El caso Boca Juniors: Del juego y la práctica recreativa a la consolidación de una marca internacional/The Boca Juniors case: From recreational play and practice to consolidate an international brand.

Cita: Hijós, Maria Nemesia. 2014. El caso Boca Juniors: Del juego y la práctica recreativa a la consolidación de una marca internacional. En Lúdicamente año 3 n°6, octubre 2014, Buenos Aires (ISSN 2250-723x) primera versión recibida el 20 de Mayo; versión final aceptada el 20 de Agosto de 2014

Resumen

Este artículo analiza cómo una asociación civil deportiva centenaria puede transformarse en una marca corporativa internacional. Teniendo como punto de partida la mercantilización del deporte como resultado de la política neoliberal, me focalizaré en abordar cómo se manifiesta esta relación en el Club Atlético Boca Juniors (CABJ), la institución argentina pionera en comunicación y gestión comercial, y cuáles son las percepciones de los hinchas sobre las prácticas económicas. Durante los últimos años, el CABJ transitó diversas modificaciones en su modo de organización para poder adaptarse a la nueva gestión empresarial, inclinada hacia la ética de lucro y las estrategias de marketing deportivo, priorizando un modelo de comunicación externa para sumar rentabilidad. Para ello, los dirigentes de los últimos mandatos establecieron rigurosamente un modelo a seguir con una misión, visión y valores que fundamentarían este modo de administración, incorporando innovadoras gerencias, departamentos y secretarías necesarias para el nuevo lineamiento de actores que conformarían la nueva imagen de la institución. Con la implementación de esta planificación, las consecuencias fueron inmediatas: más ganancias pero menos rol social. Palabras clave: asociación civil deportiva; mercantilización; marca corporativa; comunicación.

Summaries

This article analyzes how a sport centennial civil association can become into an international corporate brand. Taking as its starting point the commodification of sport as a result of the neoliberal policies, I am going to focalize in how this business relationship is manifested in the Club Atlético Boca Juniors (CABJ), the pioneer Argentinean institution in communication and business management, and the perceptions of the supporters about this economical practices in its entity. In recent years, the CABJ transited various modifications in its organization to get adapted to the new business management, leaning towards the ethics of profit and sport marketing strategies. In addition, an external communication model was prioritized –to add profitability– relegating the internal communication consequently. To do this, the political leaders of the lasts terms rigorously established a new model to follow with a mission, vision and values that would base this mode of administration, incorporating innovate managements, departments and secretaries for the new performance and image of the institution. With the implementation of this plan, the consequences were immediate: more profits but less social role. Key words: sport civil association; commodification; corporate brand; communication.

Institucionalizando pasiones

El fútbol, uno de los deportes más popularizados a nivel mundial, llegó a Argentina a mediados del siglo XIX a través de los inmigrantes ingleses que intentaban establecerse en el país, extendiendo su práctica dentro de la colonia, escuelas, empresas, algunos clubes y grupos de la elite criolla local. La práctica de este deporte 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 1996, 1997).

El barrio de La Boca, entre otros, constituía un escenario ideal para canalizar el fervor y el entusiasmo juvenil de consolidar un fútbol criollo, de ganar espacio en la sociedad argentina, admitiendo grupos de inmigrantes en nuevos espacios de sociabilización. Así fue como nació una de las tantas asociaciones deportivas de las primeras décadas del siglo XX. 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 a orillas del Riachuelo, al sur de la Ciudad de Buenos Aires, habitado mayoritariamente por 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. El objetivo que perseguía la asociación deportiva no tenía fines de lucro, sino estrictamente sociales y recreativos, y su intención 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. Es por este motivo que algunos clubes que fueron fundados hacia principios del siglo XX aparecen vinculados al nombre de un vecindario, o de una localidad suburbana (Frydenberg 1996), en calidad de defensa y sentimiento hacia aquel pequeño espacio local [2].

En Argentina, los clubes de barrio surgieron para cubrir las insuficiencias estatales y para generar espacios de sociabilidad, cultural y deportiva, intentando defender los derechos y asegurar el bienestar del individuo, ayudando a su desarrollo personal y brindando servicios que acompañaran su identidad (Frydenberg 2001). 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, desde donde se ejercían virtudes cívicas, entrenamientos en la vida social y democrática. A principios del siglo XX, cuando empieza a extenderse 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 [3], 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) 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. No

obstante, 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 vinculados al fútbol. Por otro lado, 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. Desde otra perspectiva, 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.

Si bien el fútbol no se había abocado al pensamiento y organización económica durante mucho tiempo, con el advenimiento de la globalización[4] y la aplicación de las políticas neoliberales durante la década del noventa en Argentina, esa realidad se fue modificando, 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 mercado contemporáneo. El proceso de mercantilización 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.

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 a continuación, surge la idea de privatización de los clubes deportivos, con intentos de convertirlos en sociedades anónimas.

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 2005:79 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[5]. En Francia se aplicó en 1984[6] y en España en 1990[7].

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.

Las razones que llevaron a los países europeos a adoptar, en su momento, el modelo de sociedad anónima deportiva[8], 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 deportiva. Lo más cercano fue el

gerenciamiento de los clubes de fútbol, 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. 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 usufructo de la imagen, los negocios de patrocinio del equipo y la publicidad estática [9] (Moreira 2010).

Como mencioné 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*[10] 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[11] 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 Sabina Frederic, 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” (2004:29), un ambiente “con poca moralidad”. En este sentido, teniendo en cuenta que los políticos suelen estar considerados como faltos de 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. 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 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.

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[12].

El proceso modernizador se caracterizó por la aplicación de técnicas que permitieron maximizar la utilidad del fútbol. Bajo el eslogan *Para recuperar la gloria perdida*, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, el empresario e ingeniero Mauricio Macri asumió como presidente del CABJ en diciembre de 1995 (posteriormente fue reelecto en 1999 y 2003). Las medidas impulsadas en su *gestión* llevaron al club a crecer económicamente y a ser una de las marcas corporativas de mayor facturación. El plan de reestructuración de *la imagen* de la institución fue un ejemplo de lo que se denomina *Sport Management* que, sintéticamente, refiere a la aplicación de técnicas y estrategias propias de las compañías modernas. Así, su reorganización incluyó algunos elementos de la competencia empresarial: la creación de una identidad para distinguirse como una institución distinta; la formación de una imagen a través de la cual el club sería visto y reconocido a nivel mundial; y la contratación de un *coaching gerencial* que en la entidad se tradujo en la incorporación de un líder con la suficiente empatía para resolver los problemas internos del equipo profesional de fútbol, el Director Técnico Carlos Bianchi.

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

… [ellos] no supieron capitalizar ese golpe de la fortuna para trazar una estrategia a largo plazo (algo fundamental para la supervivencia de cualquier empresa, y sobre todo de los deficitarios clubes de

ISSN 2250-723X (en línea)

fútbol), ordenar internamente la institución y presentar un plantel altamente competitivo [el objetivo propio era] […] lograr que Boca sea un club distinto en todo sentido […] en la recuperación de una identidad moderna que volviera a insertarnos en el mundo del fútbol y, por supuesto, en sus finanzas (Macri, Ballvé e Ibarra 2009:29 y 35).

Como parte de la modernización del club, se crearon gerencias, departamentos, secretarías y subsecretarías. Por ejemplo, el *Departamento de Marketing* cobró entidad para orientarse a la búsqueda de un grupo selecto de *sponsors* que quisieran colocar sus nombres en la camiseta oficial del equipo, la indumentaria, el estadio, las canchas de entrenamiento y las sesiones de prensa (Coca-Cola, Aerolíneas Argentinas, Good-year, Megatone, etc.). *El programa de licencias* impulsado por este sector ofrecía a empresas de distintos rubros, la posibilidad de usar *la marca CABJ* y sumar el valor agregado de esta a sus productos y servicios (Nike, Mastercard, entre otras). Dicho proceso se caracterizó por la aplicación de técnicas que tendrían como objetivo primordial la maximización de la utilidad y el beneficio del fútbol y los productos derivados de este. Así, se pusieron en circulación en el mercado una amplia variedad de productos con un sello oficial de la institución. El Gerente General que estuvo junto a Macri por doce años contó:

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

Los dirigentes suponían que los clubes deportivos que gestionan de esta manera en algún momento iban a lograr la gloria deportiva. Como señalé anteriormente, siguiendo a Proni y Zaia (2007), vencer en los torneos seguía siendo un objetivo que los dirigentes de un club de elite debían perseguir. En este caso particular fue posible advertir la relación estrecha entre la forma de gestionar un club de fútbol desde el punto de vista empresarial, tomando los modelos de las empresas con fines de lucro, y los resultados deportivos favorables. En este proceso fue central la constitución de un equipo competitivo. Precisamente, entre *las ideas revolucionarias* de Macri, se ubicó un mecanismo utilizado con eficacia en el fútbol americano y en el básquet de la NBA (National Basketball Association): la creación de un fondo de inversión, el cual permitió recaudar 14.200.000 dólares que fueron destinados para la compra de 14 jugadores. Junto al Director Técnico Carlos Bianchi, el equipo profesional de fútbol concretó el objetivo de la obtención de títulos nacionales (Apertura 98, Clausura 99, Apertura 2000) e internacionales (Libertadores 2000, 2001, 2003 e Intercontinental 2000 y 2003). Lógicamente, la cruzada económica y deportiva revalorizó, aún más, la imagen del CABJ e incrementó las ganancias de todos los sectores: desde jugadores que firmaron contratos más favorables, empresas que comercializaron más productos, hasta los dirigentes que ganaron en reputación.

Un aspecto modernizador que menciona Cruz (2005) es la construcción de estadios de fútbol polivalentes. Cruz cuenta que las reformas en el Brasil sucedieron bajo la modernización del

ISSN 2250-723X (en línea)

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

Nuevamente, el pionero en este tipo de innovaciones en la Argentina fue el CABJ en el año 1996. Pero la modernización no implicó la construcción de un estadio nuevo sino la remodelación del existente, incluyendo butacas renovadas, estacionamiento, rampas de acceso, campo de juego rodeado de vidrio con laminado de seguridad, doble iluminación, sistema de audio y video y un palco presidencial de acuerdo con las normativas FIFA[13]. Las tareas se concentraron en el acondicionamiento de todos los sectores del estadio y, especialmente, en la remodelación de un tramo en el que se demolieron los antiguos palcos que daban a la calle De Valle Iberlucea, reemplazándolos por una pequeña tribuna. Sobre esta se construyeron 200 plateas preferenciales y 32 palcos VIP cubiertos y alfombrados, con espacios hasta para 6 personas, equipados con frigobar, aire acondicionado, baño privado y TV. Lógicamente, la incorporación de estos servicios repercutió en el aumento del valor de las entradas y los abonos para ver los partidos en estos sectores, oscilando los 30 y 40 mil dólares anuales.

La reforma del estadio implicó también la creación de un espacio dedicado a la historia de la institución. Teniendo como referencia los clubes europeos, los dirigentes crearon el *Museo de la Pasión Boquense*, inaugurado el 3 de abril de 2001, el cual atrapó la atención no solo de los aficionados sino también de los turistas que se acercaban al lugar como un punto de referencia en sus recorridos por Buenos Aires. 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 (2009:160 y 161).

Negociando pasiones: las prácticas económicas en el fútbol

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 momentos como estos 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 a pesar de que 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* [14], 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.

Para ampliar la concepción de los hechos entrevisté 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 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[15], al no 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.

Conclusión

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 este artículo, 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 [16].

En este trabajo, y siguiendo a Giulianotti (2012), se han problematizado 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 y práctica recreativa. 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*, 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, a través del trabajo de campo realizado, he podido encontrar un grupo de hinchas que podrían ubicarse como detractores del modelo modernizador, siendo simplemente fanáticos [17]. Siguiendo a Giulianotti (2012), estos hinchas tradicionales asumen un contrato cultural con su club,

donde priman los sentimientos y una solidaridad local fuerte. Asimismo, 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.

Del mismo modo 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 artículo, 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 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.

Bibliografía

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.

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

Frydenberg, J. D. (1996, mayo) "Nuevos aportes en torno a la historia del fútbol argentino", publicado originariamente en *Revista Digital Educación Física y Deportes* , Vol nº 1, Buenos Aires.

— (1996, septiembre). "Los nombres de los clubes de fútbol. Buenos Aires 1880-1930", publicado originariamente en *Revista Digital Educación Física y Deportes* , Vol nº2, Buenos Aires.

— (1997) “Prácticas y valores en el proceso de popularización del fútbol en Buenos Aires 1900-1910”, publicado originariamente en *Revista de Historia Entrepasados*, Vol nº12, Buenos Aires.

— (2001, enero) “La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos”, publicado originariamente en *Revista Digital Educación Física y Deportes* , Vol nº29, Buenos Aires.

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

Gil, G. J. (2000, octubre) “Monopolio televisivo y gerenciamiento: el fútbol como mercancía”, publicado originariamente en *Revista digital Educación Física y Deportes* , Vol nº26, Buenos Aires.

— (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.

— (2003) “La modernización imaginada del fútbol argentino: entre el club y la empresa”, publicado originariamente en *Civitas* Revista de Ciencias Sociales, Vol nº2, Pontifícia Universidade Católica do Río Grande do Sul, Brasil.

Giulianotti, R. (2012) “Fanáticos, seguidores, fas e flaneurs: uma taxonomia do identidades do torcedor no futebol”, publicado originariamente en *Revista de História do Esporte*, Vol nº5, Río de Janeiro.

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

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

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

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

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.

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

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

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

[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.

[2]El nombre de la institución deportiva se eligió en base a estos criterios. En aquella época se estilaba utilizar el sitio de radicación del club como nombre de base, por lo que el apelativo “Boca” no ofrecía ninguna resistencia. El término “Juniors” que se adosó hacía referencia a la juventud de los integrantes de la nueva agrupación.

[3]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.

[4]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.

[5]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.

ISSN 2250-723X (en línea)

[6]Ley francesa Nº 84/610 del 16 de julio de 1984. Ley consultable en: http://www.legifrance.gouv.fr

[7]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

[8]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.

[9]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 2010:35).

[10]*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.

[11]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*, 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" (2009:35 y 36).

[12]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.

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

[14]*La 12* es el lugar donde se ubica la barra, junto a otros hinchas, en el estadio del CABJ.

[15]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 ubica en el puesto Nº6 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).

[16]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).

[17]Entre los espacios visitados para escuchar y observar 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.

ISSN 2250-723X (en línea)