiplena prueba respecto de que los magistrados actuantes habrían receptado y aceptado distintas formas de 'influencias' del ingeniero Mauricio Macri y del señor Pompilio por sí o por sus representantes y/o letrados" (Diario *Página 12*, 19 de diciembre de 2005).

[43] Los manuales de organización fueron utilizados como herramientas para alcanzar una eficiente organización institucional. Con ellos *se efectivizaba una matriz de autoridad para aprobar compras y pagos, con el fin de estipular los procedimientos para el manejo de los recursos del club*" (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009, p.208).

laminado de seguridad, doble iluminación, sistema de audio y video y un palco presidencial de acuerdo a las normativas FIFA[44]) y, especialmente en el año 1996, 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 realizada con estructura metálica. Sobre la misma se construyeron 200 plateas preferenciales (algunas para clientes corporativos) y 32 palcos VIP cubiertos y alfombrados, con espacios hasta para 6 personas, equipados con frigobar, aire acondicionado, baño privado y TV. Además, sobre la misma calle, se fijaron dos innovadores murales diseñados por un carismático artista plástico argentino, Miguel Pérez Celis. Los mismos entrelazan las paredes externas del sitio donde fueron construidos los nuevos palcos con las paredes de los sectores correspondientes a las populares. Entre estos dos murales se sitúan una serie de pinturas que contienen diversas escenas donde se recrea de una forma tradicional toda la mitología de la zona de la ribera, realizadas por el distinguido artista Rómulo Macció. De esta forma quedaría montada una escenografía en donde trazos modernos y tradicionales se superpondrían en un mismo lugar.

Para obtener los fondos necesarios, Macri protagonizó el remate mediático de los palcos, un show transmitido en vivo y en directo por la televisión argentina. La recaudación fue tan buena que le permitió financiar la totalidad del proyecto. 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* (Diario *Clarín*, 2 de mayo de 1996). 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 30.000 y 40.000 dólares anuales.

[44] Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) es el organismo rector del fútbol mundial.

> *Yo había ido a Europa a visitar clubes y había descubierto un fútbol absolutamente diferente: más organizado y con nuevas fuentes de ingreso, como el merchandising (...) Entonces se me ocurrió rematar los palcos y la nueva platea preferencial. El episodio tomó estado público (...) Con la ayuda de la televisión (...) presioné tanto a los presentes que terminé logrando una recaudación impresionante: ¡siete millones! Así se escribe la historia. De lo contrario, no se escribe: se queda en sueños, en proyectos, en ganas, en frustraciones.* (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009, p.57 y 58)

En este relato Macri asigna sentidos de organización, efectividad y sustentabilidad al fútbol europeo (en contraposición a la carencia argentina), remarcando la importancia y el alcance que deviene luego de abrir estos nuevos mercados, como la televisación y el *merchandising*, los cuales permiten la generación de nuevas fuentes de ingresos. En su discurso él propone que la forma correcta de administrar los clubes deportivos sería justamente esa, desestimando aquellas gestiones que no asignen elementos del mercado al funcionamiento de las entidades.

Tal como señala Cruz (2005), uno de los aspectos modernizadores de esta nueva fase del deporte, afectada por la lógica mercantil, es la construcción de estadios de fútbol polivalentes. Cruz cuenta que las reformas en 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 la construcción de "arenas ultra modernas polivalentes" (ibídem, p.13). Estos recintos facilitarían la entrada de divisas en el club, no sólo 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, éste podía tener un

uso diversificado como un escenario de shows y convenciones, y como un espacio para la explotación comercial en el interior y exterior con lugares destinados a estacionamientos, tiendas, centros comerciales, restaurantes y museos.

Apegado al proyecto de remodelación del estadio, la gestión macrista lanzó el proyecto "Complejo Deportivo Casa Amarilla" que contemplaba mudar a los miembros del futbol amateur a La Boca, inaugurando el más moderno y completo predio de Latinoamérica[45]. Por todo este proyecto de remodelación de las instalaciones, en agosto de 2001 el club recibió el primer certificado ISO 9001, versión 2000: distinción de la empresa Bureau Ventas Quality International "por la calidad de la organización de sus espectáculos deportivos". La obtención de esta norma afirma una fuerte presencia del discurso empresarial (y de sus aspiraciones y anhelos), a través del cual se quería confirmar que el CABJ tenía *un sistema de gestión de calidad, con fuerte foco en la mejora continua y la satisfacción de clientes*[46].

Como parte de este proceso de modernización del club, también 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. *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

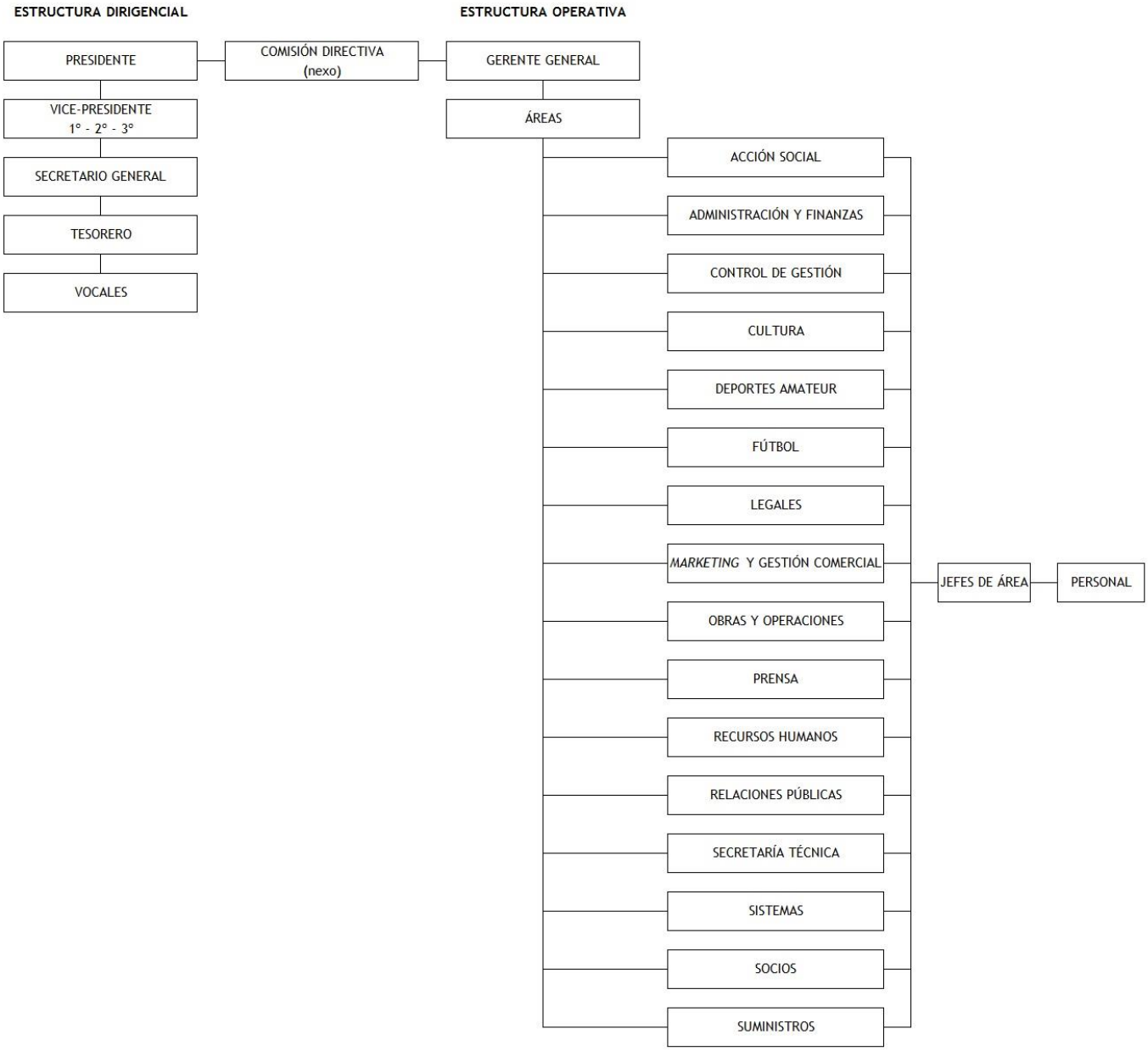
[45] El centro se edificó en unos terrenos baldíos adquiridos mediante un convenio celebrado con la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, con una superficie de aproximadamente 43.000 m^2 y con un valor estimado de 3,6 millones de pesos, durante la gestión de Antonio Alegre. Dentro del predio se construyeron tres canchas: una para la competencia con idéntica orientación, mismas dimensiones que La Bombonera y con una tribuna para 2.000 espectadores. Las otras dos para entrenamiento, con cuatro vestuarios dobles, consultorios médicos, un auditorio con capacidad para 60 personas, dependencias administrativas y de mantenimiento y sala de reuniones para dirigentes y autoridades de la entidad. Así también, se construyó el miniestadio Luis Conde, conocido popularmente como "La Bombonerita", espacio dedicado mayormente a la práctica y al entrenamiento de básquet. Junto a estas refacciones, en Casa Amarilla se montó el Gimnasio Polideportivo Benito Quinquela Martín y un complejo habitacional que sirve de residencia para cien jóvenes que provienen del interior del país, brindándoles un espacio de entrenamiento y de estudios secundarios en establecimientos vecinos, junto con apoyo médico y psicológico.

[46] Estos servicios fueron certificados nuevamente en el año 2005, con la incorporación de salas de prensa y de periodistas, consultorios odontológicos y oficina de atención a socios altamente tecnificada.

agregado de ésta a sus productos y servicios (tales como Nike, Coca-Cola, Aerolíneas Argentinas, Mastercard, Good-year, Megatone, 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 éste. Así, se pusieron en circulación en el mercado una amplia variedad de productos con un sello oficial de la institución. El ex Gerente General del CABJ, Esteban Camaño[47] argumentó:

> *Desde un caramelo Arcor hasta un Porsche Cayenne que vale 260.000 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 5.000 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 súper contentos.*

[47] Esteban Camaño viene de la actividad privada, primero como contador y luego como Gerente General de una industria. En la entrevista de campo, Camaño menciona que aparece de absoluta casualidad en el ámbito del fútbol, por un amigo que era el Tesorero en ese momento de Alegre-Heller, *quien me convence después de mucho tiempo (…) y me proponen la Gerencia General de Boca allá por el año 1992*. Camaño estuvo 17 años como Gerente General del CABJ, tres años con la dupla Alegre-Heller, 12 años y un poco más con Mauricio Macri y casi dos años con Pedro Pompilio. Sobre el final de su gestión en el club, pasó a ocuparse de la Gerencia General de Boca Crece S.A. Esta transición fue cuando Macri decide otorgarle la Gerencia General del CABJ a un nuevo colaborador (Andrés Horacio Ibarra), desplazando a su histórico empleado jerárquico, quien terminó en el emprendimiento comercial para hacer caja con la marca del club. Tiempo después, Camaño recibió una indemnización de 1,5 millones dólares para alejarse completamente del CABJ. Luego de unos meses fue designado Gerente General del club de sus amores, Vélez Sarsfield. Hoy en día está retirado.



Organigrama: Actual estructura dirigencial y operativa del CABJ[48].

[48] Macri mencionó que la línea de conducción del club (quienes iban a estar a cargo de dichos departamentos y gerencias) tenían que ser *necesariamente profesionales*. La dirigencia les marcaría los objetivos a cumplir, pero ellos serían quienes administrarían el club *de una forma seria y coherente*. De este modo, quedarían dos estructuras: la dirigencial con el presidente como máxima autoridad y la operativa con el Gerente General como cargo más alto, haciendo de nexo con la Comisión Directiva. Durante su gestión se abrió la Gerencia de Fútbol Internacional, la cual fue cerrada con el ingreso de Daniel Angelici a la presidencia (2011) y reemplazada por la actual Secretaría Técnica (dentro de ella se realizaría el desarrollo internacional). Durante la presidencia de Jorge Amor Ameal (2008-2011) se inició la figura de *manager* deportivo que ocupó por un año Carlos Bianchi. En un principio la Gerencia de *Marketing* y Gestión Comercial estaba fuera del club (en una oficina ubicada en Florida y Marcelo T. de Alvear, CABA) y sólo tenía dos empleados operativos. En diciembre de 2008, la gestión de Ameal decide mudarla al club con una estructura de 12 empleados operativos. Ameal también separó el Departamento de Obras y Operaciones.

Los dirigentes suponían que los clubes deportivos que gestionan de esta manera en algún momento iban a lograr la gloria deportiva, ya que vencer en los torneos seguía siendo un objetivo que las autoridades 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 común de inversión. Esta situación la explica el ex Gerente General en una entrevista:

> *Fue un hito importante que permitió el salto definitivo para pasar de ser un club deficitario a un club superavital. Fue una jugada bastante elocuente (…) ¿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 partes vamos a salir a comprar jugadores, 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 (…) Entonces, si el jugador se vendía, el 50% le quedaba a Boca y el 50% iba al fondo. Es decir, el fondo recuperaba o ganaba plata, y con esa plata podía volver a comprar.*

El 18 de octubre de 1996 el Fondo Común de Inversión fue aprobado por una asamblea extraordinaria de representantes, siendo el primero en su especialidad en Argentina. Si bien la Comisión Nacional de Valores lo autorizó el 5 de diciembre del mismo año mediante la resolución 11.553, distintas presentaciones ante la Justicia para impugnarlo (sobre todo de Carlos Alberto Alegre, hijo de Antonio, el ex presidente del CABJ). Pero las aceitadas relaciones de Macri con el gobierno de Carlos Menem le permitieron, gracias a los buenos

oficios del Ministro de Justicia Raúl Granillo Ocampo, conseguir una resolución favorable el 23 de julio de 1997.

Mediante el fondo, que inició su actividad con 600 inversores y llegó a colocar 124.308 cuotapartes de las 200.000 que salieron a la venta, el CABJ logró recaudar 14.200.000 dólares pesos para adquirir los pases de Martín Palermo, Guillermo Barros Schelotto, Walter Samuel, Nolberto Solano y Antonio Barijho, entre otros catorce futbolistas. 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 a nivel internacional 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. Al respecto, Carlos Girón, presidente de la agrupación La Bombonera, sostiene que:

> *El proyecto Macri hay que situarlo en el momento en que él llegó al club. En plena década del noventa, donde todo lo privado era exitoso y lo público era sinónimo de corrupción. El empresario joven, lindo, farandulero y exitoso, en esos años vendía (…) En los primeros dos años y medio, Macri compró 46 jugadores por 58 millones de dólares. Después que malgastó toda esa plata, inventó el Fondo Común de Inversión que ponía 12 millones de dólares para comprar jugadores, cuando él había malgastado 58 propios del club. No es que Boca no tenía recursos para comprar jugadores como él dijo. Él gastó cuatro fondos y medio (…)*

Las representaciones que se construyen en torno a la gestión de Macri, por parte de algunas agrupaciones políticas por ejemplo, no evaden la situación político-económica que

atravesaba Argentina durante su asunción al CABJ. No es aleatorio que haya asumido en un contexto fuertemente neoconservador que privilegiaba lo privado como eficiente.

El experimento financiero ideado por Macri duró seis años, durante los cuales algunos grupos económicos con intereses en el fútbol, como Clarín y TyC, o hasta el ex presidente de River, Alfredo Davicce, tuvieron participación con sus aportes en la compra de aquellos jugadores. Quienes se retiraron a tiempo llegaron a cobrar 140 pesos por cada 100 invertidos y quienes no, perdieron 30 de los 100 colocados inicialmente. Tiempo después se aprobó la Ley 25.063 que gravó estos activos financieros que hasta ese momento estaban exentos del pago del impuesto a las ganancias. En consecuencia, el CABJ tuvo que indemnizar a sus cuotapartistas con 9.176.712,71 pesos por los jugadores que no vendió a septiembre de 2003.

Otra iniciativa enmarcada dentro de este proyecto modernizador fue la creación de un espacio dedicado a la historia de la institución: el Museo de la Pasión Boquense, inaugurado el 3 de abril de 2001. En otra clara decisión empresarial, es fruto de una concesión que el CABJ otorgó a la empresa Museos Deportivos S.A., para que su construcción y su administración no implicaran inversión alguna por parte del club, que en ese momento no podía afrontar. Este emprendimiento interactivo, con gran despliegue tecnológico para la época, propone al visitante un viaje al pasado, para conocer los pormenores de la historia del club, siendo un punto de referencia en sus recorridos por Buenos Aires. Sin embargo, en una entrevista con Girón se manifiesta que esta situación no fue rentable para el club: *El museo está en manos privadas. Ese es otro tema de lo que nosotros llamamos las empresas satélites.* Desde otra perspectiva, el ex Gerente General del CABJ, quien trabajó doce años junto a Macri, contó:

> *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 sólo 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.

Pese a los alcances que se podrían mencionar con el museo, desde el enfoque empresarial, Macri relató que no fue fácil convencer a muchos integrantes de la Comisión Directiva que sostenían que eso significaba *darle el corazón a un grupo inversor*. No obstante, él argumentaba que era responsabilidad de su gestión reconstruir, en forma entretenida, la riquísima historia del club y que por ello se veía obligado a continuar con el proyecto (2009, p.160 y 161).

Otro de los negocios que Macri intentó hacer con Boca fue el *gerenciamiento* a manos de la sociedad de *marketing* y de gestión de derechos International Sport Leisure (ISL), la misma que iba a gerenciar el Club Atlético San Lorenzo de Almagro (CASLA) y que estaba vinculada con la FIFA. Esta empresa de origen suizo fundada en 1982, terminó quebrando en mayo de 2001. La Comisión Directiva del CABJ ya había firmado un pre-contrato durante el mes de junio de 2000, pero cuando lo envía a la asamblea de representantes, ésta se lo rechaza. Si hubiese sido aprobado, la empresa suiza iba a contar con la explotación de diversos derechos comerciales como la publicidad en el estadio, los contratos con *sponsors* y proveedores oficiales, la venta de entradas y objetos de *merchandising*, además de la posibilidad de utilizar la imagen y los nombres de los futbolistas del plantel profesional y, por sobre todo, "los derechos sobre los medios de comunicación relacionados con todos los partidos y otros eventos que tengan lugar en el estadio (…)", según establecía el punto 1.1 del convenio. Esto significaba que si hubiese sido aprobado, el CABJ le entregaba, menos los

deportes amateurs, el club a la empresa ISL Worldwide[49]. No obstante, a pesar de este panorama concreto:

> (…) los dirigentes hablan de tercerización. Lo que se maneja es una situación en la que los privados aportan dinero a cambio de hacer sus propios negocios. Esas inversiones contemplan montos importantes para jerarquizar los planteles. Debe aclararse que Boca no cedió el manejo del fútbol ni de ninguna disciplina deportiva sino la explotación del *marketing* con intención de captar sponsors internacionales (que incluye la estática, derechos de TV, indumentaria, amistosos, página web, el canal de cable de Boca que está en gestación, el *merchandising* y los sponsors de las camisetas de las distintas actividades). Por lo tanto, Boca continuará controlando la venta de jugadores, abonos a palcos y plateas, cuotas sociales y recaudaciones. (Gil, 2000, p.7)

Este caso permite afirmar que la gestión macrista confiaba que, en el marco del modelo modernizador del club, era conveniente cederle la explotación de distintos derechos comerciales a una empresa extranjera, en lugar de hacerlo por sus propios medios. En este marco, en una entrevista realizada por Fernando Niembro para Fox Sports (9 de diciembre de 2013), Macri mencionó que *si el mundo migró de la sociedad sin fines de lucro a la sociedad anónima, es porque la locura* (haciendo referencia a la pasión que sienten los hinchas) *se canalizaba peor desde la sociedad sin fines de lucro*.

Este conjunto de medidas mencionadas a lo largo del capítulo se implementaron –tal como sugieren los especialistas en *marketing*– para emular a las empresas, siguiendo la

[49] El 21 de mayo de 2001 ISL fue declarada en quiebra por el tribunal suizo del cantón en Zoug (Suiza) y, el 28, la FIFA inició juicio a ISL Worldwide por "sospecha de fraude y desvío de fondos". En el año 2006, durante el juicio que tuvo lugar en Suiza, se confirmó el pago de sobornos a dirigentes. El ex presidente de la FIFA, Joao Havelange, y el ex presidente de la Confederación Brasileña de Fútbol (CBF), Ricardo Teixeira (su yerno) percibieron sobornos millonarios procedentes de la empresa ISL Worldwide. La firma de mercadotecnia deportiva incluía una lista de 175 pagos recibidos por altos cargos de la FIFA a cambio de la concesión de contratos de televisión y derechos de patrocinios durante los mundiales celebrados en la década del noventa. En abril de 2013 la FIFA reconoció los sobornos: http://es.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/06/60/80/islreporteckert29.04.13s.pdf

experiencia exitosa de las instituciones europeas[50]. Sin embargo, en la aplicación de este proceso, Macri fue encontrándose con algunas (pocas) piedras en el camino. Una de ellas fue en octubre de 1997, cuando –por primera vez en la historia del CABJ– se rechazó un balance. Lo que se criticaba era el gasto de 5 millones de dólares en concepto de *gastos varios* y 3,5 millones en carácter de *comisiones pagadas a representantes*. El 19 de marzo de 1998, el oficialismo logró, mediante un acuerdo político con los sectores que lideraban Enrique Nosiglia y Roberto Digón[51], que finalmente se aprobara el ejercicio. Pero esto no le iba a salir gratis a Macri, sino que iba a tener un alto costo político y social, ya que al otro día distintas agrupaciones políticas del club, crearon –por primera vez en la historia de la institución–, una comisión para investigar el desempeño de la Comisión Directiva. Esta comisión investigadora juntó documentos y entrevistó a todos los dirigentes, con la excepción de Macri, quien se negó a responder sus preguntas. El informe final habló de desvíos presupuestarios, pagos importantes a empresas sin antecedentes, falta de gestión en la cobranza de transferencias de jugadores, diversas irregularidades administrativas, ingresos percibidos por adelantado e incorporación de jugadores por valores parciales, que no incluían las comisiones abonadas a distintos intermediarios.

A partir de lo expuesto hasta aquí, se puede alegar que dentro del club era posible encontrar detractores del modelo y de las acciones de Macri, quien se autoreferenciaba como impulsor del modelo modernizador. Todas estas estrategias, técnicas y mecanismos de modernización mencionados a lo largo del capítulo, ejemplifican la profundización de la lógica de mercado en el marco del avance de la sociedad neoliberal, donde el ámbito

[50] A través de la investigación y del trabajo de campo se ha podido acceder a más ejemplos de aplicación de prácticas modernizadoras al CABJ, imitando la práctica y el funcionamiento empresarial. En el anexo de esta tesis se detallan estos casos.

[51] Roberto Digón fue dirigente gremial del Sindicato de Empleados del Tabaco, integrante de la Comisión Nacional de los 25 durante la CGT Brasil (1980) y diputado nacional por la Renovación del Peronismo. En 1994 empieza a organizar la plataforma de candidatura junto a Mauricio Macri en el CABJ. Comienza su carrera como dirigente deportivo a cargo de la Secretaría General y posteriormente la Secretaría de Relaciones Internacionales. Tras el alejamiento que manifiesta a la política macrista, conforma su propio partido bajo el nombre de *Agrupación Nuevo Boca*. Fue candidato a presidente del CABJ en las elecciones del año 2007.

futbolístico no está exento. La estrategia de legitimación desarrollada por el gobierno de turno y sus aliados en los años noventa apuntó a desacreditar el rol monopólico del Estado, augurando la competitividad en el mercado y la modernización, cuando en realidad estaban entregando el motor de la economía del país a manos extranjeras (y el club a un manejo empresarial). En el caso del CABJ, a pesar de seguir siendo jurídicamente una asociación civil sin ningún fin de lucro, económicamente pasa a comportarse y a funcionar bajo la *lógica empresarial*: empresas que administran deportes y espectáculos, basadas en las emociones de millones de fanáticos y seguidores dentro del plano nacional como internacional. Dadas estas circunstancias, durante el período 1995-2005 el CABJ se convirtió en un terreno fértil para la participación de intermediarios con y sin antecedentes para operar, inscriptos o no en los registros de la FIFA, y a quienes se les atribuyen diversos negociados en el mercado del fútbol.

El nuevo ciclo que se inaugura en el CABJ cuando Macri asume la presidencia, participa inexorablemente de la reformulación del espacio público propio del momento liberal que estaba atravesando el país, ligado a la alteración de tradiciones y patrimonios valiosos. Aprovechando la crisis que vivía la Argentina en ese momento –que se veía reflejada inevitablemente en los clubes deportivos–, la nueva gestión se encargaría de imitar los criterios organizacionales provenientes del exterior: administrando las instituciones deportivas con valores de lucro, dejando de lado los compromisos de solidaridad social, e insertándose en la lógica de funcionamiento del fútbol internacional, cada vez más mercantilizada.

Pero para ello necesitarían respaldo en la contraparte, la existencia de un hincha-consumidor que acredite su pasión por el emblema y los colores en la compra reflejada en el consumo de los bienes ofrecidos. En este sentido, el consumo pasa a ser uno de los mecanismos de legitimación de la pasión del hincha. El hincha va al estadio pero no solamente a ver el partido que se disputa, sino que consume diferentes productos: desde

comidas rápidas y bebidas en los bares cercanos, puestos callejeros o en la confitería de la cancha, camisetas, gorras, banderas y *merchandising* oficial y no oficial hasta llegar a visitar el museo de la institución. Así, para el dirigente, el hincha legitima su pasión en la compra de todos los productos que se comercializan utilizando la imagen del club. De esto se trata cuando Cruz (2005) menciona el incremento de estudios de fútbol polivalentes, con múltiples usos y apropiaciones, que tienden a la oferta de bienes y servicios para los socios e hinchas.

En el libro *Pasión y gestión* (2009), se resumen tres pilares del *éxito* de la gestión de Macri en el club, que permitieron mantener un nivel de competitividad razonable y alcanzar un posicionamiento internacional. En primer lugar, se logró un aumento en los ingresos comerciales, destacándose los percibidos por los auspicios de la camiseta y el patrocinio de indumentaria. En segundo lugar, se creó un sector corporativo para empresas en el estadio, con ingresos de un millón de pesos por año, y se organizaron giras al exterior que aportaron alrededor de un millón y medio de dólares. Y por último, la cifra más importante proviene del aporte de *la fábrica de talentos*, el estímulo que recibieron las divisiones juveniles del club, que generaron alrededor de doscientos millones de pesos desde 1995 a 2007, potenciando los resultados económicos.

En cuanto a la incorporación de nuevos mercados internacionales, en el año 2001, siendo todavía reciente la victoria sobre el Real Madrid en la Copa Intercontinental del 2000[52], el club contrató al delantero japonés Naohiro Takahara, quien pese a convertir sólo un gol en la Argentina, impulsó el ingreso de la comunidad asiática al concierto de simpatizantes de otros países del mundo. Takahara representaba la posibilidad de exponer la marca Boca

[52] Para la final de la Copa Intercontinental disputada el 28 de noviembre del año 2000 entre el CABJ y el Real Madrid llegaron más de 10.000 hinchas del club argentino al Estadio Nacional de Tokio para alentar a su equipo. Fue este histórico episodio el que generó la extrañeza de los japoneses (y posteriormente de todo el continente asiático), intrigados sobre el tipo de comportamiento. El CABJ había logrado *copar* toda la popular, desplegando banderas, cantando y alentando, resultando campeón después de 22 años, ganándole al equipo "estrella" del momento y convirtiéndose también en el club que más gente trasladó a esta competencia en todas sus ediciones. Esa noche inolvidable fue la despertó a los asiáticos de lo que era la pasión de los hinchas argentinos.

como un símbolo globalizado. Tal como menciona Gil (2003), “el fundamentalismo globalizador del cual los economistas son los principales exponentes aboga por la consolidación de pasiones deslocalizadas y transnacionales” (p.341), es decir, que se pondrá especial atención en lo que producen estos elementos fuera de las fronteras de origen.

Al comenzar su mandato, Macri puso en marcha un plan estratégico de gestión y, de forma original (como se describió a lo largo del capítulo), consiguió dinero para implementar sus iniciativas, dos factores importantes que le permitieron mantenerse en la presidencia del CABJ durante doce años. Era fundamental mostrar acción y resultados institucionales inmediatos y concretos, ya que el frente deportivo estuvo complicado durante los primeros años. A través de las campañas desarrolladas para recaudar fondos, la refacción de La Bombonera y la construcción de Casa Amarilla, se vio reflejado el espíritu emprendedor que le permitió a Macri implementar y aplicar elementos propios de las ciencias empresariales a la institución. Su objetivo estaría siempre ligado a perseguir *la racionalidad*, *el riesgo*, *la ejecutividad*, *la habilidad*, *el liderazgo* y *la ambición* propia del “ser empresario”, alejándose de *la imprevisión*, *el desorden* y *la improvisación*, ya que su convicción radicaba en *la planificación* y en *la implementación de una estrategia a largo plazo para cada circunstancia*. Macri ha sostenido y afirmado su amor por el CABJ y por sus símbolos, como una de las claves del *éxito* y como fundamento de las motivaciones que lo llevaron a encarar el proceso de cambio que gestó. No obstante, así como la pasión puede ser una causa del *éxito*, mal manejada puede ser la causa del fracaso, por ello él siempre fundamentó que lo ideal era *no enceguecerse por las pasiones y tener siempre presente la racionalidad*. Muchas veces, sin embargo, la pasión y la gestión entran en tensión, en un dilema, ya que no siempre la pasión del hincha y la gestión del empresario (o del ingeniero) apuntan hacia el mismo lado. En este sentido, el relato de Macri se inscribe en una visión neoliberal, la cual considera que la pasión puede llevar a tomar decisiones equivocadas, por ello el dirigente ha sostenido que lo

difícil está en balancear aquella pasión con la mente racional que se requiere para ser empresario (aunque para los hinchas, la pasión nada tiene que ver con el proceso de toma de decisiones racionales, son dos planos diferentes).

A lo largo de doce años de mandato, determinadas políticas de marca permitieron al club obtener importantes ingresos comerciales (ya sea por auspicios o *merchandising*) y la apertura a un fuerte posicionamiento internacional. Este proceso se inició debido a la profesionalización de la estructura gerencial del club y las áreas de *marketing* y desarrollo comercial. Macri ha fundamentado que la única manera de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando constantemente los productos y la forma de producirlos, innovando. La organización y el método han sido los valores que se impulsaron desde su gestión, profundizando el fortalecimiento de la dirección general y de una estructura gerencial para facilitar el lanzamiento de planes profesionales de *marketing*.

CAPÍTULO III

EL NEGOCIO SE ADUEÑA DE LA PELOTA

El reto del marketing en el futbol no es hacer aficionados,
es hacer que éstos compren cosas.
Ferrán Soriano

3.1. De la cancha al teatro: la revolución del entretenimiento

Hasta la década del setenta, los principales ingresos económicos de los clubes de fútbol de Argentina provenían directamente de la venta de localidades para los partidos. Sin embargo, el avance del capitalismo combinado con el desarrollo tecnológico han transformado de forma radical el panorama: entre regalías por derechos de televisación, *merchandising*, *marketing* y el fenómeno generalizado de *sponsorización*, los clubes perciben infinitamente mayores ingresos que en épocas anteriores y, en algunos casos, son el margen de ganancia que permite su continuidad. Dentro de este nuevo panorama, aquellos valores que eran alentados por los inmigrantes británicos durante el siglo XIX, como el *fair play* y la paz olímpica, dejan de ser consignas que definen el espíritu de la competencia deportiva para ser aplacados e invisibilizados por las pautas publicitarias. Esto es así ya que la estrategia de *marketing* apunta a generar nuevos clientes (encantándolos), creando necesidades y valores que previamente no habían sido difundidas por el club social, permitiendo que el fútbol pase de ser un mero deporte al espectáculo más popular del planeta (que fue trasladándose lentamente desde adentro hacia afuera), una industria que factura millones de dólares constantemente.

Como se señaló anteriormente, la visión empresarial y el profesionalismo provenientes de la organización de las compañías se fueron imponiendo en la gestión de los clubes deportivos. El proceso modernizador no sólo 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. A modo de ejemplo, se puede pensar que históricamente la única satisfacción del socio del CABJ (al igual que otros clubes) ha sido alcanzar éxitos deportivos, pero hoy en día –si bien sigue perdurando– con el programa modernizador aparecen nuevas expectativas que no están directamente relacionadas con los principios de este deporte, sino con el consumo de un determinado producto. Es de público conocimiento que la FIFA, en lugar de regularizar esta situación, ha participado (y participa) de las negociaciones otorgando contratos que le conceden derechos exclusivos de transmisiones televisivas, publicidades en los estadios, películas, videos e insignias[53].

Clubes como el Manchester United[54] han demostrado que es posible combinar perfectamente espectáculo y negocio, ya que sus dirigentes aplican una estrategia que conjuga el *marketing* con tácticas de juego dentro de la cancha. Este modelo del club británico es el más rentable del mundo del fútbol y, por lo tanto, un ejemplo a seguir por el resto de los competidores, entre ellos, el Real Madrid en Europa y el CABJ en Sudamérica. En el caso del club argentino y mediante los programas de planificación comercial, se continúan tomando los parámetros de *marketing* europeos. El dilema ante esta situación es cuál objetivo está persiguiendo el club al aplicar estos programas. En esta línea, se inscriben

[53] Molina (2007) sostiene que no es casualidad que la Copa Mundial de Fútbol se organice cada cuatro años, destacando el movimiento que genera la industria deportiva que –exceptuando el tráfico de armas y el narcotráfico– resulta la actividad comercial más lucrativa del tercer milenio.
[54] Según la consultora Deloitte & Touch el Manchester United es el equipo de fútbol más rico del mundo.

las afirmaciones de Sebastián Torres Pintos, empleado del Departamento de *Marketing* del CABJ:

> *(…) el club tiene un espíritu social pero nosotros como Gerencia de Marketing y Gestión Comercial tenemos que tratar de utilizar esa pasión y administrarla, nosotros tenemos un público que sabemos que va a ser siempre de Boca, que va a comprar y mirar a Boca, es un gran beneficio si pensás al club como una compañía o corporación. Hay marcas que generan cierta afinidad o lealtad, por decirte Coca-Cola o Mc Donald's, pero quizás el tipo que compró Coca-Cola después compra más pero todos los domingos va a ver a Boca, pase lo que pase (…) sabemos que cada vez que el equipo sale a la cancha les estamos entregando un mensaje o una señal, una inscripción en la camiseta, los sponsors que van en cada una de las prendas de la indumentaria. Sabemos que tenemos millones de ojos mirándonos todo el tiempo.*

Los técnicos y *especialistas* consideran que la asociación entre la institución deportiva y distintas compañías del mercado agregan valor a la imagen de cualquier producto o servicio, fomentando su consumo. Esto se explicaría debido a que el CABJ tiene a su público fidelizado de una manera que ninguna otra marca puede lograrlo, por lo cual va a agregar un componente aspiracional en cualquier producto o servicio, además de incentivar la compra por impulso a aquellos hinchas devenidos en consumidores, ya que se sostiene que no existe plan de *marketing* ni campaña publicitaria que logre generar los sentimientos que el club despierta en sus hinchas. En esta línea, se inscriben las afirmaciones del ex Gerente de *Marketing* y Gestión Comercial del CABJ, quien supervisó el diseño del plan estratégico 2009-2011:

> *El sponsoreo dentro de un club significa transferencia de valores (…) Difícilmente una marca de primer nivel y de primer posicionamiento en el mercado se vaya a asociar con un club de mal posicionamiento, porque lo tira*

abajo. Quizás sí al revés pasa, porque en los clubes de Argentina y en toda esta región todavía no existe ese entendimiento del marketing, es más, muchos no tienen siquiera Departamento de Marketing (…) Entonces puede sí existir que un club de primer nivel quizás mal posicionado, porque no trabaja su posicionamiento, se asocie con una marca únicamente por un factor económico (…) y el club por una decisión económica lo acepta. Lo que no está pensando es que esa asociación en la camiseta o en un lugar, lo tira abajo como marca.

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, el CABJ es considerado un ejemplo de modernización en el fútbol argentino ya que 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. A través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el fútbol se convirtió en "una práctica cultural dominante a escala global durante la década del noventa" (Villena Fiengo, 2003, p.257) y –si bien el club ya logró posicionarse dentro de las instituciones deportivas más destacadas del mundo– el plan de *marketing* no se retiró, sino que ha cobrado más notoriedad. En la entrevista, el empleado del Departamento de *Marketing* también describió esta situación, marcando el énfasis que intentan hacer para no dejar de beneficiar al socio:

(…) nosotros trabajamos, pero vendemos el evento, en realidad… el venir a la cancha un día de partido no es solamente un partido, sino que hay muchísimas más cosas que lo rodean y lo que intentamos hacer siempre es promociones, o dar beneficios, mismo con nuestros sponsors, a veces hacemos fotos en el campo de juego, hacemos los partidos en el entretiempo, aunque ahora frenamos con los partidos porque el cuerpo técnico no nos deja porque nos pidió que cuidáramos un poco más el campo de juego.

A través del relato se puede comprender que algunos sectores del CABJ, particularmente fomentados durante la década del noventa con la gestión macrista, entienden el fútbol como un negocio, ya que destacan la capacidad de rédito del evento deportivo. En este sentido, con el objetivo de promover los ingresos a través de la comercialización, se continuarían desarrollando diversos programas y *alianzas estratégicas* con diferentes compañías e inversores, tratando de explotar aquel potencial.

En relación al estadio, durante la década del noventa no se pensó en la construcción de uno nuevo, sino que se realizaron distintas obras para remodelarlo. Hoy en día, pese a que es un espacio moderno, ciertas pautas no son respetadas, por lo cual los dirigentes quieren avanzar sobre nuevas modificaciones para finalizar su obra de acuerdo a los parámetros de la modernidad. El proyecto de la gestión vigente es seguir la tendencia internacional (una inherente consecuencia de la organización de la Copa Mundial FIFA[55]) en la perspectiva global del cambio de estructura. Por ello, tal como ha anunciado el actual presidente de la FIFA Joseph S. Blatter en la publicación de *Estadios de fútbol: Recomendaciones técnicas y requisitos* (2011), el principio del progreso rige igualmente en la construcción y la renovación de los estadios de fútbol, "algunos de los cuales se han convertido en verdaderos signos urbanos de la modernidad" (p.6). Y aquellos que se han quedado en el pasado, deberán adaptarse para cumplir con los criterios en términos de confort y seguridad. Blatter sostiene que "mejores servicios conducen a mayor seguridad. Confort significa más espacio para cada espectador, vías de salida más cortas, más puertas de entrada y salida, áreas de reunión, y sectores de venta de comidas y bebidas, así como servicios higiénicos" (ídem). Con este

[55] La elección de la sede de la Copa Mundial de Fútbol es el proceso por el cual los distintos organismos de la FIFA proceden a seleccionar un país que albergará durante un mes a las diferentes selecciones de fútbol que participen de la fase final de la Copa. El 30 de octubre de 2007, el Comité Ejecutivo de la FIFA reunido en Zúrich eligió a Brasil como sede de la XX Copa Mundial de Fútbol. A raíz de este nombramiento, Brasil ha iniciado un proceso híper modernizador de sus estadios, para estar en categoría y dentro de los requerimientos solicitados, los cuales serán avalados por la FIFA antes del Mundial. Además, el país se compromete a contar con por lo menos diez ciudades caché. Cada ciudad tendrá habilitada una renovada infraestructura hotelera de primer nivel, contando con un servicio de transporte y de comunicaciones totalmente eficientes, y un aeropuerto de esta calidad.

objetivo en mente, el actual presidente del club Daniel Angelici –apoyado por el macrismo– viajó a Europa (tal como hacía Macri en la década del noventa) para reunirse con empresarios del mundo árabe, posibles inversores, para poner en marcha la construcción de un nuevo estadio en el predio de Casa Amarilla, pero sin demoler la histórica Bombonera. Al respecto, Angelici declaró: *Queremos que tenga 80.000 butacas, además de una importante cantidad de palcos* (…) *no creo que vayamos a tener problemas en conseguir el dinero porque el retorno para los inversores llegará en un lapso corto* (Diario *Olé*, 27 de abril de 2012). El nuevo estadio se parecería mucho a los europeos (los cuales también se están construyendo actualmente en Brasil para el próximo Mundial 2014), tendría dos anillos con capacidad para 75 u 80.000 personas, con mayoría de butacas y un reducido espacio para populares, además se construirían torres de estacionamiento, estimando el inicio de la obra para 2015 ó 2016. Sin embargo, a pesar de este anuncio por parte de la dirigencia, varias agrupaciones políticas ligadas al CABJ se han manifestado en contra de la construcción de un nuevo estadio.

El análisis que realiza Mosko (2007) sobre el Club Atlético Paranaense ayuda a pensar el caso argentino. Según el autor, la demolición del mítico estadio, la construcción de uno totalmente renovado sobre la base de los modelos europeos y la edificación de un centro de entrenamiento más moderno, pondrían de manifiesto que el objetivo de las autoridades es obtener un capital simbólico que continúe elevando la posición de la institución en la lucha contra otras entidades. En este sentido, Girón junto con otros miembros de la agrupación La Bombonera, se han declarado en desacuerdo con este proyecto. El debate está en torno de no dejar sin funcionalidad el originario estadio Alberto J. Armando, aunque Angelici sostenga que se pondría en alquiler para la organización de shows y espectáculos. El repudio de estas agrupaciones políticas consiste en el posible aprovechamiento que se genere en torno a la construcción del nuevo reciento, declarando: *esto es así porque ven en Boca una unidad de negocios y la posibilidad de lucro, por eso no pueden ver lo que sí vemos y sentimos los*

verdaderos hinchas de Boca (página web Terra, 18 de abril de 2013), recordando además que estos *nuevos dirigentes* nada se parecen a Camilo Cichero, presidente del CABJ en la década del cuarenta, quien hipotecó su casa para arrancar las obras de La Bombonera, *ese era un dirigente que pensaba en el club, y no en sí mismo o en sus negocios*, manifestó un hincha.

Como se describió en el capítulo anterior, los cambios se fueron introduciendo progresivamente con la primera gestión de Macri en 1995, por lo que hoy en día resulta habitual ver actuar a la institución de este modo. Si se piensa en aquellas personas que han tomado las decisiones en el club, se confirma que si bien han existido dirigentes voluntarios, apasionados y honestos por administrar los destinos de la institución, el imaginario en alza sostiene la imposibilidad de la existencia de un dirigente deportivo que sólo luche por el bienestar de su club (Moreira, 2010). En entrevistas con los hinchas, ellos han manifestado que ya no confiaban en nadie que los pudiera representar porque *son todos iguales, solo piensan en ellos y los vueltos, iguales que los políticos, corruptos, porque no piensan en la popular, que son los socios mayoritarios, solo se enfocan en mejorar y cuidar las comodidades del target con alto poder adquisitivo*. Actualmente, el dirigente deportivo que no está ligado a realizar negocios dentro del fútbol está fuera del círculo lucrativo y está a la defensiva (para no ser agredido por quienes forman parte de las negociaciones diarias). Las justificaciones de quienes *lucran con el fútbol*[56] y con las instituciones deportivas es sostener que, si el fútbol es una empresa, hay que transformar, promover y finalmente blanquear una sociedad anónima o tercerizar los ámbitos del negocio, dejándolo en manos de profesionales del ámbito, los empresarios del deporte (los *nuevos dirigentes*). De este modo, lo "natural" y legítimo estaría inherentemente ligado con la búsqueda de la ganancia y/o de los balances positivos. En este sentido, desde los noventa hasta la actualidad, el fin lucrativo y la pasión por generar utilidades han ganado prioridad por sobre los valores de recreación y sociabilidad

[56] Con esta expresión se hace referencia a aquellos que tienden a impulsar medidas innovadoras (no tradicionales) para conseguir dinero para el club.

impulsados por la originaria tradición asociacionista de los dirigentes[57]. El punto concreto de la discusión gira en torno a seguir incorporando (o no) diferentes estrategias modernizadoras que generen ingresos para la economía del club. Los relatos de Angelici, de los dirigentes y empleados del Departamento de *Marketing* y Gestión Comercial se ubican dentro de los defensores del modelo modernizador (proponiendo "explotar" algunas potencialidades y aspectos del club para generar nuevos recursos), mientras que los discursos de la oposición –entre los que se encuentran Roberto Digón, los representantes de Nuevo Boca, Carlos Girón y los miembros de la agrupación La Bombonera, La Passucci, entre otras agrupaciones políticas– defienden la postura de *respetar las tradiciones y la verdadera identidad de Boca, como los colores de la camiseta y el estadio.*

En el primer capítulo se mencionó que los *sponsors* desenvolvieron grandes cantidades de dinero para ubicar sus firmas en la camiseta del CABJ, pero esta no es la única fuente de ingresos. Otro rubro importante para la economía de los diferentes equipos es la publicidad estática, principalmente, las vallas publicitarias ubicadas junto a la cancha en los distintos escenarios deportivos. Torres Pintos, empleado del Departamento de *Marketing*, contó cómo ha sido este proceso en el CABJ:

> *Ahora se vendieron unas publicidades nuevas debajo de las históricas torres de Coca-Cola, se van a poner unas pantallas nuevas también con publicidad rotativa, un contrato entre estática y el club. Es un poco ir encontrando los espacios (…) porque nosotros sabemos que si tenemos un espacio vacío, es un espacio que estamos dejando de vender, una plata que estamos dejando de ingresar por no ofrecerlo. Muchísimas veces nos pasa que las mismas marcas nos proponen lugares que nosotros no habíamos pensado.*

[57] La "tradición asociacionista" remite a la originaria función con la que surgieron los clubes deportivos (Frydenberg, 2001). Esta corriente de opinión vincula la tradición a una posible o real gestión eficiente por parte de los dirigentes que trabajen dentro de una institución deportiva.

Torres Pintos hace referencia a una de las últimas políticas de ingresos y de maximización de ganancias utilizadas por el club. La venta de espacios no tradicionales de publicidad, como el uso de portarretratos publicitarios[58] en las conferencias de prensa, a través del cartel de cambios, las cabinas de filmación LG y otras nuevas e innovadoras ideas, permiten la entrada de dinero, sin tener que recurrir a la venta de jugadores imprescindibles para el plantel, tratando además de revertir la constante situación deficitaria[59]. Ejemplificando estas estrategias comerciales, Pedro Ferri, ex Gerente de *Marketing* del CABJ desde diciembre de 2008 a enero de 2012 y actual del Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD) contó:

> *Un buen desarrollo del marketing genera muy buenos recursos. Nosotros en el balance que presentamos dio 50 millones de pesos a favor en Boca –fue también porque se vendieron jugadores– se logró reducir en dos años y medio de $1 que ingresaba y $1,70/$1,79 que se gastaba, al final del ejercicio, ingresaba $1 y se gastaba $1,23 (…) se logró una gran reducción haciendo acuerdos comerciales y a través de una plataforma y de una estrategia. Yo cuando entré una de las primeras cosas que pedí fue la lista de compras. Boca ahí gastaba 500.000 pesos por año en muebles y en equipamiento. Bueno, yo dije: 'acá tenemos una oportunidad de buscar a una empresa que le podamos brindar un soporte de comunicación, que sea un sponsor de alguna manera, hacer un canje y que nos den muebles'. Trajimos entonces a Tisera, que es una marca que publicita en las sillas del club y el primer lugar fue en Boca. Ahora está en todos los clubes que se te pueda ocurrir.*

[58] Actualmente, en las conferencias de prensa de los directores técnicos y/o jugadores de un equipo de fútbol, es posible advertir portarretratos o pequeños monitores LED a través de los cuales se proyectan pautas publicitarias de los principales *sponsors* de la institución. De este modo entonces, las conferencias de prensa también se ven afectadas bajo la tendencia modernizadora, ya que no sólo se informa y se difunde una noticia, sino que se arma el montaje de un espacio donde las marcas tienen tanta presencia como el orador de turno.

[59] Estas estrategias e implementaciones no son cuestionadas por los representantes de las agrupaciones políticas opositoras, ya que ayudarían a mejorar la situación económica del club sin alterar los valores tradicionales que ellos defienden. El eje de la cuestión gira en torno al estadio y a los colores de la camiseta.

Además de dichos programas, el equipo de *Marketing* y Gestión Comercial del CABJ desarrolló otra estrategia para generar vínculos entre el hincha y el club, desarrollando un servicio integral para la organización de eventos personalizados y creativos. El CABJ asegura que dispone de *las instalaciones adecuadas para la organización de eventos en un ambiente singular y con un elevado simbolismo, donde los invitados podrían vivir una experiencia única e inolvidable*. Para ello, el club ofrece la organización de reuniones, eventos sociales (como casamientos, cumpleaños, fiestas privadas), presentaciones de nuevos productos, filmaciones, conferencias empresariales, cocktails, recepciones, conciertos y recitales multitudinarios; generando otros ingresos más allá de la publicidad estática, a partir del alquiler del recinto (o partes de sus sectores) para diferentes eventos y propósitos.

Un ejemplo de la mercantilización dentro el campo de juego es *La jornada de tu vida*, una campaña *innovadora* del *sponsor* BBVA Banco Francés, que surgió asociada al patrocinio de la Liga Profesional de España (denominada Liga BBVA) para los clientes de la Tarjeta Xeneize[60] y consiste en que algunos clientes de la entidad bancaria tengan la oportunidad de patear un penal en La Bombonera. Este caso demuestra que los 15 minutos que dura el entretiempo son explotados al servicio del *marketing*, ya que en lugar de conservar y cuidar la integridad del terreno de juego, se permite el ingreso de personas ajenas para promocionar un *sponsor* del club frente a más de 50.000 espectadores, aprovechando cada minuto para crear valor y diseñar nuevas relaciones de promoción. De acuerdo a lo declarado por los directivos de la entidad bancaria, el fútbol tiene para ellos *unos valores universales de esfuerzo, trabajo en equipo, superación y juego limpio que están perfectamente alineados con los valores que defiende el banco*, es por ello que recurrieron a

[60] La Tarjeta Xeneize es una tarjeta de crédito Martercard lanzada en el año 2010, emitida por el BBVA Francés y dirigida a los hinchas del CABJ. Con esta alianza estratégica entre la entidad bancaria y el club, se aspira a ofrecer ventajas comerciales, promociones, sorteos mensuales y eventos exclusivos vinculados al mundo xeneize. Además, esta tarjeta brinda un programa de acumulación de puntos en los que éstos pueden ser canjeados por camisetas autografiadas, visitas a los entrenamientos del plantel y acceso al vestuario durante un día de partido. Los detalles de esta estrategia serán profundizados a lo largo de este tercer capítulo.

este patrocinio, para *unir inteligentemente los valores de crecimiento, superación, competitividad, lo que siempre ha movido al deporte y al BBVA*. En este sentido, el discurso de la entidad sostendría que ellos persiguen los mismos valores que el CABJ (por el trabajo y el esfuerzo), motivo por el cual quieren convertirse en su *sponsor*, alejándose del espíritu exclusivamente financiero y asumiendo un compromiso social. Sin embargo esto puede ser cuestionado, ya que lo que se observa en cada campaña es un explícito mensaje publicitario con fines de lucro y promoción, por lo cual se unirían a un club deportivo altamente reconocido para seguir publicitando su imagen.

A través de lo analizado anteriormente es posible inferir que con el paso del tiempo la función de los estadios fue viéndose modificada, no sólo destinada a ser el espacio donde se disputaría simplemente un partido, sino también el lugar donde se filmaría un comercial publicitario o una película, donde se celebraría un festival o donde un cantante brindaría un recital de su gira mundial[61]. Si bien algunos de los estadios fueron construidos durante una primera etapa (1890-1930) –cuando el fútbol se convirtió en un deporte de masas en diferentes partes del mundo– algunos de ellos siguen aún en funcionamiento. No obstante, según la FIFA, a fines de los años ochenta (durante la segunda época importante del diseño de estadios) el mundo futbolístico comenzó a reconocer que varios de aquellos antiguos recintos deportivos simplemente no eran aptos para ser utilizados como tales. En este sentido, se enmarca el trabajo de Cruz (2005) sobre los estadios de fútbol polivalentes, donde se confirma que en este proceso modernizador, estos recintos van cambiando su función y los aficionados se transforman en consumidores. También se ubica la cita anteriormente mencionada por ex Gerente de *Marketing* y Gestión Comercial del CABJ, quien comenta que desde el club se fueron desarrollando diferentes estrategias para poder explotar la capacidad

[61] En el año 1992 se disputó un partido amistoso entre Argentina y Polonia en La Bombonera. En 1997 fue escenario de un partido oficial contra Colombia, en las eliminatorias del Mundial de Fútbol Francia 98'. Así también, el estadio fue utilizado para la despedida de la carrera futbolística de Diego Armando Maradona en 2001.

del rédito de un determinado producto (en este caso, el estadio). Para ello, determinados sectores –como las plateas preferenciales, los palcos VIP y corporativos– fueron los más considerados por parte de la dirigencia para poder generar mayor cantidad de ingresos en el club, postergando las refacciones y acondicionamientos en los sectores populares (que no aportan tanto dinero). En algunos casos (tal como se ahondará en el siguiente capítulo) algunos hinchas evolucionan de simples seguidores de fútbol a exigentes clientes, con grandes expectativas respecto a su visita al estadio, ya que esperan encontrar su asiento fácilmente, observar el partido cómodamente, con servicio de comida y bebida a su disposición. Esta nueva funcionalidad que se le asigna a los estadios, en conjunto con las innovaciones, han llevado a que algunos espacios del estadio (a excepción del sector popular) resulten seguros para nuevos actores como las mujeres y los niños, ya que se asegura confort y seguridad para ellos también (FIFA, 2011).

3.2. Planeamiento y comunicación: guía para organizar a un club moderno

En el marco de la *planificación estratégica* de los años 2009-2011, la Gerencia de *Marketing* y Gestión Comercial del club incorporó tres objetivos primordiales: seguir posicionando *la marca* dentro del mercado, incrementar su valor independientemente del resultado deportivo y acrecentar los ingresos, cambiando la estrategia frente a los magros resultados deportivos, equilibrándolos sin tener que vender jugadores.

Una de las estrategias implementadas para posicionar *la marca Boca Juniors* en el liderazgo del mercado, ha sido la apertura de mercados internacionales a través de las escuelas de fútbol localizadas en diferentes partes del mundo[62]: Brasil, Bolivia, Colombia, Paraguay,

[62] A través de las (ya 26) escuelas de fútbol, el CABJ propone brindar enseñanza, formación y entretenimiento en distintos países, continuando con su plan de expansión internacional para el conocimiento de *la marca*.

Perú, Miami, Ecuador, El Salvador, España, Indonesia, Kuwait, entre otros. Esta estrategia, al igual que la de la empresa más famosa de comidas rápidas Mc Donald's, aborda la construcción de una marca fuerte, su posicionamiento y su posterior "segmentación del mercado". Kotler & Armstrong (2007) sostienen que a través de este fraccionamiento, las empresas (o los clubes en este caso) dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva, con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. Este tipo de segmentación permite la formación de fracciones de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compras similares, aún estando ubicados en distintos países. Si bien existe una brecha entre la cantidad de sucursales de locales de comida rápida de esta empresa norteamericana (más de 47.500 en todo el mundo, según una encuesta del año 2011) y las 26 escuelas del CABJ, el hecho de poder llegar a abrir un nuevo mercado y "conquistarlo" a través del establecimiento de una sede, habla del mismo objetivo en cuestiones de *marketing*. Esta situación es producto de la llamada "cultura global", un proceso al que Renato Ortiz (2004) denomina "mundialización" de la cultura, cuyas reglas y patrones se encuentran determinados por la expansión del mercado y de la tecnología, donde existen características específicas que no están ancladas en ningún territorio ni nación. En este sentido, tal como los locales *fast food* ya dejaron de ser representantes de una cultura nacional para ser símbolos de globalización y modernización, las escuelas de Boca en todo el mundo pueden cumplir con la misma función.

En segundo lugar, dentro de esta planificación, el club ha comenzado a entablar relaciones estratégicas con grandes y prestigiosos clubes del mundo, firmando convenidos en Mónaco y Cannes y continuando con las giras deportivas –que habían comenzado durante la década del noventa– en Grecia, Alemania y España a lo largo del año 2009 (Tour europeo, Audi Cup, Emirates Cup). Asimismo, para extender el posicionamiento de *la marca*, el club

---

Dentro de la planificación a corto plazo, se encuentra la apertura de escuelas de fútbol en Paraguay, Corea del Sur y Australia.

mantuvo presencia en diferentes congresos y cursos dictados en universidades nacionales e internacionales, como en la Universidad de Pachuca, Duke University, MBA UCA, UTE (Ecuador), la Cumbre Iberoamérica de Comunicación 2010 y el Curso de *Marketing* Deportivo en la Universidad de Palermo (UP). La organización de estos cursos y programas está a cargo de las universidades, quienes invitan especialmente a los gerentes, asesores y empleados del club o directivos de los patrocinadores más importantes para contar, desde su experiencia, los principales contenidos del *marketing* deportivo aplicados al caso Boca, el negocio de la televisación del fútbol y las licencias, los *sponsors* técnicos (el caso Nike, entre otros), la protección de la marca, el rol del dirigente y del manager deportivo vinculados a la gestión profesional, el desarrollo de eventos y las giras internacionales. Entre los disertantes usualmente se encuentran los dirigentes afines a este modelo modernizador, acompañados por *los técnicos* y *especialistas* del área contratados por el club: abogados, directores de la empresa licenciataria de los derechos del CABJ y socios de la empresa de estudio de *marketing* que trabaja para el club.

Dentro de este proceso de construcción de *la marca Boca Juniors*, el club también ha utilizado la estrategia de *branding*, esto significa resaltar el poder de *la marca* como elemento diferenciador. *Los especialistas* del Departamento de *Marketing* y Gestión Comercial del CABJ se han ocupado de construir una identidad corporativa, intentando posicionar internacionalmente y generando una lealtad a *la marca*, ya que la diferenciación entre las empresas (y los clubes) se determina mediante los intangibles: el valor, la credibilidad y la singularidad. En espacios y eventos como Boca Polo Team, la feria de *marketing* deportivo Sportel en Mónaco, las convenciones globales de Soccerex en Manchester, Sudáfrica y Río de Janeiro, las exposiciones locales como Boca Arena 2010 y 2011, Expo Pinamar 2010, Partido *Sponsors* y la presencia en Internet Explorer edición 8.0 y 9.0., los *especialistas* de *marketing* han intentado subrayar las cualidades de la institución deportiva para construir la fortaleza de

la marca, abriendo nuevos espacios y atendiendo a la demanda de nuevos sectores[63]. Se estima de este modo que lo que buscan los dirigentes del CABJ –al participar de estos nuevos espacios, ferias, eventos y convenciones– es legitimar el club como una de las más grandes firmas del planeta. El actual Gerente de *Marketing* y Gestión Comercial, Pablo Rohde, ha manifestado que el club *es el laboratorio donde se innova y se muestra la vanguardia en el marketing deportivo, y por eso adonde va, ofrece su marca en todas las dimensiones*. En el lanzamiento de la feria Soccerex en Río de Janeiro (2012) mencionó que *Boca es como Lionel Messi, todos se quiere sacar una foto con él. Boca es una marca con una imagen internacional muy positiva, porque sin ofender a otros, es el equipo más reconocido en el mundo como líder del mercado* (Diario digital *Marca de gol*, 28 de noviembre de 2012).

Estas estrategias fueron reforzadas con el nombramiento de personalidades destacadas y reconocidas a nivel mundial como embajadores Boca, tal es el caso de Juan Martín del Potro, quienes son *los encargados de llevar el sentimiento y la pasión por el club a diferentes partes del mundo*[64]. En este sentido, no solo valores sino también figuras destacadas y personalidades serían los símbolos y emblemas representativos de la institución deportiva.

Como se introdujo previamente, dentro del conjunto de negocios innovadores firmados por la institución, se designó al BBVA Banco Francés como nuevo *sponsor*

[63] Boca Polo Team, por ejemplo, es el equipo de polo del club, fundado en el año 2009 por iniciativa conjunta del ex presidente Jorge Amor Ameal, el presidente de Aeropuertos Argentina 2000, Ernesto Gutiérrez Conte, Gabriel Batistuta –ídolo xeneize y capitán del equipo– y Adolfo Cambiasso (h), actual mejor jugador de polo del mundo. Uno de los requisitos más estrictos para los jugadores del *team* es su amor por el club de la ribera, a excepción de Cambiasso que participa a pesar de no ser seguidor del CABJ, pero su presencia es suficiente para promocionar al equipo en todas partes. Actualmente Boca Polo Team integrará la Asociación Argentina de Polo junto a los otros 150 equipos nacionales, de gran reconocimiento internacional por sus destrezas y resultados. El lenguaje técnico de los profesionales que han mencionado las estrategias incorporadas da cuenta de una mayor especialización, de estrategias muy específicas. En este caso, la asociación de Boca con el polo es un ejemplo de una práctica totalmente exclusiva, apuntando a un público selecto que va a resultar ligado de forma corporativa a un club de fútbol. Y es frente a esta situación que surgen críticas de los dirigentes de la oposición y de algunos socios del club, quienes manifiestan que *se están impulsando medidas para que Boca sea para pocos, sin respetar la esencia original*.

[64] Si bien no fue nombrado oficialmente embajador de la entidad deportiva, el tenista suizo Roger Federer, recibió la camiseta del CABJ antes de su visita a Argentina por la Copa Davis y grabó un video para los fanáticos, hecho que fue usado por el club para seguir promocionando *la marca*.

estratégico, ya que no sólo incluía la *sponsorización* de la camiseta de fútbol sino también el lanzamiento de la Tarjeta Xeneize, con el objetivo de agregar valor a *la marca*[65].

> *Este es un nuevo producto que Boca Juniors trata de entrar en el mercado, esto fundamentalmente va a servir para los socios y simpatizantes de Boca porque, aparte de tener importantes descuentos, seguramente va a tener cosas muy ligadas a nuestra institución, cosas intangibles que seguramente ninguna tarjeta las pueda dar (…) más allá de los contratos futbolísticos, nosotros tenemos un compromiso con nuestros socios, estamos mejorando nuestro estadio, estamos tratando de empezar nuestras obras, así que todos estos emprendimientos, les agradecemos a las empresas porque nos van a acompañar en todo.*

Las palabras del ex presidente Jorge Amor Ameal se enmarcan en el mismo discurso mercantilizador de Gustavo Alonso (el Gerente de *Marketing* del BBVA Banco Francés), quien destaca la capacidad *priceless* que tiene el CABJ, asociando al club con "cosas que no tienen precio". Al igual que el eslogan comercial de Mastercard, el gerente de la entidad bancaria destaca el simbolismo del sentimiento que puede sentir un hincha de un club de fútbol. Los sentimientos de pasión y fanatismo son cosas que no tienen precio en ningún plano económico. ¿Qué es lo que no tiene precio para un hincha o socio del CABJ? Ganar un campeonato de fútbol o ganar la Copa Libertadores de América pueden ser sus aspiraciones máximas, como han mencionado varios hinchas en encuentros casuales. Eso es algo que no tiene valor económico ni precio monetario, pero sí tiene un alto nivel simbólico porque para

[65] El banco proponía generar soluciones sociales además de comerciales a los clientes, ofreciendo beneficios exclusivos en relación al club de sus amores. Algunos de los privilegios por pertenecer a esta nueva alianza eran descuentos en el Hotel Boca (el primer hotel temático de fútbol en el mundo, inaugurado en abril de 2012) y la posibilidad de participar en sorteos de pares de entradas para cada partido de local y en *La Jornada de tu vida*, programa que se mencionó al principio de este capítulo. El hecho de que la dirigencia aceptara al banco como *sponsor* no fue una decisión inocente ni aleatoria, ya que sabían el rédito económico que podían tener con la firma del contrato. Para su contraparte también fue fructífera ya que el hecho de estar asociado a uno de los clubes más reconocidos del mundo, podía tener amplia visibilidad y así atraer nuevos clientes de la entidad en búsqueda de la Tarjeta Xeneize para acceder a los descuentos comerciales en locales aliados.

ellos significa algo. No obstante, si bien pueden existir épocas de magros resultados deportivos, para los hinchas lo más importante va a seguir siendo Boca, más allá de los logros alcanzados (o no). Ese amor es el que no tiene precio. El empresario o dirigente del club puede aprovechar esta relación de fanatismo y transformarla en la obtención de una ganancia, en la generación de algo redituable. Vendiendo pasión, generando consumo de un bien intangible. Esto ya había sido mencionado en la entrevista con Esteban Camaño (cuando comentaba todo el desarrollo del *merchandising* que había explotado el club), como así también por Sebastián Torres Pintos, quien había comentado que desde el Departamento de *Marketing* trataban de administrar *la pasión*, definiéndola como un consumo constante, que genera lealtad y afinidad *que se va a mantener para siempre, puede comprar más o menos, pero va a sentir siempre el deseo*. Estas palabras entran en concordancia con lo mencionado por Pedro Ferri (ex Gerente de dicho Departamento) durante la entrevista, quien sostenía que su máxima aspiración en el club había sido alcanzar el prestigio y el nivel empresarial de compañías como Bayer y Ford:

> *Lo que queríamos generar es que cuando vos escuches Boca (…) lo primero que se te ocurra es algo que es profesional, que es concreto, que tiene su imagen establecida, que tiene una buena imagen y bien posicionada. Si yo te digo INDEC hoy, ¿vos qué pensás? Bueno, justamente eso no queríamos.*

Los medios de comunicación resultan una pieza fundamental en la construcción de estos imaginarios, y fue durante la gestión de Macri en el CABJ que el club tuvo protección y pantalla mediática garantizada. Si bien la estrategia comercial era fortalecer la capacidad de venta de aquella pasión y fanatismo, el club intentaba paralelamente desarrollar planes de acción social y de conexión con el barrio de La Boca. Para poder reforzar aquella función social que debería distinguir a cualquier asociación civil sin fines de lucro, el CABJ estableció, durante los últimos años, diferentes convenios de bien público como el Programa

"Todos podemos volar", a través del cual una vez por mes el club recibe chicos de LAN, un programa de cuidado por el medio ambiente con la Fundación Agreste, la Maratón Solidaria 2010 en convenio con la Fundación SOS Infantil y "Espacio por la Paz" de UNICEF. Estos programas fueron desarrollados en el marco de la responsabilidad social empresarial, una de las prácticas modernas más comunes en el ámbito corporativo en todo el mundo (Kotler & Armstrong, 2007). Esta acción que ha asumido el club también es propia del mundo empresarial, desde donde se ha empezado a practicar el compromiso que debe tener la empresa para contribuir con el desarrollo del bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general. En este sentido, las compañías (o el club en este caso) se estarían orientando a un nuevo modelo de gestión empresarial que rompe con el antiguo paradigma de generar ganancias exclusivamente, buscando mejorar la rentabilidad y contribuyendo al desarrollo social[66].

Como se describió en el capítulo anterior, desde la gestión de Mauricio Macri es posible observar el inicio del proceso modernizador del club, pero particularmente desde las gestiones posteriores (Pedro Pompilio en 2008, Jorge Amor Ameal desde 2008 a 2011 y Daniel Angelici a partir de 2011) se ha hecho hincapié en desarrollar un programa de comunicación para difundir toda esa acción realizada, implementando una gestión corporativa de la *marca* y de responsabilidad social.

Entre las acciones más importantes realizadas durante la última gestión se destaca la presentación de *La mitad más uno*, la nueva imagen corporativa del club proyectada a nivel mundial diseñada por la agencia de *marketing* y publicidad Bridger Conway, Al tratarse de

[66] En esta línea, el ex Gerente de *Marketing* explicó esta tensión existente entre el valor social de una asociación deportiva sin fines de lucro y la actual necesidad de generar recursos para sostenerla dentro de la competencia del mercado: *(…) una institución deportiva nace con una estructura deportiva como corazón de la actividad – no importa si esa actividad es fútbol o los deportes anexos que tengan– y después se va mercantilizando de alguna manera, es cierto, por alguna cuestión de necesidades, de generar ingresos para poder mantener lo otro. Cuando vos vas profesionalizando la actividad, vas necesitando generar recursos, aunque sea no para contratar jugadores, por ahí para generar jugadores de tu cantera, de tu semillero, tenés que darles de comer, tenés que pagarles los estudios, tenés que bancar la ropa si no tenés un sponsor de indumentaria que te lo de, y todo eso sale plata, aparte mantener el club: pagarle a los empleados, la limpieza, abrir el estadio, la luz, los servicios, los impuestos, ¿Cómo haces para bancar eso?*

una organización deportiva, la identidad visual resulta de vital importancia, por lo que la renovación del logo institucional debe interpelar siempre el sentimiento del hincha, respetar los colores de la institución y su escudo. En este caso, la variante se da con la inclusión de la frase *La mitad más uno* y la abreviación de la denominación del club (Boca a secas), una tendencia que también ha sido implementada en los clubes europeos[67]. Esta nueva imagen tiene aplicación en las múltiples plataformas que representan al club en todo el mundo. En el desarrollo de esta acción se puede observar claramente la planificación estratégica y el avance continuo de prácticas provenientes del mundo de los negocios, ya que años atrás no hubiese sido común que una empresa de *marketing* y publicidad diseñara el logotipo de un club social y deportivo. No obstante, esta agencia (ni tampoco el club) han pasado por alto que la nueva imagen visual si bien está promocionando una marca, la cual –tal como reclaman los hinchas– debe seguir teniendo vínculos estrechos con la historia, los valores y los ideales de la institución.

De la mano con esta nueva imagen, se concretó el lanzamiento del programa socio adherente que contó con una importante campaña publicitaria. Más allá del proyecto de la incorporación de nuevos socios, lo interesante fue la manera de comunicarlo: a través de un *spot* publicitario, que forma parte de la última estrategia de comunicación que se ha implementado en el club[68]. En este punto es donde aparece la controversia entre el rol que

[67] La abreviatura de los nombres de los clubes también es una tendencia europea, a través de la cual se ha optado por achicar los nombres de las entidades (como el Inter, el Barça, el Real, el United, el Bayer), para hacerse más amigables, tal como hacen las marcas que se sintetizan en un logotipo.

[68] El comercial que se estrenó en televisión en los distintos canales de deportes del país contó además con la presencia en distintas pantallas de vía pública ubicadas en varios puntos de la ciudad de Buenos Aires, y se convirtió en *boom* en las redes sociales el mismo día de su estreno. El *spot* se encuentra enmarcado bajo el eslogan "Llevá la historia de Boca a todos lados" y cuenta con la presencia de históricas glorias del CABJ, quienes muestran ser socio adherente como la manera de hacer propia la historia de la institución y llevarla a todas partes. El rol que cumplen las redes sociales en esta instancia es importante ya que se han convertido en la principal herramienta de información. El CABJ, al igual que distintas asociaciones y empresas, hace uso de este medio de comunicación para llegar a su público de forma rápida y eficiente. Como permiten la segmentación de personas, las redes sociales dan la posibilidad de llegar al público que se desea, transmitiendo un mensaje positivo sobre *la marca* y generando comunidad e interrelación entre el público seguidor.

debería cumplir y las acciones que debería promover el CABJ como asociación civil sin fines de lucro y estas acciones de *marketing* que se han desarrollado en los últimos años de gestión.

En este sentido, tal como han mencionado varios de los entrevistados, *hoy en día el fútbol es negocio* y el caso del CABJ –siguiendo el modelo europeo– lo demuestra. Los partidos de verano son otro ejemplo de esta situación que se vive en el ámbito deportivo contemporáneo. La denominada "Copa BBVA Francés" disputada en enero de 2013 en la ciudad de Córdoba no fue un clásico partido entre Boca y River, sino que se trató "del superclásico más orientado a las marcas de la historia" (Diario *La Nación*, 10 de febrero de 2013). El énfasis no estuvo alrededor de los detalles meramente deportivos del evento, relacionados al estado de los jugadores ni a su posible rendimiento, sino que la organización giró en torno a la promoción de los patrocinadores y en los propósitos estrictamente comerciales.

El hecho de que se pauten partidos (en Europa y Asia mayormente), ya es una tendencia mundial en expansión por su ganancia económica (como los derechos televisivos) y su expectativa en cuanto a la promoción de marcas. Los equipos son hospedados en hoteles que, al mismo tiempo, duplican su negocio con la llegada de hinchas y socios del club que pagan por estar cerca de sus ídolos, mientras que la ciudad multiplica su movimiento comercial, al igual que los vendedores de *merchandising* y comida rápida en los alrededores del estadio. Al interior del campo de juego, se presenta la puja de las marcas y *sponsors* por copar la estática del estadio. El caso particular de la copa de verano del BBVA Francés 2013 fue aún más allá de lo imaginable. La empresa contratada por el Banco Francés –World Eleven– (la misma que tiene los derechos para todos los amistosos de la selección argentina), armó un sector VIP en las entrañas del estadio Mario Kempes de la ciudad de Córdoba, donde los invitados corporativos, socios, hinchas y simpatizantes que pagaron un precio especial de $2.000 pudieran vivir la previa, el entretiempo y el post partido sumergidos en

una experiencia diferente (lo cual incluía también la mejor ubicación en el estadio y traslado). El espacio VIP creado por la compañía servía comidas elaboradas como sushi, cazuelas, helados, y bebidas como cerveza y vino. Todo estaba ambientado alrededor de un gran árbol formado con luces de LED, mesas y sillones confortables, acompañado con la música elegida por un disc jockey propio. Esto es lo que, dentro del ámbito del *marketing*, se llama *hospitality* (que significa "hospitalidad" en inglés), ya que aspira a brindar soluciones comerciales a las empresas, afianzando su *marketing* relacional, realizando concursos internos, incentivos, invitaciones especiales y ofreciendo entradas para disfrutar de los partidos del CABJ en la histórica Bombonera. De este modo, según lo que se anuncia desde la Gerencia de *Marketing* y Gestión Comercial *los invitados de las compañías pueden vivir la emoción del fútbol más espectacular desde las mejores localidades, en el entorno más exclusivo, con catering incluido, visita al museo y servicio de transporte desde plateas y palcos del sector corporativo*. Este programa, el cual también hace uso de una terminología técnica proveniente del mundo empresarial, demuestra que el club –ya insertado en una red de relaciones y alianzas comerciales con otras compañías del mercado– puede brindar espacios de interrelación, donde se podrían realizar eventos y reuniones comerciales, transformándose así en un epicentro de juntas empresariales, mientras que al mismo tiempo se observaría el partido, pero sin ser el foco de mayor atención. En el Diario *La Nación* del 10 de febrero de 2013, Guillermo Tofoni –CEO de World Eleven– expresó:

> *Quiero que el fútbol sea más corporativo*[69] *y se vuelva chic, como ya sucede en Europa. Ese espacio, que supera incluso al que se arma en el Super Bowl americano, es una tendencia que queremos imponer (…) Esto es lo más top en hospitality.*

[69] *Ser corporativo* es una expresión del mundo del *marketing*, vinculada al diseño de una imagen atractiva para el público, es una imagen generalmente aceptada de lo que la empresa "significa", que provoca un interés entre los consumidores y facilita así las ventas del producto ofrecido. La creación de una imagen corporativa es diseñada por los *especialistas* de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, páginas web, redes sociales y otras formas de promoción.

Enmarcado dentro de este programa, y siguiendo los patrones de posicionamiento erigidos por Macri en la década del noventa, el actual presidente Daniel Angelici dio el puntapié inicial al lanzamiento internacional de *la marca* en un evento realizado en el hotel Eden Roc de la ciudad de Miami, en Estados Unidos[70].

Pero el hecho de pensar más allá de las fronteras no lo ideó Angelici. Nuevamente, y como se mostró en el capítulo dos, Macri había sido el impulsor de un proyecto totalmente *innovador* en nuestro país. Como resultado, hoy en día el CABJ *es el club argentino que realiza más giras y amistosos en el exterior, tiene 26 escuelas de fútbol alrededor del mundo, inauguró el Campus Xeneize*[71]*, firmó acuerdos de cooperación con clubes como el Barcelona y muy pronto se hará el relanzamiento de los "socios exterior" aspirando a que cada vez más hinchas en todo el mundo tengan la oportunidad de ser miembros de la institución*. Los defensores de la aplicación de este modelo empresarial e incluso algunos hinchas, han manifestado que *es totalmente significativo que un club argentino de fútbol, aún siendo una asociación civil sin fines de lucro, tenga este alcance*. Macri marcó el inicio de esta renovación de la institución, tomando como ejemplo a los clubes europeos, pero la continuidad del plan modernizador fue estrictamente implementado por las tres gestiones posteriores, especialmente con la de Daniel Angelici, quien hizo hincapié en fortalecer *la marca Boca Juniors* y su posicionamiento internacional, a medida que desarrollaba planes de acción social en el barrio de La Boca (para incrementar su imagen como dirigente), manteniendo una fuerte estrategia de comunicación en cada acción social realizada, pero ocultando –como ha pasado en otras gestiones– otras relaciones menos legítimas como las

[70] Entre los proyectos a realizar en Estados Unidos se encuentran el desarrollo de franquicias, la comercialización de *merchandising*, alianzas estratégicas con otros clubes y el apoyo a escuelas de fútbol juvenil, entre otros. Esta gira ha recibido el nombre de "Boca, *the lion's share*", en referencia a la fábula del león que sale a cazar con un zorro, un lobo y un chacal, haciendo alusión a la firme posición que mantiene el club para salir a conquistar el mercado y buscar socios estratégicos.

[71] El Campus Xeneize es otra iniciativa desarrollada en forma integral por el CABJ, en el marco de la tendencia modernizadora de la institución. El objetivo es recibir delegaciones de jóvenes de entre 10 y 17 años de todo el mundo, que se hospedarán en el Complejo Habitacional de Casa Amarilla y se entrenarán en el Complejo Pedro Pompilio, *para vivir la experiencia como si fueran jugadores de las divisiones juveniles del club*.

que establece con la barra brava (que han sido denunciadas por los dirigentes y miembros de las agrupaciones políticas opositoras).

Como resultado, ya no resulta nada extraño ver mercantilizada la pasión. Hoy parece no ser una amenaza la alianza del club con distintas empresas privadas, muy por el contrario, se ve este alcance privatizador y globalizador como una forma exitosa para solucionar los problemas económicos del fútbol. De esta forma, si bien la modernización genera ganancias, se está ante la perspectiva de una refundación del club, basada en principios diferentes a aquellos que fueron establecidos en el primer estatuto social del CABJ (que establecían la gestión colectiva y defendían los fines comunitarios). En este sentido, puede estar ocurriendo que el club, debido a las implementaciones que ha estado llevando a cabo, no esté consiguiendo logros en el plano deportivo (que, en definitiva, es el que persiguen los hinchas) pero sí en el plano económico. Pero queda claro que estas empresas (o estos empresarios) con los que se establecen *alianzas estratégicas*, planes y programas modernizadores, se pueden adueñar de la explotación parcial y momentánea de *la imagen de Boca Juniors*, pero resultará muy difícil adueñarse de un patrimonio simbólico exclusivo de los hinchas: la pasión. Esta pasión, tal como sostienen ellos, es una de esas cosas que no tienen precio, *algo que se lleva adentro*. Hasta aquí, se ha buscado describir estos cambios a nivel empresarial y de mercantilización en el club para luego poder ahondar en los modos en que son experimentados por los distintos actores involucrados. Por eso mismo, en el siguiente capítulo se analizarán los discursos nativos de los hinchas, para poder profundizar esta posible tensión y este choque.

CAPÍTULO IV

LA PASIÓN DE LOS HINCHAS Y SUS VISIONES DE LA GESTIÓN

Jugar sin hinchada es como bailar sin música.
Eduardo Galeano

4.1. Hinchas *auténticos* vs. dirigentes

A pesar de pertenecer a diversos sectores sociales, de tener oficios y ocupaciones muy diferentes, o de estar separados por varios kilómetros de distancia, los hinchas entrevistados comparten algo en común: la pasión por los colores azul y oro. A cada uno se le ha pedido que describiera qué era Boca y qué valores representaba el club para ellos, a lo que respondieron unánimemente: *pasión*, *amor* y *sentimiento*. Algunos también manifestaron –tal vez como usualmente sostienen fanáticos de otros clubes– que *el hincha de Boca es diferente a los demás, es muy especial, muy fanático, tiene mucho sentimiento*, e incluso que lo que sienten por el club *es algo que no se puede explicar con palabras, sólo se siente con el corazón, es algo tan fuerte que no se puede comparar con nada*, y ese fanatismo implica, sin lugar a dudas, múltiples sacrificios ofrecidos en su nombre.

Estos relatos hablan de la identidad deportiva de estos sujetos, de cómo se reconocen a sí mismos como hinchas de su equipo y todos juntos parte de una hinchada, más allá de sus posibles divisiones internas (Archetti, 1985). Ellos manifiestan afecto y sentimiento hacia la camiseta, los colores, las banderas, el barrio, el estadio, los jugadores históricos, algún director técnico exitoso e incluso los demás integrantes de la hinchada u otro símbolo que marque una fuerte asociación entre su identidad futbolística o su pertenencia barrial. Por ello, cuando se refieren a los elementos que hacen a su identidad como grupo –algunos de los cuales son considerados sagrados–, utilizan adjetivos y verbos que indican expresión de un

deseo y pertenencia, identificándose como un "nosotros" cohesionado. Esta forma es enunciada en sus diálogos y se expresa rotundamente en sus canciones, donde se resaltan rasgos de pertenencia, enfrentándose a hinchadas rivales, dirigentes, réferis y/o fuerzas de seguridad, y resaltando contenidos racistas, machistas, xenófobos y sádicos donde predomina el culto a la autoridad y a la insolidaridad[72], tal como analiza Bundio (2011). Es en este marco del escenario futbolístico donde se van a construir las identidades de los actores, en una dinámica de reforzamiento, y elaboración de sentidos y lealtades entre los miembros del grupo. Precisamente, las prácticas, los símbolos y los lugares van a conformar la identidad social de la hinchada. No obstante, a pesar de esta cohesión que se establece en oposición a otros grupos, existen diferencias entre los hinchas que adhieren a distintas agrupaciones políticas y los que se autodenominan "apolíticos", las cuales serán denotadas a lo largo del capítulo.

Varios de ellos viajan más de dos o tres horas para ver cada partido del CABJ y eso expresa –para la comunidad xeneize como grupo– que son hinchas verdaderos, con *aguante*[73]. Ese *aguante* es el que los moviliza, que los hace viajar *a todos lados* por más que llueva y truene, por más que se case una hermana, que se accidente un primo, que se reciba un amigo o que sea el día de la madre, aún así van a la cancha, ya que *el domingo hay que ir a ver a Boca, eso no se discute*. Moreira (2010) sostiene además que los valores que nutren las identidades sociales en los clubes permite que los actores, "pese a las derrotas y las posiciones inferiores, se autodefinan como 'los mejores'" (p. 9). En este sentido, también la *lealtad*, la *fidelidad*, el *amor* y el *sentimiento verdadero* los llevan a tolerar resultados deportivos adversos o rachas

[72] El culto a la autoridad y la insolidaridad están plasmados en las relaciones sociales jerárquicas y de poder que establecen los miembros de la barra, entre sí, hacia el líder y con el resto de la hinchada.
[73] Para ampliar el concepto de *aguante*, consultar: Alabarces (2004); Alabarces et al. (2000); Garriga Zucal (2001, 2005, 2007); Salerno (2007) & Moreira (2001).

negativas futbolísticamente, *porque el hincha de Boca es diferente, no es como las gallinas*[74], *que cuando no salen campeón, las tribunas están vacías*.

En definitiva, algunos hinchas entrevistados se presentaron como *hinchas auténticos*, portadores de una pasión y ligados al club por un sentimiento, sin llevarse nada a cambio más que los premios que el equipo puede conseguir –como triunfos, clasificaciones, torneos, copas y vueltas olímpicas alrededor del campo de juego–; una recompensa simbólica pero no monetaria ni tampoco política. En esta línea se inscribe Moreira (2008), quien aborda el rol de los hinchas "no politizados" en los festejos del centenario del Club Atlético Independiente, el cual también sirve para pensar el caso del CABJ. La autora explica que los hinchas utilizan un modelo "basado en la idea de dar todo sin pedir nada a cambio" (p.118), actuando y expresando de esta manera su vínculo con el club, diferenciándose además de la conducta de los dirigentes. Tal como ella expresa, la palabra hincha significa "tener determinados valores y estar en oposición a los políticos, es decir, a los dirigentes y a los socios aspirantes a serlo" (p.118). Así es cómo se construye el hincha, aquel fanático del club que cuenta con la pasión como un recurso y un patrimonio que define su identidad. En este sentido también, se definen posicionándose en un lugar diferente a los integrantes de la barra brava –que sin bien pueden sentir pasión por el club, ese sentimiento estaría atravesado por un interés económico– y a los dirigentes, quienes persiguen un rédito meramente político.

La mayoría de los hinchas entrevistados no manifestaron explícitamente formar parte de alguna agrupación política, sino que –por el contrario– se identificaron como hinchas *independientes, que siguen a Boca a todas partes* y *quieren lo mejor para el club siempre*. Estos hinchas pertenecen entonces al grupo de "apolíticos", quienes mantienen una distancia del dirigente o candidato político que pretende conseguir un determinado fin: alcanzar un puesto dentro de la institución. En las entrevistas, estos hinchas han caracterizado sus

[74] Los hinchas rivales suelen utilizar este término para apodar despectivamente a los hinchas del CARP. El origen de este apodo está ligado a la época comprendida entre los años 1957 a 1974 ó 1975, en los cuales el club tuvo poca consagración de éxitos deportivos.

sentimientos incondicionales hacia el club asociándolos con *lealtad*, *fidelidad* y *amor*. Y justamente –tal como se mencionó en el capítulo dos– estas mismas virtudes son a las que había recurrido Macri para justificar su deseo de ser presidente del CABJ.

El candidato político se presentaba como un *hincha auténtico*, con las mismas condiciones que la masa societaria de hinchas, equiparándose a ellos para conseguir legitimidad y credibilidad. Es precisamente eso lo que él logró transmitir en su campaña presidencial del 95': *el candidato que necesitaba el club*, ya que aunaba por aquello que la institución requería: *planificación* y *previsión*. Macri, al igual que otros dirigentes, se distinguía del resto de los hinchas por su currículum, con un poderoso capital económico y social, que expresaba las capacidades y saberes en los asuntos específicos de la conducción de una entidad[75]. Él, si bien se presentaba como un hincha como todos los demás, alguien que podía exponer su corpus de saberes, conocimientos y capacidades hablando de logros futbolísticos, viejas jugadas, partidos para el recuerdo, antiguas glorias e históricos resultados (Moreira, 2008), también era un ingeniero y empresario con experiencia en varias industrias y, además, proveniente de una de las familias más adineradas del país, lo cual podría romper con el prejuicio del político *que venía a robar*, una apreciación extendida entre los hinchas.

Tal como se infirió en el capítulo dos, teniendo en cuenta las percepciones de estos actores, Macri no sería un hincha legítimo y auténtico que sufre y siente los colores del CABJ tal como ellos, sino un socio con aspiraciones políticas que ganó confianza alrededor de diferentes hechos como su experiencia a nivel empresarial, su familia millonaria y los relatos en torno a su pasión por el club. Pero su verdadero objetivo podría ser, en lugar de seguir

[75] Como se mencionó en el capítulo dos, el período neoliberal fomentó la incorporación de categorías y modos de funcionamiento propios del mundo de las finanzas en nuevas áreas, posibilitando la consolidación de la mentalidad y del personal *especialista*. El término "tecnócrata" refiere al técnico que posee elementos para aplicar la tecnología, "lo moderno" y "lo nuevo" de forma eficiente a la gestión de una determinada institución u organismo. Por ello, a medida que las funciones del sistema político se hicieron más variadas y complejas fue cobrando mayor importancia el sector de la administración estatal y los sectores que poseen el conocimiento de las técnicas que son necesarias para atender esas funciones.

siendo “el hijo de” en las empresas de su padre, proyectarse como dirigente y así iniciar una carrera política de forma independiente.

En este sentido, Moreira (2008) sostiene que en los clubes deportivos argentinos los dirigentes suelen construir una carrera política “que sirve como trampolín para saltar al terreno de la política municipal, provincial, nacional y/o a otras esferas de poder” (p.120). Así, a través de la exitosa experiencia en el CABJ, Macri adquirió una preparación que no había obtenido en el ámbito de las empresas de su padre ni tampoco en su formación de ingeniero. Siguiendo a Bourdieu (1998), se puede sostener que Macri obtuvo un habitus político que contiene un corpus de saberes específicos (teorías, problemáticas, conceptos, tradiciones históricas, datos económicos, producidos y acumulados por el trabajo político de los profesionales del presente y del pasado, o de las capacidades más generales tales como el dominio de un cierto lenguaje y de una cierta retórica política indispensable en las relaciones con los profesionales, o la del debate, necesaria en las relaciones entre los profesionales. Bourdieu menciona que esta situación es una especie de iniciación en el campo de la política, con sus pruebas y sus ritos de paso, que tienden a inculcar el dominio práctico de la lógica inmanente del campo político y la imposición de una sumisión a los valores, las jerarquías y las censuras propias de este campo. En el caso de Macri, su iniciación fue haber sido un joven empresario, dirigiendo las distintas empresas familiares, algunas de las más importantes del país[76].

Luego de devenir en dirigente deportivo –tras doce años de gestión en el CABJ– capitalizó su reconocimiento en la institución deportiva con mayor cantidad de hinchas del país, para convertirlo en recursos para la política profesional de la Ciudad de Buenos Aires,

[76] Estas capacidades, conocimientos y saberes del sector político y económico se fueron manifestando en distintas situaciones sociales y en varias decisiones tomadas por la dirigencia macrista. Además, la planificación modernizadora de Macri rindió con creces en la recaudación económica y las ganancias deportivas. 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. Estos hechos, lógicamente, repercutieron en la capitalización económica de la marca y de la ganancia del CABJ, y de los terceros asociados a él para establecer y realizar sus negocios.

para ser "un político creíble y respetable", ganando las elecciones municipales de 2007 mientras era presidente del club[77]. La gestión exitosa en el club más popular de Argentina se transformó en una plataforma de visibilidad con proyección internacional, para lanzar su carrera política en el escenario de la política nacional, poniendo en juego un bien que otorgaba créditos en la competencia política. Varias personas públicas, que han sido allegadas o al menos consultadas por Macri durante su campaña en el club, ratifican la construcción del *hincha auténtico* para generar un capital social y político necesario, y así alcanzar su posterior carrera política. Entre ellos, Carlos Heller, quien manifestó en una entrevista para *Página 12*:

> *A Macri lo sufro desde los 90' en Boca. En el 95' vino a verme para pedirme ser candidato en nuestra lista, me dijo que necesitaba a Boca para popularizar su imagen en pos de un proyecto político. Yo le contesté lo que correspondía. También intentó convencer a Antonio Alegre pero, como no pudo, armó otra lista. Llegó a Boca en pleno menemismo, cuando estábamos perdiendo la batalla cultural y ser rico y famoso era un atributo muy valorado, un modelo que Macri repite ahora cuando convoca a personajes que no tienen formación ni vocación política, pero son mediáticos. A mí, Macri no me gusta para Boca, ni para la gestión en la Ciudad y mucho menos en la Nación.* (Diario *Página 12*, 7 de febrero de 2013)

El discurso de Heller se ubica en el marco de su actual postura política como principal dirigente del Partido Solidario (con ideales de centro izquierda), desde el cual ve a Macri *con rasgos típicos de derecha*. Heller, desde su página web, afirma que busca promover *la convivencia solidaria y participativa de la ciudadanía en los aspectos que atañen a la*

[77] A comienzos de 2003, Macri fundó el partido Compromiso para el Cambio, siendo también designado presidente del mismo y se presentó a elecciones como candidato a jefe de gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires junto a Horacio Rodríguez Larreta como candidato a Vice. En primera vuelta obtuvo el 37,55% de los votos, mientras que la fórmula oficialista integrada por el entonces jefe de gobierno Aníbal Ibarra y Jorge Telerman obtuvo el 33,54%. Como para acceder al cargo se necesita la mayoría absoluta de los votos válidamente emitidos, la elección se decidió en una segunda vuelta entre Macri e Ibarra. La fórmula del entonces jefe de gobierno obtuvo el 53,48% de los votos y la de Macri el 46,52%, produciéndose la reelección de Aníbal Ibarra.

democracia, el acceso a la salud y a la educación universal y a la redistribución de la riqueza, algo que el actual Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no estaría cumpliendo *porque desprecia a la ciudadanía, le da la espalda a los problemas de la gente, particularmente a los más carenciados*.

Como dice Bourdieu (1987), "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. Al haber tenido varias campañas *exitosas* y haber podido transformar al CABJ en un club de reconocimiento internacional, Macri dejó de ser el "niño mimado", el "rico y famoso", "el pibe" (tal como lo apodaban en las empresas de su padre), para convertirse en un dirigente deportivo con amplia credibilidad y confianza, elementos que le sirvieron para legitimarse y ganar las elecciones municipales en 2007. Así, su paso por el CABJ quedaría como el primer escalón de esta escalera a la fama, ya que según varios allegados y diversos medios de comunicación, su verdadero objetivo sería proyectarse como candidato nacional a las elecciones presidenciales del 2015, al igual que lo han hecho Silvio Berlusconi en el A.C. Milan, Bernard Tapie en Olympique de Marsella y Sebastián Piñera en Colo Colo.

Los diferentes hinchas entrevistados destacaron lo que Macri supo hacer (o construir) en el CABJ. No hubo ninguno que haya dicho que sus doce años en el club fueron una mala etapa, muy por el contrario, enfatizan *profesionalismo* y *planificación* en su gestión. Ellos se han presentado como hinchas *comunes*, ya que la mayoría manifiesta no tener vínculos con la dirigencia ni con la barra del club. Son fanáticos que se alegran, sufren o lloran con el club, y que no esperan nada a cambio por seguir al equipo, simplemente hacen sacrificios personales por el amor que tienen frente a esos colores, por la pasión y el sentimiento que quieren seguir transmitiendo a sus hijos. Uno de ellos es José Castro, publicitario de 30 años, vive en Capital Federal y es socio del CABJ. Empezó a ir a la cancha con frecuencia desde el 2003 y hace

más de cuatro años que va con un amigo a *la tribuna de La 12*, el lugar donde se ubica la barra, junto a otros hinchas, en el estadio. José dijo que a pesar del amor que tiene por el club, no se enceguece por el fanatismo, es crítico: *reconozco que el trato al hincha es de cliente y no de socio, y el club –como el fútbol– es un negocio y una empresa multinacional, pero a pesar de todo, la pasión existe y Boca para mí es un sentimiento*. Si bien José comprende que el club se ha mercantilizado desde hace ya algunos años atrás, considera que la gestión de Macri fue *la más gloriosa porque se tomaron, en su mayoría, buenas decisiones, aunque también convirtió a la institución en una empresa*. ¿Qué significa para los hinchas que el club haya sido transformado en una empresa? Algunos de ellos lo ven como un hecho positivo y el cambio lo perciben en hechos como la apertura de mercados en Japón y en la construcción del Museo de la Pasión Boquense[78], ya que esto significó cambiar la imagen del viejo Boca a la vidriera mundial, *comercializando todo lo que antes era amateur. En definitiva, el club se hizo una institución modelo, una boutique*.

Pero el hecho de que Macri haya sido el presidente del CABJ no es algo aleatorio, José dice que él, al igual que todos los dirigentes, *es un pseudo hincha que tomó decisiones pensadas para un cierto estrato social del club e intereses personales*. Y es en este punto donde han coincidido todos los hinchas entrevistados: aunque ven positivos muchos cambios y logros, no sienten que hayan sido para todos los sectores por igual, manifestando alguna diferenciación "de clase" en estas decisiones implementadas por el modelo modernizador. Los hinchas han manifestado que no todos los socios fueron beneficiados por igual en cuanto a los bienestares en el estadio, ya que el ingreso a la popular continúa siendo algo caótico (incluso hoy en día) y no se brindan comodidades adicionales para los sectores populares. Particularmente José sostiene que los dirigentes *no piensan en la popular, que son los socios mayoritarios, solo se enfocan en mejorar y cuidar las comodidades del target con alto poder*

[78] El uso de la palabra "pasión" no es casual, se comenzó a utilizar en el ámbito empresarial a partir de los años noventa.

adquisitivo, mencionando como ejemplo la entrada de los hinchas a la popular durante los partidos; *son miles de personas entrando en vallas de un metro de ancho y largas cuadras de cola, en cambio los plateistas entran cinco minutos antes de cada partido… hay diferencia*.

El relato de José se enmarca en el postulado teórico de Giulianotti (2012), cuando retoma a Ian Taylor (1971), mencionando que el espectáculo futbolístico se ha ido mercantilizando, en busca de un público adinerado que frecuente los partidos. Según plantea el autor, si bien los trabajadores y miembros de las clases populares han sido considerados parte de una cultura participativa en los clubes de fútbol, hoy en día –tal como se comentó en el capítulo anterior– se requiere darle nuevos valores a estos espacios recreativos para poder competir con otros elementos culturales de consumo, atrayendo a nuevos actores sociales que quieran consumir productos ligados a su *merchandising*. En este contexto, es interesante también el análisis que hace Giulianotti en torno a las diferentes relaciones históricas que los individuos o grupos sociales han mantenido con las instituciones: como miembros del club y clientes/consumidores.

En el contexto de una mercantilización deportiva, los dirigentes de los clubes de fútbol han tenido como objetivo transformar aquellos fanáticos en fieles consumidores (Giulianotti, 2012). Cuando los éxitos y logros deportivos acompañan, no resultaría algo difícil de implementar, ya que los hinchas van a seguir pagando y queriendo formar parte de todo lo que despliega el club, pero el inconveniente se puede presentar cuando esos logros deportivos no llegan y la masa de hinchas no está conforme con el rendimiento del plantel. Esta es la perspectiva más *marketinera*. Puede suceder que el equipo tenga un mal rendimiento futbolístico y haya más socios y más compras, ya que desde la gestión del club se intenta reforzar los lazos identitarios para generar apoyo ante las adversas situaciones deportivas. En situaciones como estas el peso estará puesto en las estrategias impulsadas desde la gestión y diseñadas por los *especialistas*, para conseguir posicionarse fuerte públicamente. En el caso

del CABJ, esta situación también fue aprovechada por Macri, quien –para poder respaldar y financiar las mejoras implementadas– aumentó fuertemente la cuota social y el precio de las ubicaciones (entre un 20 y 30%), en el período en el cual los éxitos nacionales e internacionales ya se habían alcanzado y el club era el máximo exponente argentino en el mundo. Además, teniendo en cuenta el alcance que había logrado, en el año 2005 se vio obligado a limitar la inscripción ya que no había cupos en el estadio para albergar a tantos socios. Por lo tanto, los hinchas que no eran afiliados, tenían (y continúan teniendo) grandes dificultades para ver al equipo de sus amores. Este hecho ha traído varias controversias y tensiones entre fanáticos y dirigentes, ya que si bien el club no vende más entradas al público general para los partidos disputados de local, los hinchas manifiestan que *la tribuna está repleta de extranjeros, que vienen con empresas turísticas que en el combo del domingo incluyen un partido en la cancha de Boca*. Si bien a veces esta situación es utilizada por los hinchas como un símbolo de grandeza frente a otros rivales, *porque vienen para ver la magia de Boca y la mítica Bombonera*, *porque afuera no se vive esto* o incluso *porque las barras de otros países se vienen a capacitar con La 12*, ellos mismos reclaman que aquellos lugares están siendo mal destinados de esa forma. Ellos son *los verdaderos hinchas que quieren ir a alentar el domingo y no a sacar fotos de la tribuna*.

Ante estos constantes reclamos de los hinchas –que luego se transformaron en *banderazos*– frente a la poca inclusión por parte del club, los dirigentes se vieron obligados a trabajar en las posibles soluciones. Durante la gestión macrista sólo hubo una remodelación en el año 1996, destinada a los sectores minoritarios, ya que contemplaba la ampliación de los sectores VIP y plateas preferenciales. Años más tarde, con Jorge Amor Ameal como presidente, desde la Gerencia de *Marketing* y Gestión Comercial se trabajó en el proyecto de socio adherente, pero nunca fue aprobado. A principios de 2012, Daniel Angelici lo anunciaba como un logro prometedor, no sólo para los hinchas sino también para la economía de la

institución. Siguiendo el plan de modernización, se hizo énfasis en una nueva iluminación exterior del estadio con los colores del club y se sumó aire acondicionado frío/calor y televisor LCD en todos los palcos. También se amplió y renovó el vestuario de los árbitros, se abrieron tres nuevos consultorios médicos, se reformaron los puestos gastronómicos y se oficializó La Bombonera como el primer estadio WI-FI de Latinoamérica.

En segundo lugar, a lo largo de ese año, el estadio fue profundamente renovado reemplazando las butacas de cemento de la tercera bandeja[79] por otras de plástico, lo que permitió conseguir 433 nuevos asientos disponibles para los socios del club. Por otra parte, se colocaron 200 butacas nuevas en la platea preferencial y también se adecuaron las escaleras a las medidas correspondientes, según la normativa vigente. En cuanto a la capacidad solicitada por los hinchas, se inauguraron palcos corporativos del sector C y D (ubicados arriba del sector de periodistas, en el codo al lado de *la tribuna de La 12*), ocho palcos en el campo de juego, 200 nuevos lugares en la platea preferencial y se reemplazaron las antiguas torres de publicidad de Coca-Cola (en las esquinas de la cancha) por palcos VIP. No obstante, a pesar de estas refacciones, sigue siendo una minoría los que pueden acceder al abono de estos costosos sectores ya que como primera condición se requiere ser socio del club.

Para ampliar la concepción de los hechos se entrevistó también a socios que frecuentan otros espacios del estadio. Teniendo en cuenta los relatos de los hinchas, es posible señalar que la mayoría de ellos coincide que Macri representa una buena gestión dirigencial, aunque no pueden asegurar (incluso muchos de ellos han manifestado dudas) que la percepción y el imaginario social fuera el mismo si los mandatos no hubieran estado acompañados por los

[79] La tercera bandeja de La Bombonera se ubica arriba de *la tribuna de La 12* y tradicionalmente fue un sector popular pero hoy en día, de acuerdo a lo implementado por la gestión de Daniel Angelici, es platea sector K. Esto permite un mayor ingreso de dinero al club ya que es un sector al que concurren abonados y/o invitados por protocolo. En una entrevista con un dirigente del CABJ, éste comentó que en un principio dicho sector era exclusivamente utilizado para entradas por protocolo o *para que distintos directivos o allegados puedan cursar una invitación en particular a alguien que ellos consideren oportuno*, pero que *gracias a las nuevas medidas logramos pasar de 3.600 protocolos a tener 1.800, hicimos una reducción, le hicimos un ingreso muy importante al club e inclusive cambiamos una cuestión cultural que se había creado, que era que un extranjero venía a la Argentina y creía que tenía que ser invitado a la cancha de Boca, eso ahora se terminó*.

triunfos nacionales e internacionales conseguidos. En consecuencia, el *éxito* es la suma de las buenas actuaciones deportivas de los jugadores y del cuerpo técnico pero también de la administración política. No obstante, este *éxito* en la gestión macrista denotado unánimemente por los hinchas, no perdura en la actualidad. Con esto se quiere anunciar que las apreciaciones de los hinchas respecto a la proceso modernizador impulsado por Macri son generalmente positivas, pero esta actitud no se sostiene con el mismo énfasis para las últimas dos presidencias. En este sentido entonces, se podría pensar que el reconocimiento a su gestión en el CABJ está atravesado, por un lado, por una cuestión de "clase" y a su vez por una cuestión ideológica, además de las observaciones en torno al éxito deportivo (durante el período 1998-2007). Tal vez el hecho de la poca inclusión de los hinchas y la tensión que genera la poca capacidad en el estadio, sumado a los pocos logros deportivos (desde el 2007 hasta la actualidad), genera inquietud en los fanáticos que salen a reclamar ante la actual dirigencia sobre estas situaciones. Debe tenerse en cuenta también que los hinchas pueden ser contradictorios en sus enunciados, y esto tiene que ver con los aspectos morales de cada uno de ellos, implicados en lo que ellos consideren ilegítimo o indeseable dentro de una determinada gestión política en un club deportivo. Las categorizaciones y clasificaciones que organizan la percepción del mundo social (Bourdieu, 1987) suelen operar como "evaluaciones morales" en la medida en que recurren a valores dicotómicos vinculados con lo correcto o incorrecto, justo o injusto, bueno o malo, apropiado o inapropiado; de todos modos, estas categorizaciones son construcciones que nacen a partir de las experiencias compartidas y de lo establecido históricamente.

Si bien Boca continúa siendo uno de los clubes más importantes del mundo, una vidriera de jugadores a nivel internacional y una de las marcas de mayor facturación[80], al no

[80] De acuerdo a la clasificación mundial de clubes elaborada por la International Federation of Football History & Statics (IFFHS, organización privada alemana encargada de confeccionar documentos cronológicos, récords y estadísticas del fútbol a nivel mundial, desde 1991 hasta la actualidad, según los principios FIFA), el CABJ se

haber alcanzado grandes logros deportivos en los últimos años, los hinchas comienzan a generar críticas contra la dirigencia, exigiendo cambios en el plantel, nuevos jugadores o viejas glorias. Esto se debe también a que, en épocas de mala racha deportiva, se empieza a mirar hacia otros ámbitos en busca de falencias, con una mirada crítica, aumentando consecuentemente el malestar.

4.2. Negociando pasiones: las prácticas económicas en el fútbol

A pesar de los *exitosos* doce años de gestión macrista (considerados de esta forma por la gran mayoría de los hinchas entrevistados), existen críticas. Durante la primera etapa del trabajo de campo se podía suponer que iba a ser imposible encontrar un hincha del CABJ (o alguien) que pudiera enunciar algún comentario negativo respecto a su gestión en el club. Por eso fue necesario alejarse un poco de los dirigentes que habían acompañado a Macri durante los años noventa, frecuentar otros espacios (y a afinar el oído), salir de los pasillos del club, dejar de escuchar solamente a los empleados, y así aparecieron reproches. Entre los nuevos espacios que visitados para escuchar a los hinchas, aparece un club ubicado en la calle Necochea del barrio de La Boca, a unas pocas cuadras del estadio. Ahí tiene lugar un grupo de seis ó siete hinchas de entre 27 y 35 años, de diferentes barrios y localidades de la Provincia de Buenos Aires, todos socios y fieles seguidores del CABJ desde jóvenes, habitúes de la tribuna popular que está abajo de *La 12*. Este grupo se reúne religiosamente antes de cada partido en este club para compartir el almuerzo, merienda o cena (no importa el horario, comen churrasquitos, choripanes o empanadas fritas, acompañados de cervezas de litro). En encuentros casuales con estos hinchas, manifestaron la poca inclusión que desarrolló la gestión macrista, destacando que la mayoría de las reformas y reacondicionamientos sólo contemplaban a un sector de los socios: la clase más acomodada. En sus charlas, surgían

ubica en el puesto Nº 6 de un total de 400 clubes (período marzo 2012-febrero 2013). Además ha sido reconocido como el mejor club de Sudamérica en la primera década del siglo XXI (2001-2010).

comentarios políticos dispares, pero todos estaban de acuerdo en que las medidas beneficiaron a unos pocos, *y si Boca es pueblo, no se puede elitizar La Bombonera*. Por ello, varios de ellos usualmente se suman a los reclamos ante la dificultad para conseguir entradas para los no socios del club, *además en la cancha hay lugar, no queremos un estadio-shopping con todas butacas, queremos ir a La Bombonera*.

Si bien la dirigencia actual no ha implementado estrategias tan innovadoras que marcaran un quiebre como lo fue en los noventa, los hinchas coinciden en que dirigentes posteriores se mantuvieron en la misma senda marcada por Macri. Algunos de los entrevistados, consideran que las gestiones de Pedro Pompilio y Jorge Amor Ameal fueron menos mediáticas, y que Daniel Angelici, en cambio, intenta seguir con sus acciones inspirado en la gestión macrista, como fue el lanzamiento de la campaña del socio adherente y el uso de diferentes herramientas de comunicación 2.0. Tal vez porque hay un proyecto político para él: trascender luego hacia la política de otro nivel, y necesita de aquellas medidas espectaculares y llamativas.

Como se señaló previamente, ante la falta de conquistas deportivas, las manifestaciones en reclamo de las falencias dirigenciales (entre otras) se vuelve una constante. Las distintas agrupaciones políticas del club y otros hinchas que dicen ser *auto-convocados* a través de las redes sociales (por Facebook y Twitter), organizan frecuentemente banderazos en reclamo de algunas cuestiones, entre ellas, las más constantes suelen ser la venta de entradas a los no socios y el hecho de *defender La Bombonera*.

Ante la incesante demanda de los hinchas, la dirigencia actual se vio obligada a trabajar en algunas resoluciones a los problemas planteados, para conseguir ser electa. Teniendo en cuenta que el estadio no puede albergar a más de 50.000 personas y el club ya cuenta con más de 100.000 socios, una de las propuestas fue trabajar sobre el espacio. Apenas Angelici deslizó la posibilidad de construir el nuevo estadio próximo a La Bombonera, miles

de voces se alzaron en contra del supuesto proyecto que encabezaría el presidente a la brevedad. Tal como se mencionó en el capítulo anterior, este anuncio provocó una rápida reacción entre los hinchas, quienes organizaron múltiples movilizaciones para defender lo que hoy se considera como un "mito viviente", tratando de evitar que La Bombonera se vuelva un anfiteatro.

El 12 de diciembre de 2012 fue declarado por los hinchas y las agrupaciones políticas como *el día mundial del hincha de Boca*. La convocatoria fue formulada a través de las redes sociales Facebook y Twitter dos semanas antes del evento. Los hinchas cantaron durante varias horas y arriaron la bandera de la ciudad de Buenos Aires del mástil de la Plaza de la República, donde se encuentra el Obelisco, e izaron un estandarte con los colores del club. *Esta es la fecha, 12/12/12, que no se repetirá hasta dentro de un siglo*, afirmaban los simpatizantes frente a las cámaras de televisión para justificar la multitudinaria concentración que llegó a reunir a más de 100.000 personas. En la convocatoria también se aprovechó para hacer mención a los reclamos de los fanáticos, quienes cantaban: *dirigentes, dirigentes, no se lo decimos más, si tocan La Bombonera, que quilombo se va a armar*, dejando bien en claro que quieren conservar el estadio original, en el que vivieron tantas hazañas.

Con este criterio de repudio, los banderazos se hicieron cada vez más frecuentes. Los hinchas siguen manifestando la imposibilidad de poder ir a la cancha, debido *a las medidas dirigenciales excluyentes*. Muchos de ellos cuestionan si es verdad que no pueden vender entradas porque la cantidad de socios supera el límite permitido en el estadio, argumentando este punto con que *se hacen excepciones para los turistas, para los empresarios, para las entradas de protocolo o para los que pueden pagar un palco de 30.000 pesos el partido*. Aseguran que en la cancha hay lugar, pero que los dirigentes continúan discriminando de acuerdo al sector social al que pertenecen, dejando de lado al *hincha común, el auténtico, el de los sectores populares*.

El carácter apolítico de algunos hinchas entrevistados, que fueron en carácter de *auto-convocados* a la celebración del *día mundial del hincha de Boca* y a los posteriores banderazos, los diferencia de los dirigentes y de los miembros de la barra. Desde el punto de vista de estos hinchas se arma un imaginario en el que el *hincha auténtico*, que es aquel que actúa de forma desinteresada, se enfrenta a otras figuras del club como dirigentes y barras, pues ellos actuarían en función de intereses materiales y políticos. Estos fanáticos del club realizan acciones que podrían ser interpretadas como representaciones políticas (a favor o en contra de un determinado candidato o dirigente) pero que ellos no asumen ni quieren representar un capital político, ya que sólo desean *lo mejor para el club, de una forma desinteresada*. Esa es la diferencia radical entre un *hincha auténtico o legítimo*, los dirigentes (quienes tienen la habilidad, como se mencionó previamente, de poder "construir" la pasión para legitimarse posteriormente como candidatos políticos en otros ámbitos de poder) y los miembros de la barra (quienes actúan impulsados por sus intereses materiales o en busca de sus privilegios producto del vínculo con los dirigentes). En este sentido, el *hincha auténtico* no va a perseguir un capital político, como sí puede hacer el dirigente o *el barra*, sino que sólo va a proteger ciertos bienes que considera invaluables: *su amor y pasión por el club*.

A lo largo del capítulo, se han introducido conceptos presentados por Giulianotti (2012) que es necesario volver a analizar en relación a los discursos de los hinchas presentados. El autor propone las categorías de hinchas tradicionales y consumidores como oposiciones binarias básicas, a través de las cuales es posible mapear las transformaciones históricas y las diferencias culturales vividas por las comunidades específicas de hinchas. Entre el grupo de relatos de hinchas aquí presentes, se destacan los discursos a favor del modelo modernizador y en contra del hecho de mezclar negocios con pasión, como pude inferir de acuerdo a los diálogos mantenidos con el grupo de hinchas que se reúne en la calle Necochea del barrio de La Boca.

En primer lugar, los hinchas que destacan los puntos positivos de la modernización y mercantilización, han mencionado las nuevas comodidades en el sector de plateas, las reformas en el estadio y en las instalaciones, que han llevado a la transformación del CABJ en *un club moderno y modelo*. Además, ha subrayado el alcance que logró el club, sobrepasando los límites nacionales, para llegar a ser conocido mundialmente. En este sentido, el posicionamiento del club como una de las instituciones más reconocidas a nivel internacional es, para los impulsores y defensores del modelo, símbolo de *éxito*. No obstante, los logros deportivos siguen siendo el punto determinante que va a definir como éxito o fracaso la gestión de un director técnico o presidente, más allá de cualquier otro factor. En este caso, el imaginario político e ideológico de los hinchas está marcado por los parámetros impuestos por las tendencias europeas, donde la planificación y la incorporación de elementos que antes eran considerados ajenos al deporte, hoy son una realidad que no es cuestionada en profundidad.

En segundo lugar, los hinchas que frecuentan el bar y el club de la calle Necochea podrían ubicarse como detractores del modelo modernizador, siendo simplemente fanáticos. Siguiendo a Giulianotti (2012), estos hinchas tradicionales asumen un contrato cultural con su club, donde priman los sentimientos y una solidaridad local fuerte. Asimismo, estos actores mantienen relaciones afectivas con los diferentes elementos del CABJ, los cuales representan símbolos sagrados para ellos: el estadio, la camiseta, los campeonatos, los trofeos. Si bien no podrían ser considerados *hinchas consumidores* desde la categoría que utiliza Giulianotti (Ibídem) también consumen algunos bienes o productos que ofrece el club y sus empresas aliadas.

También se puede pensar esta situación desde el punto de vista de Viviana Zelizer (2009), quien ofrece una visión aguda y sensible sobre las dinámicas que pueden presentar los "mundos hostiles" de la economía y la intimidad, en algunas oportunidades estrechamente unidos y otras separados. Por un lado, tal como plantea la autora, los especialistas en leyes y

en dinero, han elaborado discursos (jurídicos y económicos) sobre "los males" originados en la mezcla de afecto y racionalidad, en el funcionamiento del mundo moderno. En este sentido, si bien desde el sentido común hegemónico se ha entendido a los ámbitos del dinero y de los afectos como "mundos hostiles", la autora plantea que no es así, que la intimidad y la economía han sido erróneamente considerados mundos autónomos y antagónicos, que debían mantenerse separados para evitar su mutua corrupción. Actualmente, y según se ha asumido a lo largo de la presente tesis, los individuos van negociando estos procesos por los cuales el dinero y las pasiones pueden ir de la mano. Las prácticas económicas constituyen una constante en las relaciones sociales íntimas (donde están en juego las pasiones y emociones). Además, en un contexto fuertemente neoliberal, los fanáticos también pueden percibir que el club (este mundo vinculado a las emociones íntimas) necesita atraer nuevas prácticas (económicas) que promuevan el consumo global. Esto se debe a que hoy en día –como se ha hecho mención en los capítulos previos–, el fútbol está dominado por las corporaciones transnacionales, especialmente por las empresas de productos deportivos (como Nike), por las entidades internacionales (como la FIFA) y por los entidades deportivas de mayor peso, siendo los que marcan cuál debe ser el comportamiento de las otras instituciones frente al mercado. Actualmente entonces, el foco está desviado para que las pasiones y emociones se difundan para crear y mantener consumidores de fútbol más regulares, para seguir manteniendo el espectáculo con una lógica cada vez más mercantilizada.

CONSIDERACIONES FINALES

La presente tesis problematizó la relación entre el fútbol y el mercado. Se mostró al CABJ como una asociación deportiva centenaria, cuyos elementos constitutivos (la sociabilidad, el barrio, la práctica deportiva, la consolidación de una identidad, entre otros) son los mismos que parecen presentarse en términos de continuidad en la historia oficial de las fundaciones de otros clubes argentinos. Se describió también cómo el club fue cambiando, año tras año, de *sponsor* y de diseño de camiseta, lo que conllevó al nacimiento de una polémica en torno a la indumentaria alternativa que no ha respetado estrictamente lo que sugiere el estatuto original de la institución. De esta situación se desprendió que la estrategia mercantil ha primado por sobre lo social y deportivo de la entidad, siguiendo la lógica del mercado y los parámetros establecidos en cuanto a "lo moderno". Sin embargo, estas prácticas no son exclusivas del CABJ. Este proceso se enmarca en una tendencia nacida en Europa a fines del siglo XIX, exacerbada y expandida posteriormente a nivel mundial, que ha sido fundamental para que el deporte pudiera convertirse en una de las industrias más valiosas y fructíferas del mundo.

El tema también impulsó la acción de algunos hinchas que respondieron críticamente frente a los cambios de modelo de la indumentaria (las implementaciones modenizadoras inherentemente visibles), pero asimismo ante otros hechos que implicaban poner en discusión su identidad y sus símbolos. Este tipo de fenómenos permitió mostrar las primeras tensiones entre la lógica empresarial aplicada al club y la lógica pasional que mantienen los hinchas.

El objetivo de profesionalizar la organización del club se tradujo en la inserción de *especialistas* y tecnócratas, considerados un cuerpo idóneo y eficiente para el manejo de todas las áreas que componían la institución. Este hecho fue el puntapié inicial para el cambio estructural del CABJ. Al incorporar personal formado en áreas comerciales y administrativas,

pero sin experiencia en la vida diaria y social de un club deportivo, se estaba priorizando un modelo que podía entrar en contradicción con lo anhelado, en algunos puntos, por los socios. No obstante, en el caso de la presidencia de Mauricio Macri –rodeada de éxitos deportivos y conquistas internacionales–, la situación fue diferente. Ante el amplio conjunto de logros futbolísticos, posicionamiento y reconocimiento del club en todas partes del mundo, nadie podía discutir lo que la gestión macrista había logrado. La visibilidad que había alcanzado oscurecía la modalidad por la cual se había obtenido, lo que pasaba realmente a nivel interno del club, qué valores se tenían en cuenta y cuáles se habían dejado de lado al momento de incorporar al CABJ en la lógica del mercado.

En este marco y bajo estos patrones de gestión deportiva se llegó a discutir en nuestro país si el modelo jurídico asociacionista que estaba rigiendo en los clubes deportivos era realmente el conveniente, o si lo apropiado sería transformarlos en asociaciones anónimas deportivas, tales como ocurre en los clubes europeos más importantes del mundo. A pesar de que el contexto económico-político argentino (influenciado por un modelo neoliberal) parecería ser el adecuado para este tipo de modificaciones, la opción fue descartada debido a la fuerte oposición de algunas instituciones. Sin embargo, poco a poco, inspirados y deslumbrados por el alcance y la proyección que estaba teniendo el CABJ internacionalmente, varios clubes deportivos comenzaron también a incorporar (o tercerizar) la gestión administrativa, la promoción de *marketing*, la venta de *merchandising*, mercantilizando el argumento de la *pasión*, independientemente de los resultados deportivos. Esto se debe a que el discurso de la gestión modernizadora y mercantilizadora de los clubes a nivel mundial, alega que las instituciones deportivas que siguieran los patrones de gestión empresarial, dirigidos por el personal profesional adecuado, lograrían resultados económicos trascendentales (acompañados consecuentemente de logros deportivos), que traerían aparejados situaciones de crecimiento en diversos ámbitos, potenciándose como marcas

capaces de competir en el mercado y siendo bienes en disputa por las grandes compañías patrocinadoras.

El punto de partida para este análisis ha sido la postura de los hinchas tradicionales, quienes afirman que la dimensión económica y empresarial debería mantenerse ajena al espacio sagrado del fútbol (o a algunos espacios sagrados de este deporte). A lo largo del trabajo se retomó este planteo para discutirlo empírica y teóricamente, y así demostrar que el mercado, la industria y la organización económica, lejos de ubicarse ajenos o responder a un fenómeno que invade y contamina el campo futbolístico, son elementos que actualmente lo constituyen de forma dinámica. Lo más interesante ha sido pensar y analizar cómo los dirigentes e hinchas del club construyen sus representaciones y clasificaciones específicas en torno a la *razón* y la *pasión*, y los modos en que estas categorías se plasman en las políticas de gestión. Macri, como impulsor del modelo modernizador en el CABJ, supo adaptar el modo de funcionamiento de las compañías a un club deportivo, alegando que era la *forma correcta* para poder equilibrar la locura y la pasión de los hinchas. De este modo, surge la figura del *nuevo dirigente*, como una clase diferencial profesionalizada, a la cual se la va a consultar como portadora de la racionalidad en las entidades deportivas. Apelando a aquel sentimiento de pasión irracional y desenfrenada que podían llegar a tener los hinchas, Macri dio inicio a la estructura de *marketing* y promoción de productos del *merchandising* del club, porque creía que la lealtad y el sentimiento que despertaban la identidad xeneize en los hinchas era capaz de generar un consumo, el cual debía ser aprovechado y administrado. En este marco, se indagó en los motivos por los cuales estas representaciones de lo pasional y lo racional aparecen en ciertos momentos como "mundos hostiles", mientras que en otros sí parecería que pueden ir de la mano, como –por ejemplo– cuando el club obtuvo los logros más destacados en el año 2000 con el técnico Carlos Bianchi.

Dentro de este afán por "modernizar" el club, siguiendo los parámetros que marcan una conducción y administración europea de las instituciones deportivas, durante la gestión de Macri en el CABJ se llegaron a implementar diversos mecanismos para generar nuevas fuentes de ingresos, sin percatar que los elementos y espacios sobre los cuales se estaba trabajando eran considerados sagrados para los hinchas. Es allí cuando aparece el límite del hincha, que si bien puede estar de acuerdo con algunas estrategias que llevan al club a ser "más reconocido", no va a permitir que "se venda" o se relativice la importancia y el valor que tiene la *pasión*. En este sentido, se analizó que si bien el dirigente también comparte aquella pasión, va a serlo en torno a otros objetivos.

Los clubes deportivos argentinos fueron desde sus orígenes asociaciones jurídicas sin fines de lucro, cuya finalidad era la de disponer de un espacio de disfrute y ocio para la práctica de diferentes deportes, siendo un sitio de recreación y sociabilidad, entrelazado al espíritu competitivo. Este tipo de asociación tiene una gran ventaja: pone al club en manos de los socios, teniendo como principal punto fuerte el factor social y emocional, pero con la profesionalización de la práctica futbolística argentina en el año 1931, la rentabilidad económica de este deporte comenzó a perfilarse como uno de los objetivos principales. Hoy, la intención de generar una ganancia a través de las entidades deportivas es un hecho, ya que todo el ambiente que rodea el fútbol potencia la circulación de grandes sumas de dinero y de acceso al poder. A lo largo de la tesis, se buscó describir cuáles han sido aquellos procesos, técnicas y estrategias propias del mundo empresarial que fueron introducidas por los *especialistas* para promover la comercialización del fútbol y la consolidación de las marcas deportivas. En este sentido también se indagó acerca de qué es lo moderno y lo nuevo dentro de la industria deportiva, y cuáles son los parámetros que indican la modernidad. No obstante, en este marco, fueron surgiendo nuevos interrogantes –que podrán ser ejes para una futura investigación– tales como qué pasa cuando el equipo no gana por varias temporadas, o cuando

se presentan hechos de violencia, y cómo estas situaciones afectan a la imagen ya construida de la institución. En este marco también se podría pensar en cuáles son realmente los hechos que atentan contra la imagen que han podido construir las instituciones y cuáles son las estrategias implementadas para solventar dicha situación.

Otra línea de investigación a abordar podría ser las relaciones entre el fútbol y la política, considerando que en las últimas elecciones realizadas en el club en diciembre de 2011, la política tradicional se hizo presente a partir de determinados hechos apoyando las candidaturas de Jorge Amor Ameal (desde el gobierno nacional) y de Daniel Angelici (desde el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires), planteando un escenario de disputas que superaba una clásica elección en un club social y deportivo. En este sentido los interrogantes a trabajar serían cómo juega la política tradicional en el club, y cómo los dirigentes deportivos se alían con (o son utilizados y manejados por) profesionales de la política. Asimismo, sería interesante también abordar cómo una *buena gestión deportiva* en un club puede servir como plataforma de visibilidad para la construcción de una figura política destacable, y con proyección hacia otros ámbitos de poder.

ANEXO A: ESTATUTO SOCIAL DEL CABJ

El primer Estatuto Social, cuyos antecedentes obran en los libros del Club, fue el aprobado por la Asamblea Extraordinaria del 13 de diciembre de 1919, conforme al proyecto sometido a su consideración por la Comisión Directiva, de acuerdo a lo resuelto en reunión del 14 de julio de 1919 (Acta Nº 29, Fo. 61 del Libro de Actas de Comisión Directiva). Posteriormente, por resolución de Comisión Directiva, el Estatuto Social fue modificado en los años 1924, 1929, 1956, 1964, 1971, 1981 y 1995. Por Resolución de la Inspección General de Justicia, fueron aprobadas las reformas introducidas al Estatuto y Reglamento General de Comicios por la Asamblea General Extraordinaria de Representantes.

TITULO I - Nombre | Propósitos | Capacidad Jurídica

Artículo 1º: El Club Atlético Boca Juniors, fundado el 3 de abril de 1905, en la ciudad de Buenos Aires, en la que fija su domicilio legal es una Asociación Civil con personería Jurídica, cuyas finalidades y propósitos son:
1. Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, social, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales, que permitan los medios y recursos a su alcance;
2. Organizar competiciones y torneos y participar en todos aquellos actos relacionados con sus fines que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada;
3. Promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados;
4. Mantener relaciones con las instituciones nacionales y extranjeras, que tengan afinidad de propósitos. Podrá establecer las delegaciones y representaciones que sean convenientes. La divisa del Club Atlético Boca Juniors es una franja amarilla oro en fondo azul. El escudo será engalanado con estrellas representativas cada una de campeonatos obtenidos por su primer equipo de fútbol y por acontecimientos deportivos que, por su significación, puedan equipararse. Cada estrella que se agregue al escudo deberá ser aprobada por la Asamblea de Representantes.

Artículo 2º: El Club, como persona jurídica, tiene toda la capacidad jurídico-legal, respecto de todos y cada uno de los actos no prohibidos por la legislación vigente. Podrá operar en cuentas corrientes, a crédito u otros modos legalmente permitidos, con bancos oficiales y privados, así como entidades u organismos crediticios, legalmente autorizados. Además, como miembro asociado a la Asociación del Fútbol Argentino, respetará los estatutos, reglamentos y resoluciones que de ella emanen. El Club Atlético Boca Juniors se reserva el derecho de cuestionar o reclamar ante dicha Asociación, por arbitrariedad, ilegitimidad o nulidad de actos no ajustados al procedimiento adecuado.

ANEXO B: OTRAS MEDIDAS MODERNIZADORAS

En el plano del proyecto modernizador impulsado por la gestión macrista, aparecen otros casos que ejemplifican la tendencia de modificar el modo de funcionamiento y organización tradicional de los clubes deportivos. En primer lugar, otra de las empresas vinculadas a la institución fue ACE S.A., encargada de manejar los pases de una considerable cantidad de jugadores formados en las divisiones inferiores y colocar en el exterior su "excedente" de jugadores no profesionalizables. El presidente de esta compañía era Lucio Bernasconi, un ex dirigente del CABJ.

En el presupuesto de la entidad deportiva correspondiente al ejercicio contable comprendido entre el 1º de julio de 2001 y el 30 de junio de 2002, se destinaron 180.000 pesos a ACE S.A., la firma que ubicó en países como Inglaterra, Suiza, México y Costa Rica a futbolistas surgidos de la cantera de juveniles. En representación de la empresa, además de Bernasconi –quien en Boca presidió, en su momento, el fútbol amateur–, firmó contratos con instituciones extranjeras el director técnico Antonio D'Accorso, aquel que condujera con suerte diversa a varios equipos del Ascenso y de Primera División (en esta última categoría, con cierta continuidad hasta la década del setenta). Bernasconi, presidente de ACE S.A., era también vocal titular de la Comisión Directiva del club cuando se concretó la iniciativa comercial. El 4 de julio de 2001, firmó un "convenio de pasantías" por cinco temporadas con el Club Deportivo Saprissa de Costa Rica, en el marco de una alianza de cooperación con la institución argentina. Mediante ese acuerdo, dos jugadores surgidos del semillero boquense, Federico Piñata y Luciano González, fueron cedidos al equipo centroamericano. Estas transacciones se enmarcan en el plano de las modernizaciones que sufren las asociaciones deportivas, producto de las tendencias de la sociedad liberal.

Según el manual *Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado* de Lawrence R. Jones y Fred Thompson (1999), el nuevo modelo de gestión se caracteriza por las "5R": reestructuración, reingeniería, reinversión, realineación y reconceptualización. En este caso, la primera "R" es fundamental ya que constituye el primer paso de la secuencia. "Reestructurar" significa eliminar de una organización todo aquello que no contribuye o no aporta valor al servicio o producto suministrado por el público, cliente o consumidor. Entonces, con el objetivo de "reestructurar" una organización se determinará qué se elimina y qué se retiene en función de los objetivos e intereses de los funcionarios y directivos. Estas medidas, tal como sugieren los especialistas en *marketing*, se implementaron para emular a las empresas, en el marco del proceso modernizador, siguiendo la experiencia exitosa de las instituciones europeas.

BIBLIOGRAFÍA

Alabarces, P. (2004). *Crónicas del aguante. Fútbol, violencia y política.* Buenos Aires: Capital Intelectual.

Alabarces, P., Coelho, R., Garriga Zucal, J., Guindi, B., Lobos, A., Moreira, M. V., Sanguinetti, J. & Szrabsteni, Á. (2000) `Aguante´ y represión: fútbol, violencia y política en la Argentina. En P. Alabarces (Comp.) *Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO-ASDI.

Archetti, E. (1985). *Fútbol y Ethos*. Buenos Aires: FLACSO.

Archetti, E. (2005, junio-septiembre). El deporte en Argentina (1914-1983). *Trabajo y Sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 7 (6), Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Bourdieu, P. (1987). Los usos del pueblo. El espacio social y el poder simbólico. En *Cosas Dichas*. Barcelona: Gedisa.

Bourdieu, P. (1998). A representaçao politica. Elementos para una teoria do campo político. En *O poder Simbólico*. Lisboa: Difel.

Bundio, J. (2011). *Duelo en las gradas: la ideología grupal desplegada en el canto de cancha de una hinchada de fútbol.* Tesis de Licenciatura en Antropología social. Inédita. UBA. Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires.

Caparrós, M. (2004). *Boquita*. Buenos Aires: Planeta.

Castells, M. (1999). *La era de la información*. Madrid: Siglo XXI Editores de España.

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

Del Cueto, C. M. & Luzzi, M. (2008). *Rompecabezas: transformaciones en la estructura social argentina: 1983-2008*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: Biblioteca Nacional.

Eguía A., Piovani, J.A. & Salvia, A. (Comps.) (2007). *Género y trabajo: asimetrías intergéneros e intragéneros. Áreas metropolitanas de la Argentina, 1992-2002*, Buenos Aires: UNTREF. Citado en: Del Cueto, C. M. & Luzzi, M. (2008). *Rompecabezas: transformaciones en la estructura social argentina: 1983-2008*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: Biblioteca Nacional.

Ferrero, L. (2010). Reflexiones acerca del Mundial de Fútbol 1978. En Frydenberg, J. & Daskal R. (comp.) *Fútbol, historia y política*. Buenos Aires: Aurelia Rivera.

FIFA (2011). *Estadios de fútbol. Recomendaciones técnicas y requisitos*. Zúrich: FIFA Fédération Internationale de Football Association.

Frederic, S. (2004). *Buenos vecinos, malos políticos: modernidad y política en el gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Frega Navía, R. (2001). Hacia un nuevo modelo económico en el deporte profesional: Asociaciones Civiles Deportivas. Sociedades Anónimas Deportivas y Gerenciamiento. En *Cuadernos de Derecho Deportivo Nº 1*. Buenos Aires: Villela Editor.

Frydenberg, J. D. (1996, mayo). Nuevos aportes en torno a la historia del fútbol argentino, 1 (1).

Frydenberg, J. D. (1996, septiembre). Los nombres de los clubes de fútbol. Buenos Aires 1880-1930. *Revista digital Educación Física y Deportes*, 1 (2).

Frydenberg, J. D. (1997). Prácticas y valores en el proceso de popularización del fútbol en Buenos Aires 1900-1910. *Revista de Historia Entrepasados,* 6 (12).

Frydenberg, J. D. (2001, enero). La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos. *Revista digital Educación Física y Deportes*, 6 (29).

Frydenberg, J. D. (2005). Boca Juniors en Europa. El diario Crítica y el primer nacionalismo deportivo argentino. *Historia: Questiôes & Debates, Dosié Esporte e sociedade*, (39).

Frydenberg, J. D. (2005). La profesionalización del fútbol argentino: entre una huelga de jugadores y la reestructuración del espectáculo. *Revista de Historia Entrepasados*, 14 (27).

Frydenberg, J. D. (2011). *Historia social del fútbol: del amateurismo a la profesionalización*. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.

Frydenberg, J. D. & Daskal, R. (Comps.) (2010). *Fútbol, historia y política*. Buenos Aires: Aurelia Rivera.

Garriga Zucal, J. (2001). *El aguante: Prácticas violentas e identidades de género masculino en un grupo de simpatizante del fútbol argentino*. Tesis de Licenciatura en Antropología social. Inédita. UBA. Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires.

Garriga Zucal, J. (2005). Lomo de macho. Cuerpo, masculinidad y violencia de un grupo de simpatizantes de fútbol. *Cuadernos de Antropología Social* (22). FFyL, UBA.

Garriga Zucal, J. (2007). *Haciendo amigos a las piñas: violencia y redes sociales de una hinchada de fútbol*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Garriga Zucal, J. (2010). *Nosotros nos peleamos. Violencia e identidad de una hinchada de fútbol*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Garriga Zucal, J. (Ed.) (2013). *Violencia en el fútbol. Investigaciones sociales y fracasos políticos*. Buenos Aires: Ediciones Godot, Colección Crítica.

Gil, G. J. (2000, octubre). Monopolio televisivo y ‘gerenciamiento’: el fútbol como mercancía. *Revista digital Educación Física y Deportes*, 5 (26).

Gil, G. J. (2001) *Fútbol e identidades locales: el caso de Aldosivi de Mar del Plata*. Tesis de Maestría. Programa de Postgrado en Antropología Social. Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.

Gil, G. J. (2003). La modernización imaginada del fútbol argentino: entre el club y la empresa. *Civitas* Revista de Ciencias Sociales, 3 (2), 339-348. Pontifícia Universidade Católica do Río Grande do Sul, Brasil.

Gil, G. J. (2007). *Hinchas en tránsito. Violencia, memoria e identidad en una hinchada de un club del interior*. Mar del Plata: EUDEM.

Gil, G. J. (2002, diciembre). Las fundaciones emocionales del fútbol argentino. *Revista digital Educación Física y Deportes,* 8 (55).

Giulianotti, R. (2012). Fanáticos, seguidores, fas e flaneurs: uma taxonomia do identidades do torcedor no futebol. *Revista de História do Esporte*, 1 (5).

Jones, L. R. & Thompson, F. (1999, octubre). Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (15).

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Decimoprimera edición. Pearson Educación: México.

Macri, M., Ballvé, A. e Ibarra, A. (2009). *Pasión y gestión*. Buenos Aires: Aguilar.

Molina, G. (2006). Administración y derecho deportivo. Documento de Trabajo Nº 147, Universidad de Belgrano. Recuperado el 08/08/2012. Disponible en la red: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/147_molina.pdf

Molina, G. (2007). *El fin del deporte*. Buenos Aires: Paidós.

Moreira, M. V. (2006). *Los modos de ser hincha. Participación social y proceso político en un club social y deportivo*. Tesis para optar al título de Magister en Antropología Social, Universidad Nacional de General San Martín, Buenos Aires, Argentina.

Moreira, M. V. (2008). Club social y deportivo: hinchas, política y poder. En P. Alabarces (Comp.) *Resistencias y mediaciones*. *Estudios sobre cultura popular*. Buenos Aires: Paidós. pp. 113-138.

Moreira, M. V. (2010). *La política futbolizada: Los dirigentes deportivos y las redes político-territoriales en Avellaneda*. Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Mosko, J. C, (2007). Futebol moderno e a busca pelo capital: o ejemplo do Clube Atlético Paranaense, en Ribeiro Luiz (org.) *Futebol e globaliçao*. San Pablo: Fontoura.

Ortiz, R. (2004). *Mundialización y cultura*. Bogotá: Edición del Convenio Andrés Bello.

Plan de Recuperación mediante Inversiones Privadas en el Fútbol Profesional (2000). Citado en: Barbieri, P. (2001) *Fútbol y Derecho*. Buenos Aires: Editorial Universidad.

Proni, M. W. (2000). *A metamorfose do futebol*. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP – San Pablo, Buenos Aires.

Proni, M. W. & Zaia, F. H. (2007). Gestao empresarial do futebol num mundo globalizado. En Ribeiro, L. (Ed.) *Futebol e globalizacao*. Jundiaí, SP: Fontoura.

Puente, F. & Rodríguez, S. C. (2009). *Aplicación del Sport Management para la consecución de resultados económicos y deportivos favorables*. Recuperado el 08/05/2012 de http://www.activus.com.ar/pdf_paper/300609.pdf

Romero, A. (1994). *Las barras bravas y la "contrasociedad deportiva"*. Buenos Aires: CEAL.

Sader, E. (2008). *Posneoliberalismo en América*. Buenos Aires: CLACSO, CTA Ediciones.

Santos, Boaventura de Sousa & Rodríguez Garavito, C. A. (Eds.) (2007). *El derecho y la globalización desde abajo: hacia una legalidad cosmopolita.* México: UAM – Cuajimalpa.

Samaniego Ponce, P. (2006). *Mete gol… gana: Fútbol y economía*. Ecuador: FLACSO, Municipio Metropolitano de Quito, EMAAP-Q, Diario El Comercio.

Svampa, M. (2005). *La sociedad excluyente: la Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus.

Svampa, M. (2005). Ciudadanía, estado y globalización: una mirada desde la Argentina contemporánea. En Nun J. (Comp.), con la colaboración de A. Grimson, *Nación, Cultura y Política*. Buenos Aires: Gedisa.

Taylor, I. (1971a). Football mad: a speculative sociology of football hooliganism. Citado en: Giulianotti, R. (2012). Fanáticos, seguidores, fas e flaneurs: uma taxonomia do identidades do torcedor no futebol. *Revista de História do Esporte,* 1 (5).

Taylor, I. (1971b). Soccer consciousness and soccer hooliganism. Citado en: Giulianotti, R. (2012). Fanáticos, seguidores, fas e flaneurs: uma taxonomia do identidades do torcedor no futebol. *Revista de História do Esporte,* 1 (5).

Toledo, L. E. de (2002). *Lógicas no futebol*. San Pablo: Hucitec.

Villena Fiengo, S. (2003). Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. En Alabarces, P. (Comp.) *Futbologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.

Zago, M. (1998). *Boca, el libro*. Buenos Aires: Planeta.

Zelizer, V. (2009). *La negociación de la intimidad*. Buenos Aires: Fondo de la Cultura Económica.

FUENTES DIGITALES

activus.com.ar
bocajuniors.com.ar
carlosheller.com.ar
diariojudicial.com
efdeportes.com
FIFA.com
hcdn.gov.ar
imborrableboca.blogspot.com.ar
informereservado.net
iprofesional.com
labombonera.com.ar
lamitadmas1.com.ar
lanumero12.com
la-pelota-no-dobla.blogspot.com
liverpoolfc.tv
marcadegol.com
marketing.iprofesional.com
museoboquense.com
muyboca.com.ar
noticias.juridicas.com
periodicotribuna.com.ar
senado.gov.ar
ub.edu.ar/investigaciones

OTRAS FUENTES

Revista Oficial del Club Atlético Boca Juniors

Diario *Clarín*, 2 de mayo de 1996
Diario digital *Inversión & Finanzas*, 13 de agosto de 2012
Diario digital *Marca de Gol*, 27 de enero de 2012
Diario digital *Marca de Gol*, 28 de noviembre de 2012
Diario *La Nación*, 10 de febrero de 2013
Diario *Olé*, 27 de abril de 2012
Diario *Página 12*, 19 de diciembre de 2005
Diario *Página 12*, 20 de enero de 2013
Diario *Página 12*, 27 de octubre de 2006
Diario *Página 12*, 7 de febrero de 2013

Libros de Memoria y Balance del CABJ desde 1988 hasta 2006
Estatuto Social del CABJ